

UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

A DOCUMENTAL ANALYSIS OF THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLANS OF THE STATE UNIVERSITY OF FEIRA DE SANTANA

Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira¹

RESUMO

Os planos de Desenvolvimento Institucional são instrumentos obrigatórios e relevantes no contexto da gestão universitária. Este artigo analisa a estrutura e o conteúdo dos Planos de Desenvolvimento Institucional de uma universidade pública estadual brasileira. Para isso, reflete sobre os aspectos gerais que nortearam a elaboração desses documentos, analisa a trajetória de planejamento institucional da Universidade Estadual de Feira de Santana e compara suas práticas com as diretrizes propostas pelo Fórum de Pró-Reitores de Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior. Quanto à metodologia, a pesquisa tem natureza qualitativa e abordagem exploratória-descritiva. Utiliza a estratégia de estudo de caso, com análise documental para a coleta de dados. Os resultados indicam que, apesar da Universidade Estadual de Feira de Santana cumprir às exigências legais, desconsidera elementos estratégicos relevantes, o que compromete a consistência dos seus documentos de planejamento institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de Desenvolvimento Institucional; Universidades; Universidade Estadual de Feira de Santana.

ABSTRACT

This article analyzes the structure and content of the Institutional Development Plans of a Brazilian public state university. To this end, it reflects on the general aspects that guided the preparation of these documents, analyzes the institutional planning trajectory of the State University of Feira de Santana, and compares its practices with the guidelines proposed by the Forum of Vice-Rectors of Planning of Federal Higher Education Institutions. Regarding the methodology, the research is qualitative in nature and has an exploratory-descriptive approach. It uses the case study strategy, with documentary analysis for data collection. The results indicate that, although the State University of Feira de Santana complies with legal requirements, it disregards relevant strategic elements, which compromises the consistency of its institutional planning documents.

KEYWORDS: Institutional Development Plan; Universities; State University of Feira de Santana.

¹ Membro da carreira de EPPGG no Estado da Bahia e Professor Titular na Universidade Estadual de Feira de Santana. Atualmente, responde pela Coordenação de Controle Interno da UEFS

1 INTRODUÇÃO

Com a incerteza ambiental, a transformação digital, o surgimento de novos ramos da ciência e da tecnologia, a superespecialização das profissões, a democratização do acesso e da permanência, a internacionalização, a ampliação do controle governamental e social, e a maior participação no processo de inovação, as universidades enfrentam desafios cada vez maiores (Carnoy *et al.*, 2016; Almeida *et al.*, 2022). Como refletem Almeida *et al.* (2022, p. 132): “De fato, as palavras-chave para a educação superior daqui para o futuro serão: conectividade, acessibilidade, plataformização online e ubiquidade”.

Silva e Melo (2021) apontam que forças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas desafiam estrategicamente a universidade e seus gestores, confrontando-os com a escassez de recursos, com as novas tecnologias, com os custos operacionais crescentes, com os novos processos de ensino e aprendizagem e a diversidade. Com isso, a gestão universitária torna-se um recurso essencial para o direcionamento das ações das instituições diante dos desafios da sociedade.

Atvars, Serafim e Silva (2022) esclarecem que, na busca pela autonomia constitucional, nas disputas e no equilíbrio entre a autorregulação e as pressões do Estado, o planejamento, a execução e a avaliação passaram a ser instrumentos fundamentais para uma gestão universitária eficiente, eficaz e responsável do ponto de vista orçamentário e financeiro, e se constituem em requisitos essenciais para missão substantiva dessas instituições.

Nesse contexto se desenvolvem as justificativas para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na universidade. Um documento equiparado ao planejamento estratégico. Concebido pelo Governo Federal para as Instituições de Educação Superior (IES), integrantes do Sistema Federal de Ensino Superior, como parte da política pública de organização do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Brasil, 2004). O PDI tornou-se pré-requisito para o credenciamento, o recredenciamento e a autorização de funcionamento de cursos e das IES, assim como para o processo de avaliação institucional (Brasil, 2017; Sant’ana *et al.*, 2017; Lima *et al.*, 2019; Fonseca *et al.*, 2023; Cavalcanti; Guerra, 2024).

Sant’ana *et al.* (2017) esclarecem que os instrumentos normativos que orientam a elaboração do PDI nas IES federais, embora articulem os componentes do que deve constar em seu conteúdo final, não oferecem uma metodologia específica para sua elaboração e implementação, tampouco são capazes de auxiliar na captura das especificidades e dos instrumentos normativos de cada realidade institucional.

Com efeito, em um esforço de aperfeiçoamento dos seus PDIs, as IES federais, congregadas no Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD), propuseram o ForPDI (Sant'ana et al., 2017). O ForPDI não é uma sigla, mas a denominação de um software que, atualmente, em conjunto com o ForRisco (voltado à gestão de riscos), foram transformados na PlataformaFor - ambiente digital disponibilizado pelo Governo Federal com a finalidade de apoiar as IES públicas federais no desenvolvimento do planejamento institucional e na gestão de riscos, no âmbito do desempenho de suas funções institucionais (Brasil, 2025; UFF, 2025).

Por sua vez, as IES públicas estaduais da Bahia, submetidas à regulação e fiscalização do Conselho Estadual de Educação da Bahia (CEE-BA)², aderiram, em regime de cooperação, ao SINAES, ficando, assim, sujeitas às suas normativas (Bahia, 1999; 2021). Nesse contexto, a situação relativa à elaboração do PDI nessas instituições estaduais não difere substancialmente da realidade existente nas IES públicas federais, especialmente diante da ausência de evidências atuais de articulação formais consistentes no âmbito do Sistema Estadual de Educação Superior da Bahia.

Quatro universidades formam o Sistema Estadual de Educação Superior da Bahia, a saber: a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), criada em 1970, com atuação no Centro-Norte baiano; a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), criada em 1980, *multicampi*, com abrangência sobre a região Sudoeste; a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada em 1983, *multicampi*, com atuação em todo o estado; e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), criada em 1991, com atuação na região Sul e Extremo Sul do estado (Boaventura, 2009). Contudo, essas IES estaduais não possuem mecanismos de cooperação para a troca de experiências e o compartilhamento de informações e recursos, no que se refere ao planejamento estratégico e a avaliação institucional.

Esta pesquisa tem como *locus* de estudo a UEFS, a mais antiga das IES estaduais baianas. Seu *campus* encontra-se situado no município de Feira de Santana, a 110 km da capital, Salvador. Segundo Boaventura (2009), ela foi idealizada como parte da estratégia de

² Consoante o art. 2º, § 3º, do Decreto Federal nº 9.235/2017, as IES estaduais, distrital e municipais mantidas pelo poder público são reguladas e supervisionadas por seus respectivos conselhos e secretarias de educação estaduais, distrital e municipais e formam os seus respectivos sistemas estaduais e distrital de educação superior (Brasil, 2017). Ressalva-se, contudo, que tal regulação deve observar a hierarquia do ordenamento jurídico nacional no setor de educação, bem como a adesão das IES públicas estaduais, distrital e municipal, e de seus respectivos sistemas, às iniciativas normativas e programáticas federais, a exemplo do SINAES.

interiorização e regionalização da educação superior, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e cultural do estado.

A UEFS, ao longo de mais de quatro décadas, desenvolveu uma sequência de planejamentos institucionais, que resultaram na elaboração de planos estratégicos e PDIs. Com efeito, este estudo tem como objetivo analisar, quanto à sua estrutura e conteúdo, como se caracterizam os PDIs (2017 a 2022 e 2023 a 2027) apresentados pela Instituição. Para tanto, busca-se refletir sobre os aspectos gerais que orientam os PDIs nas IES brasileiras, assinalar a UEFS e sua trajetória histórica de planos institucionais e estabelecer análises comparativas entre os PDIs da UEFS e as boas práticas sugeridas pelo ForPDI.

Sem a pretensão de generalização, a pesquisa pode colaborar para a aprendizagem, para a reflexão e para a troca de experiências quanto à elaboração dos PDIs das IES públicas estaduais. Isso pode contribuir para a análise crítica e o aperfeiçoamento desse instrumento quanto à sua consistência, pertinência e utilização como recurso mais efetivo na gestão das universidades públicas.

No que se refere às consultas aos bancos de dados, repositórios e ferramentas de busca (SciELO, Portal de Periódicos da Capes, Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e Google Acadêmico), não foram identificados estudos que abordassem, especificamente, como se caracterizam, quanto à sua estrutura e conteúdo, os PDIs desenvolvidos por uma IES estadual baiana.

O estudo compreende esta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, a análise de dados e as considerações finais.

2. ASPECTOS GERAIS SOBRE O PDI NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Segundo Toni (2021), na década de 1990, especialmente nos países desenvolvidos, os governos passaram a incorporar o planejamento estratégico em suas agendas, impulsionados pelo movimento do Novo Gerencialismo Público. A adoção de modelos gerenciais do setor privado ao setor público gerou críticas, devido às diferenças estruturais e conceituais entre os dois contextos. Enquanto no setor privado predominam interesses individuais e concorrenciais, no setor público as práticas e protocolos são, por natureza, coletivos.

De acordo com Matias-Pereira (2020), com a Constituição Federal (CF) de 1988 o Estado passou a ter uma função explícita de planejamento, ao estabelecer a formulação de planos governamentais de maneira ordenada e sequencial. O planejamento tornou-se um instrumento de ação pública de natureza obrigatória, uma função permanente e contínua,

essencial para a execução de políticas públicas, organização dos serviços públicos, gestão econômica, orçamentária e financeira, análise e mitigação dos fatores de desigualdade social, garantia da equidade de oportunidades e promoção do desenvolvimento econômico e social.

O Artigo 165 da CF de 1988 destaca o planejamento governamental e estabelece a obrigatoriedade da implementação do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA) para os entes federados. Apesar das críticas, o planejamento tem sido essencial na prevenção da improvisação, na redução de falhas de decisões de curto prazo e na mitigação de lacunas na coordenação das políticas públicas. Já o Artigo 174, elegeu o planejamento como determinante para o setor público e facultativo para o setor privado (Toni, 2021; Carneiro, 2022).

O planejamento é intrínseco à atividade de governar, fundamentando-se em normas e marcos jurídico-institucionais que exigem reflexão prévia às ações. O planejamento estratégico, por sua vez, se distingue do planejamento ordinário por direcionar a produção de políticas que materializam objetivos maiores, otimizando a relação entre meios e fins. Essencial à formulação eficaz de políticas públicas, o planejamento estratégico pode melhorar a governabilidade, reduzir as dificuldades de implementação e aprimorar a competência dos gestores públicos na análise e formulação de cenários (Toni, 2021).

Apesar de amplamente utilizado nas organizações públicas, o planejamento estratégico governamental tem sido empregado com certa flexibilidade conceitual, o que dificulta a compreensão de sua efetiva contribuição para a dinâmica e o funcionamento dos governos. O planejamento governamental pode ser entendido como um conjunto de referenciais teóricos, processos administrativos e técnicas organizacionais que visam estabelecer uma visão de futuro a médio e longo prazos, além de assegurar a coerência e eficácia entre os meios e os fins necessários para alcançá-la (Toni, 2021).

Com um foco mais específico, Atvars, Serafim e Silva (2024) destacam que o planejamento estratégico desempenha um papel essencial na governança e gestão estratégica da universidade, permitindo uma reflexão sobre sua posição no ambiente interno, além de sua inserção no contexto externo. Esse processo ajuda a definir seus propósitos e as aspirações futuras, que são expressos pela missão e visão organizacional.

Diferentes condicionantes do ambiente organizacional levam as universidades públicas ao planejamento estratégico, a saber: a necessidade de gestão estratégica para mitigação de riscos quanto à efetividade das suas atividades; a avaliação institucional; o planejamento governamental; as formalidades legais exigidas pelos órgãos de credenciamento e

recredenciamento, de fomento e financiamento; além da regulação e controle interno, externo e social (Sant’Ana *et al.*, 2017; Falqueto *et al.*, 2019; Silva, 2020; Phaiffer, 2020; Monticelli *et al.*, 2021; Fonseca *et al.*, 2023; Atvars; Serafim; Silva, 2024; Cavalcanti; Guerra, 2024).

Os PDIs das universidades públicas são planos estratégicos. Resultam de um diagnóstico ambiental e organizacional, considerando a análise dos cenários do ambiente externo e das capacidades institucionais do ambiente interno. A avaliação institucional, as políticas públicas, as propostas da administração universitária, bem como as demandas da comunidade interna e externa, são traduzidas em objetivos institucionais. O PDI descreve a territorialidade de ação, os valores, as políticas, a visão, a missão, os objetivos estratégicos, as ações e as metas institucionais acadêmicas e administrativas, a serem implementadas no cotidiano universitário. Também define prazos e responsáveis por sua execução e acompanhamento para um ciclo de cinco anos (Sant’Ana *et al.*, 2017; Falqueto *et al.*, 2019; Silva, 2020; Phaiffer, 2020; Monticelli *et al.*, 2021; Fonseca *et al.*, 2023; Atvars; Serafim; Silva, 2024; Cavalcanti; Guerra, 2024).

A gestão das universidades públicas sofre influência das políticas públicas, da administração pública, dos sistemas de decisão colegiados, dos múltiplos objetivos institucionais que concorrem por recursos, da autonomia e do financiamento inconstante, e de conflitos entre suas dimensões política e burocrática. Com efeito, esse processo de orientação estratégica, materializado no PDI, tem sido alvo de críticas quanto à utilização indiscriminada de ferramentas de administração privada e suas limitações de adequação à natureza dessas instituições educacionais (Hardy; Fachin, 2000; Souza, 2010; Oliveira, 2017; Silva; Melo, 2021; Meyer Jr., 2021; Mota Júnior, 2024).

Lima *et al.* (2019), ao analisarem criticamente os conteúdos dos PDIs de 20 universidades brasileiras (públicas, privadas, comunitárias e confessionais), constataram que esses instrumentos são mais voltados ao cumprimento da legalidade do que à orientação estratégica organizacional dessas instituições, apresentando-se como documentos predominantemente descritivos, com metas e planos mais operacionais do que estratégicos.

Fonseca *et al.* (2022), por sua vez, investigaram 37 PDIs de universidades federais (UF) das regiões Nordeste e Sudeste do Brasil, e constataram que: a) embora participativos, não possuem equilíbrio entre a participação de atores internos e externos; b) quase a totalidade das UF declarou as formas de monitoramento desses planos; c) as UF da região Sudeste se destacaram pelo uso de ferramentas de planejamento adaptadas do setor privado; d) as médias temporais de validade desses documentos foram elevadas, o que contrasta com a necessidade

de flexibilidade para adequação às mudanças de cenário; e) as UF precisam incorporar elementos adicionais que promovam a mobilização e execução eficaz desses planos.

Por outro lado, Cavalcanti e Guerra (2024) realizaram um levantamento de dissertações, teses e artigos científicos sobre PDI no contexto da avaliação institucional nas IES federais, destacando que a produção acadêmica sobre o tema, no período de 2012 a 2021, foi limitada e encontra-se desatualizada quanto à sua contextualização legal. Além disso, observou-se uma predominância de abordagens da área de administração, sem a devida relevância e atenção da área de educação.

Sant'ana *et al.* (2017) explicam que, na ausência de um documento metodológico orientador que auxiliasse as atividades de elaboração do PDI por parte das IES federais, visando aprimorar seu processo, gestão e acompanhamento externo por parte dos órgãos de regulação e fiscalização, o ForPDI propôs a publicação intitulada “Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino”. Nela, são sugeridas três etapas para a elaboração do PDI: a fase de preparação, a fase de diagnóstico e a fase de planejamento estratégico.

O PDI fundamenta-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) - Lei Federal nº 9.394/1996 (Brasil, 1996). Ao longo das duas últimas décadas, vários normativos foram instituídos. Merece destaque, o Decreto Federal nº 9.235/2017 que revogou o Decreto nº 5.773/2006, passando a dispor sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das IES e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação, e determinando que as IES exerçam obrigatoriamente a atividade de planejamento institucional (Brasil, 2006; 2017).

No contexto das IES estaduais da Bahia, é importante destacar duas resoluções: a) a Resolução do CEE-BA nº 072/1999, que estabelece as diretrizes para o recredenciamento das universidades do Sistema Estadual de Educação Superior da Bahia, e b) a Resolução CEE-BA nº 09/2021, que regulamenta o reconhecimento e a renovação do reconhecimento de cursos de graduação, incluindo os de oferta contínua e especial, das IES estaduais. Ambas as resoluções exigem a apresentação do PDI como condição para a regularidade legal dessas instituições (Bahia, 1999; 2021).

Expostos os aspectos gerais que orientam o PDI na universidade pública, discorre-se a seguir sobre a metodologia desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e quanto aos seus fins pode ser classificada como exploratória-descritiva (Laville; Dionne, 1999; Gil, 2009). Utiliza a estratégia de investigação de estudo de caso (Martins, 2008; Gil, 2009; Yin, 2014). Como método de coleta de dados baseia-se na pesquisa bibliográfica e na análise documental (Cellard, 2008; Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009; Cunha; Yokomizo; Bonacim, 2013; Oliveira, 2016; Silva; Emmendoerfer; Cunha, 2020; Franco, 2021; Lima Júnior *et al.*, 2021). Os dados foram tratados por meio da técnica de análise comparativa (Gibbs, 2009). Como categorias teóricas de análise, foram discutidos a gestão universitária e o planejamento estratégico institucional.

Para fins de sistematização desta análise documental, no plano metodológico, tomou-se como referência os ensinamentos de Cellard (2008) que sugere três fases para sua realização: a) a identificação e acesso aos documentos - prever os tipos de materiais necessários e planejar como obtê-los, permitindo ajustes; b) a análise preliminar - estudar o contexto de produção, os autores, a confiabilidade e a natureza dos documentos; e c) a análise documental propriamente dita - leitura exaustiva e crítica dos documentos, à luz da teoria, para construir as respostas ao problema de pesquisa.

A identificação dos documentos de planejamento, independentemente do seu período de elaboração e de sua denominação, foi realizada por meio da utilização das palavras-chave: “planejamento UEFS”; “plano de desenvolvimento institucional UEFS” e “PDI UEFS” no mecanismo de busca do portal da Universidade (<http://www.uefs.br/>). Em seguida, prosseguiu-se com a navegação exaustiva nesse portal para confirmação do levantamento.

As mesmas palavras-chave foram utilizadas na consulta à base de dados do Pergamum³, do Sistema de Bibliotecas da UEFS (SISBI), para identificação de documentos físicos de planejamento produzidos pela Instituição, a qualquer tempo, eventualmente disponíveis no acervo físico.

Adicionalmente, formalizou-se um pedido no Sistema Eletrônico de Informações (SEI Bahia) à Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional (ASPLAN) - unidade da UEFS responsável pela coordenação, supervisão e articulação dos trabalhos de planejamento estratégico - para consulta sobre a disponibilidade de acesso aos documentos de planejamento estratégico da Universidade (UEFS, 2023a).

A partir dos procedimentos realizados, como análise preliminar, foram identificados e acessados: um documento com a nomenclatura de “planejamento global”; quatro documentos

³ Sistema integrado de gerenciamento do acervo de obras existentes no Sistema de Bibliotecas da UEFS.

com a nomenclatura de “planejamento estratégico” e cinco documentos com a nomenclatura de “plano de desenvolvimento institucional” no período compreendido entre 1983 e 2024.

Embora tenham sido identificados documentos em formato digital disponíveis no portal da Universidade - sobretudo os relacionados aos períodos mais recentes -, todos os documentos de planejamento da universidade foram disponibilizados para pesquisa em formato físico. Eles podem ser acessados na biblioteca interna de documentação da ASPLAN, bem como na Biblioteca Central da UEFS.

Considerando a edição do Decreto n.º 9235, em 2017, assim como, atendendo ao critério de recorte temporal de dez anos deste estudo, foram tomadas para fins de análise documental o PDI UEFS (2017-2021) e o PDI UEFS (2023 - 2027), elaborados após essa regulamentação (Brasil, 2017; UEFS, 2019; 2023b).

Como os documentos PDIs possuem intrinsecamente natureza de documentos públicos originalmente codificados segundo a lógica de apresentação em formato de planos estratégicos, a análise comparativa desses planos se estabeleceu, dinamicamente, a partir do exercício do pesquisador em investigar elementos explícitos e implícitos, dentre aspectos comuns e incomuns entre o modelo de PDI determinado pela legislação e proposto pelo FORPDI, e os PDIs desenvolvidos pela UEFS (Gibbs, 2009).

Os PDIs possuem uma estrutura de organização de conteúdo apoiadas pelas práticas de elaboração de planos estratégicos próprias do campo organizacional, diferenciando-se em aspectos específicos exigidos normativamente das IES. Essas práticas, assim como o arcabouço legal que as determinam em alguma medida, foram tomadas como referência de análise.

A próxima seção apresenta a análise e discussão dos resultados.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A UEFS, juntamente com a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), desempenha um papel crucial na oferta de educação superior pública em Feira de Santana. Como um importante polo educacional e logístico, o município se beneficia da presença dessas instituições, que contribuem significativamente para a formação de profissionais qualificados e para o desenvolvimento social, científico, tecnológico, cultural e econômico da região (Oliveira, 2017; Mota Júnior, 2024).

Juridicamente, a UEFS foi estabelecida pela Lei Estadual nº 2.784/1970, autorizada a funcionar pelo Decreto Federal nº 77.496/1986 e reconhecida pela Portaria Ministerial nº 874/1986. O Decreto Estadual nº 17.228/2016, recredenciou a Universidade por um período de oito

anos. Além disso, a Lei Estadual nº 13.466/2015, dispõe sobre sua organização e funcionamento. As Resoluções do seu Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) nº 147/2013 e nº 148/2013, atualizaram seu Estatuto e Regimento (UEFS, 2013a; 2013b; Oliveira, 2017; Mota Júnior, 2024).

Em 2023, a UEFS contava com 6.667 alunos matriculados em 31 cursos regulares de graduação. Além disso, ofereceu 344 vagas em 16 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 936 vagas em 25 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A Universidade desenvolveu 480 projetos de pesquisa, com destaque para as áreas de saúde e ciências biológicas. Na área de extensão, realizou 253 atividades, incluindo programas, projetos, cursos e eventos. Por meio do Centro Universitário de Cultura e Arte (CUCA), promoveu 221.094 atendimentos, com ações de preservação cultural, oficinas, exposições, visitas às galerias e apoio a eventos acadêmicos e culturais. Em termos de bolsas acadêmicas, ofereceu 1.759 oportunidades em diversas modalidades para os discentes (UEFS, 2023a).

A UEFS visa proporcionar uma educação superior abrangente, com um enfoque na formação de cidadãos responsáveis e comprometidos com a resolução democrática dos problemas nacionais. Seu objetivo é preparar profissionais altamente capacitados em diversas áreas do conhecimento, com a missão de promover o progresso social através da ciência e da técnica. Além disso, busca impulsionar o desenvolvimento das ciências, das artes e da tecnologia, por meio de atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão. Também desempenha um papel essencial no fomento ao desenvolvimento cultural, social e econômico da região de Feira de Santana (UEFS, 2013a; UEFS, 2013b).

A UEFS está estruturada em três conselhos superiores. Além do já citado CONSEPE, tem-se o Conselho de Administração (CONSAD) e o Conselho Universitário (CONSU). Esses conselhos são compostos por membros das comunidades interna e externa, e suas atribuições político-administrativas são definidas pelo Estatuto e Regimento Interno. Sua administração superior inclui a Reitoria e a Vice-Reitoria, além de seis pró-reitorias: Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Administração e Finanças, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, e Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis. Possui cinco assessorias: a Especial de Informática, de Relações Institucionais, Técnica e de Desenvolvimento Organizacional, de Comunicação e a Coordenação de Controle Interno. Compreende ainda cinco unidades de desenvolvimento organizacional: além dos já citados SISBI e CUCA, a Unidade de Infraestrutura e Serviços (UNINFRA), o Observatório Astronômico Antares e o Centro de Agroecologia Rio Seco (CEARIS). Órgãos complementares e suplementares, como a Rede de

Museus e a UEFS Editora, complementam essa estrutura, o que fortalece a dimensão acadêmica, cultural e editorial da Universidade (UEFS, 2013a; 2013b; 2023b).

A administração adstrita da UEFS está organizada com base no modelo departamental, composto por nove departamentos nas áreas de ciências sociais aplicadas, ciências humanas e filosofia, ciências exatas, ciências biológicas, tecnologia, saúde, educação, letras e artes, e física. Também conta com 27 colegiados, um para cada curso de graduação⁴, abrangendo diversas áreas do conhecimento, com destaque para a oferta completa de licenciaturas e bacharelados diversificados (UEFS, 2023b).

No Quadro 1, a seguir, relaciona-se os nove documentos de planejamento identificados na análise preliminar da pesquisa, os mesmos foram publicados entre os anos de 1983 e 2024:

Quadro 1 – Planos estratégicos e PDIs desenvolvidos pela UEFS de 1983 a 2024

Período do documento	Nomenclatura
1983 a 1987	Planejamento Global 1983 a 1987
1997	Documento Geral de Planejamento Estratégico-UEFS
2000 a 2004	Planejamento Estratégico 2000-2004
2001 a 2005	Plano de Desenvolvimento Institucional 2001-2005
2006 a 2009	Plano Estratégico 2006-2009
2006 a 2010	Plano de Desenvolvimento Institucional 2006-2010
2011 a 2015	Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015
2017 a 2021	Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021
2023 a 2027	Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O histórico da UEFS revela uma sequência de elaboração de planos que abrange as últimas quatro décadas. No entanto, houve uma interrupção de dez anos nessa sequência, entre 1987 e 1997. O primeiro documento de planejamento sistemático registrado nessa trajetória foi o "Planejamento Global de 1983 a 1987" (UEFS, 1983, 1997, 2000, 2001, 2006a, 2006b, 2013c, 2019, 2023c).

Um aspecto que se destaca é o contexto em que o adjetivo "estratégico" começou a ser associado ao planejamento na Universidade. Isso ocorreu no final dos anos 1990, período em que o uso do planejamento estratégico se disseminou amplamente na administração pública em geral, conforme apontam Matias-Pereira (2020) e Toni (2021).

De outra forma, também se observa a coexistência de planos estratégicos e PDIs que vigoraram simultaneamente na Universidade. Isso ocorreu com dois planos estratégicos sendo seguidos por dois PDIs respectivos, no período de 2000 a 2009. Essa foi uma década em que a recente regulamentação da educação superior ganhou destaque, com a criação do PDI como um

⁴ Existem cursos de graduação que são ofertados em dupla modalidade (licenciatura e bacharelado), sob a responsabilidade do mesmo colegiado, a exemplo da biologia e geografia.

UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

instrumento de planejamento estratégico para as Instituições de Ensino Superior (IES) (Brasil, 2006; Brasil, 2017; Sant'ana et al., 2017; Lima et al., 2019; Fonseca et al., 2023; Cavalcanti; Guerra, 2024). No entanto, já no período de 2010 a 2024, a nomenclatura "planejamento estratégico" foi abandonada.

Considerando a edição do Decreto Federal n.º 9.235/2017 e atendendo ao critério de recorte temporal de dez anos, foram selecionados, para aprofundamento da análise documental, o PDI UEFS (2017-2021) e o PDI UEFS (2023-2027). Ambos os documentos foram elaborados após essa regulamentação (Brasil, 2017; UEFS, 2019, 2023c).

Após uma análise preliminar dos documentos PDI UEFS (2017-2021) e PDI UEFS (2023-2027), foi possível criar uma síntese comparativa. Essa síntese considera elementos como a metodologia de elaboração, sumário, missão, visão, finalidades, grande estratégia, objetivos estratégicos estabelecidos e áreas de organização temática, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Descrição dos documentos PDIs da UEFS de 2017 a 2024

Elemento	PDI 2017-2021	PDI 2023-2027
Metodologia	O debate democrático foi aberto a toda a comunidade universitária. A ASPLAN utilizou um formulário eletrônico disponibilizado à comunidade, que incluiu fatores restritivos e impulsionadores internos e externos por eixo temático. O resultado foi levado às oficinas temáticas presenciais para a elaboração do diagnóstico estratégico e do Plano de Ação.	O debate democrático foi aberto a toda a comunidade universitária. A ASPLAN conduziu oficinas temáticas para a elaboração do Plano de Ação constante neste PDI 2023-2027, com o objetivo de compartilhar com toda a comunidade universitária diretrizes, perspectivas, desafios e proposições para a gestão universitária.
Sumário	Perfil institucional; plano de ações estratégicas; projeto pedagógico institucional (PPI); cronograma de implantação e desenvolvimento da Instituição e dos cursos (presenciais e distância); perfil do corpo docente; perfil do corpo técnico; organização administrativa da IES; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e aspectos financeiros e orçamentários; e referências.	Perfil institucional; plano de ações estratégicas; projeto pedagógico institucional (PPI); cronograma de implantação e desenvolvimento da Instituição e dos cursos (presenciais e a distância); perfil do corpo funcional da Instituição; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; aspectos financeiros e orçamentários; organograma; e referências.
Missão	Produzir e difundir o conhecimento, assumindo a formação integral do homem e de profissionais cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional, promovendo a interação social e a melhoria da qualidade da vida, com ênfase na região do Semiárido.	Produzir e difundir o conhecimento, assumindo a formação integral do homem e de profissionais cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional, promovendo a interação social e a melhoria da qualidade da vida, com ênfase na região do semiárido.
Visão	Manter sua condição de universidade pública, gratuita e autônoma visando credibilidade enquanto instituição de ensino de graduação e pós-graduação de qualidade com linhas de pesquisa consolidadas, produção científica	Manter sua condição de universidade pública, gratuita e autônoma visando credibilidade enquanto instituição de ensino de graduação e pós-graduação de qualidade com linhas de pesquisa consolidadas, produção científica

**UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

	relevante, atividades extensionistas transformadoras da sociedade na qual está inserida e com inserção internacional institucionalizada. A UEFS manterá sua posição de excelência em estudos do Semiárido.	relevante, atividades extensionistas transformadoras da sociedade na qual está inserida e com inserção internacional institucionalizada. A UEFS manterá sua posição de excelência em estudos do semiárido.
Finalidades	I – Ministrar educação geral de nível superior, formando cidadãos responsáveis, empenhados na solução democrática dos problemas nacionais; II – Preparar profissionais altamente qualificados em todos os ramos do saber, capazes de promover o progresso social pela utilização dos recursos da técnica e da ciência; III – Congregar mestres, cientistas e artistas e lhes assegurar os meios necessários para se devotarem à ampliação do conhecimento, ao cultivo das artes e sua aplicação a serviço do homem; IV – Promover o desenvolvimento das ciências, das letras, das artes e da tecnologia pelo ensino, a pesquisa e a extensão; V – Servir de instrumento de promoção do desenvolvimento cultural, social e econômico da região de Feira de Santana.	I – Ministrar educação geral de nível superior, formando cidadãos responsáveis, empenhados na solução democrática dos problemas nacionais; II – Preparar profissionais altamente qualificados em todos os ramos do saber, capazes de promover o progresso social pela utilização dos recursos da técnica e da ciência; III – Congregar mestres, cientistas e artistas e lhes assegurar os meios necessários para se devotarem à ampliação do conhecimento, ao cultivo das artes e sua aplicação a serviço do homem; IV – Promover o desenvolvimento das ciências, das letras, das artes e da tecnologia pelo ensino, a pesquisa e a extensão; V – Servir de instrumento de promoção do desenvolvimento cultural, social e econômico da região de Feira de Santana.
Grande estratégia	Orienta-se estrategicamente considerando a construção coletiva de um espaço plural de resistência e de luta em torno dos princípios que não se alteram, pois são o alicerce da concepção de universidade.	A UEFS orientar-se-á estrategicamente considerando a construção coletiva de um espaço plural de resistência e de luta em torno dos princípios que não se alteram, pois são o alicerce da concepção de universidade.
Macro objetivos	Promover o ensino de graduação, a pesquisa, pós-graduação e inovação, extensão e a cultura, assistência estudantil e ações afirmativas, gestão de pessoas, internacionalização, e a gestão e o financiamento.	Promover o ensino de graduação, a pesquisa, pós-graduação e inovação, a extensão, a cultura, assistência estudantil e ações afirmativas, relações institucionais e internacionalização, gestão de pessoas e a gestão universitária.
Organização temática	Tematização por áreas: acadêmica (ensino, pesquisa, pós-graduação e inovação; extensão e cultura; e assistência estudantil e ações afirmativas); administrativas (gestão de pessoas; internacionalização; e gestão e financiamento).	Tematização por áreas: acadêmica (ensino, pesquisa, pós-graduação e inovação; extensão e cultura; e assistência estudantil e ações afirmativas); administrativas (gestão de pessoas; internacionalização; e gestão e financiamento).

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No Quadro 2, observa-se um panorama geral da estrutura e dos conteúdos dos documentos PDIs da UEFS. Ao serem comparados, não apresentam diferenças significativas, exceto pela inclusão das relações institucionais como objetivo estratégico institucional e pela disponibilização do organograma da Universidade no documento mais atual.

Ambos os documentos não apresentam uma descrição completa do percurso metodológico, nem das técnicas de planejamento utilizadas. No entanto, o documento mais

antigo refere-se aos “fatores restritivos e impulsionadores internos e externos”, sugerindo a aplicação da metodologia de análise SWOT⁵.

Quanto à estrutura dos documentos, a tematização segue o modelo relacionado às áreas acadêmica e de gestão ou administração, com destaque para alguns itens específicos, como a permanência estudantil e a internacionalização, temas que ganharam relevância no debate mais recente sobre a gestão universitária.

Destaca-se ainda, a existência da previsão legal dos objetivos institucionais, conforme a determinação do Estatuto da Universidade (UEFS, 2013a). Como lembra Toni (2021), a previsão legal de objetivos institucionais de natureza social é uma característica própria das organizações públicas, que, nesse aspecto, diferem das organizações privadas.

Apresenta-se, também, em uma perspectiva de concepção de universidade, a referência a uma “grande estratégia” apontada nos dois documentos, como espaço “plural”, “coletivo”, de “resistência” e de “luta”, em torno de “princípios” inalteráveis. Esses princípios orientam os “macro objetivos estratégicos” elencados em cada um dos PDIs da UEFS (2017-2021 e 2023-2027), sendo desdobrados em diretrizes estratégicas consideradas oportunidades de melhoria - ações estratégicas, com metas, indicadores e prazos de execução (UEFS, 2019; 2023c).

A seguir, no Quadro 3, faz-se um aprofundamento das características dos PDIs da UEFS (2017-2021 e 2023-2027), tomando-se como parâmetro a estrutura e o conteúdo dos elementos textuais desses dois documentos, comparando-os com o modelo proposto pelo ForPDI (Sant’ana *et al.*, 2017).

Quadro 3 – Comparativo dos elementos textuais dos PDIs da UEFS com o modelo ForPDI

Elementos textuais	Modelo ForPDI	PDI (2017-2021)	PDI (2021-2024)
Apresentação	Finalidade do documento, fatores motivadores da elaboração do PDI, alinhamento do PDI com as ações da IES, objetivos do PDI, breve descrição do conteúdo tratado, descrição da abrangência do trabalho e período de vigência.	Traz a finalidade do documento, os fatores motivadores da elaboração do PDI, o alinhamento do PDI com as ações da IES, os objetivos do PDI, uma breve descrição do conteúdo tratado, a descrição da abrangência do trabalho e o período de vigência.	Traz a finalidade do documento, fatores motivadores da elaboração do PDI, alinhamento do PDI com as ações da IES, objetivos do PDI, breve descrição do conteúdo tratado, descrição da abrangência do trabalho e período de vigência.

⁵ Trata-se de uma metodologia de planejamento predominantemente desenvolvida na área empresarial, comumente aplicada na administração pública por sua facilidade de adaptação e compreensão. O acrônimo SWOT é uma sigla para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (Sant’ana *et al.*, 2017)."

**UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

Método	Método utilizado para a elaboração do PDI, ferramentas empregadas e boas práticas.	Traz menção a realização de reuniões com a comunidade, sem detalhar a metodologia de elaboração do PDI.	Traz menção a realização de reuniões com a comunidade, sem detalhar a metodologia de elaboração do PDI.
Documentos de referência	Documentos relevantes utilizados para a elaboração do PDI.	Não traz informações sobre documentos de referência.	Não traz informações sobre documentos de referência.
Resultados do PDI Anterior	Análise e descrição dos resultados alcançados durante o período de vigência do PDI anterior, identificação de lacunas e metas não cumpridas.	Não traz informações sobre resultados do PDI anterior.	Não traz informações sobre resultados do PDI anterior.
Perfil Institucional	Histórico da IES, finalidade, missão e área de atuação acadêmica.	Traz a missão, visão, finalidades, princípios gerais, autoexigências, histórico, inserção regional, objetivos institucionais e áreas de atuação acadêmica.	Traz a missão, a visão, objetivos, princípios gerais, autoexigências, estrutura organizacional, eixos temáticos e diretrizes e macro objetivos.
Projeto Pedagógico Institucional - PPI	Inserção regional, princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais, organização didático-pedagógica da Instituição, políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão e responsabilidade social.	Faz referência à inserção regional e apresenta os princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da Instituição. Expõe a organização didático-pedagógica, bem como as políticas de ensino, pesquisa e extensão. A política de gestão é abordada de forma superficial e desproporcional em relação às demais. Além disso, contempla a política de responsabilidade social.	Faz referência à inserção nacional e menciona a região, porém sem detalhar a inserção regional. Apresenta os princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais, assim como a organização didático-pedagógica em conjunto com as políticas de ensino, pesquisa e extensão. A política de gestão é abordada de maneira superficial e desproporcional em relação às demais. Além disso, contempla a política de responsabilidade social.
Cronograma de Implantação	Oferta de cursos.	Traz o cronograma dos cursos de graduação e pós-graduação a serem implantados.	Traz apenas cronograma dos cursos de graduação a serem implantados.
Perfil do corpo docente	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão do corpo docente.	Apresenta a composição do corpo docente com a titulação, porém sem detalhar as classes e o regime de trabalho. Inclui o plano de carreira, os critérios de seleção e admissão, bem como a descrição dos critérios para substituição do corpo docente. Faz referência geral à expansão do corpo docente, mas sem um plano específico de expansão ou cronograma detalhado.	Apresenta a composição do corpo docente por natureza de vínculo (efetivo, visitante e substituto), sem detalhar as classes e o regime de trabalho. Inclui o plano de carreira, os critérios de seleção e admissão, bem como a descrição dos critérios para substituição do corpo docente. Faz referência geral à expansão do corpo docente, porém sem um plano específico de expansão ou cronograma definido.
Perfil do corpo técnico-administrativo	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação,	Apresenta a composição do corpo docente, incluindo regime de trabalho e carreira,	Apresenta o quantitativo de pessoal técnico-administrativo por carreira,

**UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

	procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão.	organizados por titulação. Faz referência direta ao plano de carreira, detalhando a legislação pertinente e o plano de capacitação anual. Inclui um breve descritivo sobre o planejamento de expansão e substituições, apresentado em formato textual, sem a estruturação em cronograma.	sem detalhamento do regime de trabalho e titulação. Faz referência direta ao plano de carreira, incluindo políticas de capacitação. No entanto, não fornece um descritivo ou cronograma do plano de expansão.
Organização administrativa da IES	Estrutura organizacional, instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados, órgãos de apoio às atividades acadêmicas.	Faz referência à organização administrativa, apresentando a composição e as instâncias decisórias da alta administração, incluindo órgãos e conselhos. Também traz a composição da administração adstrita, porém sem detalhar os mecanismos de funcionamento dos conselhos departamentais e dos colegiados.	A estrutura organizacional é apresentada no Perfil Institucional, incluindo a composição e as instâncias decisórias, porém não há referência aos departamentos, colegiados e conselhos acadêmicos adstritos.
Políticas de atendimento aos discentes	Programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos.	Traz uma breve análise textual da política de atendimento aos estudantes, abordando os desafios e as perspectivas. No entanto, não contempla informações detalhadas sobre o apoio pedagógico e financeiro aos estudantes. Inclui descrições gerais sobre a organização estudantil, mas não fornece informações sobre o acompanhamento dos egressos.	Traz uma breve análise textual da política de atendimento aos estudantes, abordando os desafios e as perspectivas. Contudo, não apresenta informações detalhadas sobre o apoio pedagógico e financeiro, tampouco descreve a organização estudantil. Além disso, não há menção sobre o acompanhamento dos egressos.
Infraestrutura	Infraestrutura física, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e audiovisuais, plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais e cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.	Traz a descrição da infraestrutura física, incluindo a biblioteca, mas não contempla os recursos tecnológicos e audiovisuais. Também não há informações sobre o plano de promoção de acessibilidade ou atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais. Contudo, inclui o cronograma de expansão da infraestrutura.	Traz a descrição da infraestrutura física, incluindo a biblioteca, mas não menciona recursos tecnológicos e audiovisuais. Além disso, não aborda um plano de promoção de acessibilidade ou de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais. No entanto, é apresentado o cronograma de expansão da infraestrutura.
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Autoavaliação institucional.	Faz referência ao processo, mas não apresenta evidências claras de sua existência ou implementação.	Não faz referência à avaliação e ao acompanhamento do desenvolvimento institucional.

**UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

Aspectos financeiros e orçamentários	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI.	Apresenta a previsão orçamentária, mas não inclui uma análise da sustentabilidade financeira.	Apresenta a previsão orçamentária, mas não inclui uma análise da sustentabilidade financeira.
Monitoramento, revisão e controle	Planejamento das atividades de controle que ocorrerão durante a vigência do PDI.	Não faz referência à existência do plano de controle do PDI.	Não faz referência à existência do plano de controle do PDI.
Plano para gestão de riscos	Identificação dos riscos e proposição de possíveis caminhos alternativos.	Não faz referência à existência do plano de gestão de riscos.	Não faz referência à existência do plano de gestão de riscos.
Conclusão	Explicitar a importância do PDI para o alcance dos objetivos da IES.	Não traz conclusão que explicita a importância do PDI.	Não traz conclusão que explicita a importância do PDI.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir do Quadro 3, foi possível estabelecer três níveis de correspondência para fins de análise comparativa (Gibbs, 2009) entre a estrutura e os conteúdos dos PDIs da UEFS e o modelo proposto pelo ForPDI (Sant'ana et al., 2017), a saber: a) elementos contemplados: a apresentação, o perfil institucional e o cronograma de implantação dos cursos; b) elementos parcialmente contemplados: o perfil do corpo docente, o perfil do corpo técnico-administrativo, a organização administrativa, as políticas de atendimento aos discentes e a infraestrutura; e c) elementos não contemplados: o método, os documentos de referência, o resultado do PDI anterior, a avaliação e o acompanhamento do desenvolvimento institucional, monitoramento, revisão e controle, o plano de gestão de riscos e a conclusão.

Quanto aos elementos contemplados, a Universidade apresentou satisfatoriamente tanto a apresentação quanto a descrição do seu perfil institucional e o cronograma de implantação dos cursos nos PDIs, sendo assim, não há necessidade de observações nesta análise.

A respeito dos elementos parcialmente contemplados, destacam-se as análises descritas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Elementos propostos pelo ForPDI, parcialmente contemplados nos PDIs da UEFS

Elementos	Análises
Política de gestão	<p>A carência de informações sobre a política de gestão pode ser considerada uma evidência relevante da sua não priorização estratégica. Aspecto contraditório, uma vez que se trata de uma dimensão intrínseca ao próprio processo de planejamento, execução e monitoramento do PDI.</p> <p>Nesse sentido, compromete as informações sobre a governança da Instituição e evidencia limitações na sua capacidade de aprimorar a qualidade dos seus processos acadêmicos e administrativos. Além disso, revela a falta de iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências organizacionais, e demonstra a ausência de ações de modernização, essenciais para maior eficiência, eficácia e efetividade na entrega de resultados.</p>

**UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

Elementos	Análises
Plano e cronograma de expansão do quadro docente e técnico-administrativo	A ausência de informações detalhadas sobre o planejamento de recursos humanos na Instituição representa um ponto crítico. Essa lacuna contrasta com o desenvolvimento institucional, especialmente no que se refere às projeções de expansão e às possíveis formas de afastamento e/ou desligamento de pessoal. Além disso, a falta de um planejamento adequado resulta na ausência de diretrizes claras para a reposição de recursos humanos, tanto para os cursos, programas e projetos atuais, quanto para a ampliação das suas ofertas. Essa deficiência pode comprometer a continuidade e a qualidade das atividades acadêmicas e administrativas, afetando a capacidade de atender às demandas da comunidade acadêmica e da sociedade.
Organização administrativa e funcionamento da administração	Trata-se de uma ausência relevante, pois a área acadêmica, por sua natureza, é responsável pela execução das políticas finalísticas da Instituição. A referência à estrutura e aos mecanismos de funcionamento da área acadêmica é imprescindível para uma melhor compreensão dos objetivos, ações e metas institucionais da universidade. No âmbito acadêmico se realizam, de fato, as atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são essenciais para o cumprimento da missão universitária. Os documentos analisados priorizam a exposição da organização administrativa central, em detrimento da estrutura acadêmica e de sua operação. Isso prejudica o alinhamento estratégico entre as áreas que compõem o planejamento institucional.
Apoio pedagógico e financeiro	A fragilidade das informações apresentadas contrasta com a crescente importância que as universidades públicas têm atribuído à implementação de ações voltadas ao suporte à inclusão e à permanência de discentes em situação de vulnerabilidade social. O detalhamento das ações de acesso, permanência e apoio pedagógico e financeiro, especialmente no que se refere a programas, projetos e bolsas direcionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão, assim como, os serviços de alimentação, disponibilidade de materiais didáticos e correlatos, constitui-se em um importante conjunto de indicadores do nível de maturidade das políticas afirmativas.
Informações de acompanhamento de egressos	Trata-se de uma ausência relevante, mas que pode ser relativizada, considerando as dificuldades inerentes ao acompanhamento dos discentes após a conclusão dos seus estudos, já que a disponibilização de informações por parte dos egressos é voluntária. No entanto, é importante estabelecer mecanismos que incentivem o levantamento de informações sobre os egressos. Isso se configura como uma referência para avaliar a efetividade da missão e dos objetivos institucionais da Universidade, especialmente no contexto de avaliação institucional. A implementação de tais mecanismos pode oferecer uma visão mais clara sobre o impacto da formação acadêmica no mercado de trabalho e na sociedade.
Recursos tecnológicos e audiovisuais	Ao não abordar esses elementos essenciais da infraestrutura, a Universidade ignora sua importância no contexto das transformações que são impulsionadas pelas novas tecnologias da informação. Essas tecnologias desempenham um papel crucial no processo de ensino-aprendizagem, na extensão, na pesquisa, na inovação científica e tecnológica. Tais aspectos são considerados fundamentais na estratégia de desenvolvimento das instituições universitárias. A ausência de uma abordagem detalhada sobre esses pontos, limita a capacidade da Instituição de se adaptar aos novos desafios educacionais e a sua relevância acadêmica frente a um cenário cada vez mais dinâmico.
Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais	A promoção da acessibilidade e o atendimento aos portadores de necessidades especiais, com foco na inclusão social, constituem uma obrigação constitucional e devem ser traduzidos expressamente como objetivos estratégicos prioritários nas IES. Ao não evidenciar de maneira clara as políticas, os recursos, os objetivos e a previsão de ações voltadas a esse público, a Universidade expõe uma lacuna em seu planejamento,

UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

Elementos	Análises
	mesmo que, na prática, ela venha a empreender esforços nesse sentido. Essa ausência compromete a transparência das ações institucionais, dificulta a avaliação da efetividade das iniciativas e, por fim, pode prejudicar a plena inclusão e a equidade no acesso e permanência no ensino superior.
Análise da sustentabilidade financeira	A análise das condições orçamentário-financeiras é essencial para compreender a sustentabilidade de longo prazo da universidade pública. Embora dependa principalmente da aprovação e concessão de recursos públicos, sobre os quais não possui autonomia de programação e disponibilidade, a projeção das necessidades financeiras de custeio e investimento, em consonância com o desenvolvimento institucional, configura-se como uma ferramenta crucial para o processo de gestão universitária. Isso auxilia na alocação mais eficiente de gastos para áreas prioritárias e reflete a capacidade da universidade de enfrentar desafios para a continuidade de suas atividades acadêmicas. Portanto, o detalhamento e a clareza na projeção orçamentário-financeira são fundamentais para o planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2024.

A respeito dos elementos não contemplados nos PDIs da UEFS comparativamente às proposições do ForPDI, o Quadro 5, a seguir, sintetiza os achados.

Quadro 5 - Elementos propostos pelo ForPDI, não contemplados nos PDIs da UEFS

Elementos	Análises
Descrição do método para elaboração do PDI	A metodologia é a base que fundamenta o emprego das técnicas. A explicação do método utilizado pode contribuir para a compreensão do caminho que resultou na produção do documento de planejamento, apresentando-se como os critérios que evidenciam a consistência do processo. A fragilidade na explicitação clara de um item de significativa relevância, sobretudo pelo caráter de qualificação do documento, compromete a fundamentação técnica do planejamento, prejudicando a avaliação e a validação de sua eficácia futura.
Informações sobre documentos de referência	Considera-se que a elaboração do PDI se apoia em ampla documentação interna e externa. A ausência de informações explícitas sobre a sistematização e a apresentação dos documentos de referência, ainda que tenham sido utilizados de forma subjacente, tanto no corpo do texto quanto nas referências, demonstra desatenção à sustentação técnica e à qualidade da produção do documento PDI.
Resultados dos PDIs anteriores	Trata-se de um ponto importante a ser considerado, uma vez que os resultados dos PDIs anteriores são peças críticas no processo de avaliação institucional. Infere-se que esses processos são tratados de maneira isolada, sem correlação de abordagem e reciprocidade. Não é possível planejar o futuro de forma eficaz sem considerar os resultados e a avaliação dos planejamentos passados.
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Ao não relacionar a avaliação institucional ao processo de desenvolvimento do PDI, a Instituição fragiliza seu planejamento, abrindo espaço para questionamentos sobre a existência e a validade desse processo de correlação. A avaliação institucional é a base do planejamento e da sua implementação efetiva na gestão universitária, apresentando-se, portanto, como um fundamento lógico do PDI, do qual não pode ser dissociada.
Monitoramento, revisão e controle	O planejamento das atividades de controle tem natureza intrínseca ao processo de acompanhamento da execução e da direção do PDI durante a sua vigência. Como uma importante função da administração universitária, conjuntamente com a avaliação institucional, correspondem aos mecanismos que auxiliam na verificação do cumprimento de metas e objetivos, proporcionando as correções adequadas, a aprendizagem organizacional e o aperfeiçoamento do processo de planejamento institucional.
Plano de gestão de riscos	O plano de gestão de riscos é uma novidade no desenvolvimento dos PDIs nas universidades e ainda não foi adotado pela Instituição. Esse plano propõe ações

UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

Elementos	Análises
	voltadas à mitigação de riscos relacionados à incapacidade organizacional de alcançar seus objetivos institucionais. Ele contribui para uma atenção seletiva às fragilidades de processos considerados críticos, que podem comprometer a eficiência, a eficácia e a efetividade da Instituição.
Conclusão que explicita a importância do PDI	O elemento de fechamento do PDI é tão importante quanto a sua apresentação, pois ocupa um espaço de consolidação das ideias e propostas apresentadas. Ele evidencia a correlação entre a importância de todas as fases do processo de planejamento e os desafios para sua efetividade no contexto organizacional. Além disso, trata-se da mensagem final sobre a relevância estratégica do PDI como um componente essencial do processo de gestão universitária, reforçando seus mecanismos de monitoramento, avaliação e retroalimentação por meio da avaliação institucional.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2024.

Com efeito, diante da análise documental aqui apresentada, é possível inferir que os documentos PDI da UEFS (2017-2021 e 2023-2027) correspondem aos documentos de planejamentos estratégicos, sendo constituídos por seus elementos básicos, conforme apontado nos estudos de Sant'Ana *et al.* (2017), Falqueto *et al.* (2019), Silva (2020), Phaiffer (2020), Monticelli *et al.* (2021), Fonseca *et al.* (2023), Atvars, Serafim e Silva (2024) e Cavalcanti e Guerra (2024). No entanto, caracterizam-se, em sua forma e conteúdo, como documentos mais descritivos do que estratégicos, conforme apontado por Lima *et al.* (2019), ao desconsiderar importantes elementos não abordados. Além disso, não enfatizam, de forma clara, os aspectos que promovem sua mobilização e execução efetiva, como destacado por Fonseca *et al.* (2022).

Quando comparados ao modelo proposto pelo ForPDI (Sant'Ana *et al.*, 2017), os documentos da UEFS abordam de maneira incompleta as informações relacionadas com a estrutura e dinâmica de governança da Universidade. Omitem conteúdos relevantes sobre as políticas institucionais de inclusão social, projeções de custeio e investimentos, recursos infra estruturais e tecnológicos, políticas de gestão de pessoas, processos de apoio pedagógico e aspectos importantes da dinâmica administrativa e acadêmica. Deixam de fora, ainda, importantes dimensões estruturantes que poderiam contribuir para a elaboração de peças mais consistentes de planejamento - o aspecto mais expressivo disso, fica por conta da ausência de informações sobre a execução desses planos -, correlação que poderia ser demonstrada através dos documentos de referência, dos resultados do PDI anterior, do monitoramento e controle, e da avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional.

Os Quadros 4 e 5, por meio de suas colunas de análise, demonstram criticamente as implicações da desconsideração de fatores importantes no planejamento institucional da UEFS. É fundamental destacar que, embora esses aspectos sejam cruciais e sintetizem a complexidade do tema, não esgotam as diversas formas de abordar o planejamento na gestão universitária, especialmente considerando a experiência proposta pelo ForPDI.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar as características estruturais e de conteúdo dos dois últimos PDIs apresentados pela UEFS (2017-2022 e 2023-2027). Para isso, refletiu-se sobre os aspectos gerais que orientam a elaboração desses documentos, destacou-se a trajetória da UEFS e seus planos institucionais, e estabeleceram-se comparações entre os PDIs da UEFS e as boas práticas sugeridas pelo ForPDI do Fórum de Reitores de Planejamento das IES federais.

A respeito dos elementos ou dimensões parcialmente contemplados nos PDIs da UEFS recomendados pelo ForPDI, destacam-se: a carência de informações sobre a definição da política de gestão; o não detalhamento do plano e cronograma de expansão do quadro docente e técnico-administrativo; a ausência de referência à organização administrativa e ao funcionamento da administração adstrita; a deficiência de informações sobre apoio pedagógico e financeiro; a ausência de dados sobre o acompanhamento de egressos; o não detalhamento das informações sobre recursos tecnológicos e audiovisuais; a inexistência de um plano para promoção de acessibilidade e atendimento diferenciado para portadores de necessidades especiais; e a falta de uma análise da sustentabilidade financeira.

Por outro lado, alguns elementos importantes recomendados pelo ForPDI não foram identificados nos PDIs da UEFS. São eles: a ausência de descrição da metodologia utilizada para a elaboração do PDI; a inexistência de informações sobre os resultados de PDIs anteriores; a falta de referência à avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; a inexistência de informações sobre o plano de monitoramento, revisão e controle; a não inclusão de um plano de gestão de riscos; e a ausência de uma conclusão que explicita a importância do PDI para a comunidade universitária.

Com efeito, entende-se que os dois últimos PDIs da UEFS atendem aos requisitos legais, mas apresentam lacunas que podem ser consideradas relevantes em relação às boas práticas sugeridas pelo ForPDI, pois deixam de abordar pontos essenciais. Isso fragiliza a qualidade desses documentos como resultado esperado do processo de planejamento estratégico de uma universidade pública.

As fragilidades de estrutura e conteúdo nos documentos analisados evidenciam a necessidade de uma reflexão aprofundada sobre como o PDI é elaborado e implementado na UEFS. Essa situação pode comprometer a eficácia do planejamento institucional, limitando sua capacidade de promover transformações significativas na gestão universitária. Além disso, a falta de clareza no acompanhamento da execução do PDI pode levar a problemas de

transparência e dificultar a avaliação do impacto das ações. Consequentemente, isso pode prejudicar a legitimidade e a continuidade de todo o processo de planejamento.

Do ponto de vista das IES estaduais baianas, torna-se necessária a articulação para o estabelecimento de mecanismos de avaliação e planejamento sob a coordenação do Sistema Estadual de Educação Superior da Bahia, de maneira que as capacidades institucionais possam ser potencializadas por ações conjuntas em espaços de diálogo, troca de experiências e colaboração para a gestão universitária.

Além disso, estudos comparativos sobre as práticas de planejamento estratégico institucional nas IES estaduais baianas podem ajudar a responder às questões sobre como as diferentes realidades organizacionais dessas instituições utilizam essa ferramenta.

Do ponto de vista metodológico, uma triangulação entre os planos, os relatórios anuais de gestão (instrumentos de prestação de contas) e entrevistas com a comunidade universitária pode ser um recurso valioso para analisar a efetividade da execução do plano na universidade. A interação entre o plano e o relatório de gestão pode revelar caminhos para a dinamização da gestão estratégica na organização, sendo contrastada com a percepção da comunidade universitária sobre esse processo.

Outras questões emergiram durante o desenvolvimento deste estudo e merecem uma análise mais aprofundada: os PDIs são apenas cartas de intenções ou se configuram como instrumentos efetivos de planejamento? Em que medida realmente há engajamento político institucional e compromisso com sua execução, monitoramento e avaliação por parte da comunidade universitária? As ferramentas metodológicas atualmente disponíveis, adaptadas da iniciativa privada, são adequadas ao contexto da gestão universitária e servem como instrumentos eficazes para a elaboração dos PDIs? Qual é o lugar efetivo da avaliação institucional nesse processo?

Quanto às limitações do estudo, é importante lembrar que a pesquisa não teve a pretensão de avaliar a efetividade dos documentos, assim como sua legitimidade institucional e a dos dirigentes que o promoveram e/ou endossaram frente às comunidades interna e externa. Aspectos como cultura organizacional, qualificação de pessoal e outros elementos que caracterizam as capacidades institucionais para o planejamento institucional também não foram considerados, mas podem ser objeto de outros estudos.

É importante esclarecer que as propostas do modelo sugerido pelo ForPDI não devem ser vistas como a única referência para a elaboração do PDI nas universidades públicas brasileiras. No entanto, elas têm o grande mérito de terem sido desenvolvidas por indivíduos

que vivenciaram o planejamento na gestão universitária de forma prática, buscando aperfeiçoá-lo com base em um recorte da fundamentação teórica disponível.

Contudo, essa fundamentação ainda apresenta uma forte influência conceitual da administração empresarial. Por isso, é crucial que o modelo seja continuamente ajustado ao contexto das universidades públicas brasileiras, que é caracterizado por ser político, burocrático, plural, complexo, colegiado, com múltiplos objetivos e especificidades legais. Ignorar essas particularidades pode levar a uma visão reducionista do planejamento.

Este estudo reconhece, como uma de suas limitações, a ausência de análises comparativas internacionais. Não foi possível incluí-las devido à natureza específica do processo estudado, fundamentado em legislação nacional, e à dificuldade em encontrar paralelos internacionais com o mesmo escopo.

Consideramos que um estudo comparativo internacional seria um tema complexo e relevante, adequado para um artigo dedicado. Assim, esta questão é apresentada como uma limitação da presente pesquisa e, simultaneamente, como uma sugestão para futuras investigações.

Por fim, o estudo não pretendeu analisar de forma geral as implicações das práticas de planejamento institucional no contexto educacional, limitando-se à reflexão, porém sem esgotá-la, sobre elementos específicos que podem ser observados sob o ponto de vista da elaboração prática dos PDIs no contexto da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

ATVARS, Teresa Dib Zambon; SERAFIM, Milena Pavan; SILVA, Ana Maria Alves Carneiro da. Os desafios da gestão da qualidade numa universidade pública brasileira: a experiência da Unicamp. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 11, n. 20, p. 1-24, set. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/70275>. Acesso em: 18 mar. 2025.

ATVARS, Teresa Dib Zambon; SERAFIM, Milena Pavan; SILVA, Ana Maria Alves Carneiro da. Interrelacionamento entre governança, gestão estratégica, administração e planejamento estratégico em instituições de ensino superior: relato de experiência da UNICAMP. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 11, n. 00, p. 1-25, mar. 2024. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8674421>. Acesso em: 18 mar. 2025.

ALMEIDA, Fernando; CASALI, Alipio; DOWBOR, Ladislav; RONCA, Antonio Carlos C; SANTAELLA, Lucia; VERAS, Marua B. Os desafios atuais da universidade: O mundo contemporâneo, as redes de conhecimento e o compromisso da universidade. **TECCOGS - Revista Digital de Tecnologias Cognitivas**, n. 26, jul./dez. 2022. p.102-120. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/teccogs/article/view/63008>. Acesso em: 25 mar. 2025.

BAHIA. Resolução CEE nº 072, de 27 de setembro de 1999. Dispõe sobre o credenciamento de uma Universidade do sistema de ensino do estado da Bahia. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, BA, 09 nov. 1999. Disponível em: https://www.ba.gov.br/conselhodeeducacao/sites/site-cee/files/migracao_2024/arquivos/arquivos/File/Resolucao_CEE_N_072_1999.pdf. Acesso em: 09 jul. 2025.

BAHIA. Resolução CEE nº 09, de 23 de março de 2021. Dispõe sobre o Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Cursos de Graduação, de oferta contínua e especial, das Instituições Públicas do Sistema Estadual de Ensino da Bahia. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, BA, 23 jun. 2021. Disponível em: https://www.ba.gov.br/conselhodeeducacao/sites/site-cee/files/migracao_2024/arquivos/arquivos/File/RESOLUCAOCEEN092021.pdf. Acesso em: 09 jul. 2025.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A construção da universidade baiana**: origens, missões e afrodescendência. Salvador: Edufba, 2009. 272 p.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 18 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 maio 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2024.

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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 dez. 2017. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **PlataformaFor**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor>. Acesso em: 9 jul. 2025.

CANDIDO, José Leandro; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. **Revista Polêmica**, v. 17, n. 3, p. 93-110, jul./ago. 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/31045>. Acesso em: 11 mar. 2025.

CARNEIRO, Ricardo. O planejamento na esfera pública revisitado: lições, avanços e retrocessos desde a constituição federal de 1988 (CF/1988). **Revista Campo de Públicas: Conexões e experiências**, v. 1, n. 1, p. 30-50, jan./jul. 2022.

CARNOY, M. *et al.* **Expansão das universidades em uma economia global em mudança: um triunfo dos BRIC?** Brasília, DF: CAPES, 2016.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Estado da arte do plano de desenvolvimento institucional: levantamento da produção acadêmica e científica no Brasil. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Educação**, v. 32, n. 122, p. 1-23, jan./mar. 2024. Disponível em <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/3976>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CELLARD, André. A Análise Documental. In: POUPART, Jean *et al.* (org.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da; YOKOMIZO, Cesar Akira; BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. **Revista Alcance**, v. 20, n. 04, p. 431-446, out/dez 2013. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/4101/pdf>. Acesso em: 22 jul. 2024.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade *et. al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em universidade pública: barreiras, facilitadores e eficiência. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 02, p. 357-378, jul. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2024.

FONSECA, Platini Gomes *et. al.* Plano de desenvolvimento institucional (PDI) nas universidades federais: uma análise entre regiões. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 28, 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/YQDd7MVJk4c8qWjfsf7hDVB/?lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2024.

FRANCO, Maria. Laura. P. B. **Análise do conteúdo**. 1. ed. Campinas: Editores Associados, 2021. E-book. 86 p.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS, 2000. 223 p.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão *et al.* Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44. p. 36-51, abr. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em: 25 jun. 2024.

LIMA, Maurício de Andrade; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; SOARES, Thiago Coelho; DE LIMA, Carlos Rogério Montenegro. Estratégia ou legitimidade? Análise do papel dos planos de desenvolvimento institucional nas universidades brasileiras. **Brazilian Business Review**. v. 17, n. 1, p. 66-96, jan./fev. 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2367753640/F9BF7871D77347C9PQ/1?accountid=26654&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 19/03/2025.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MEYER JR., VICTOR. A prática da administração universitária: contribuição para a teoria. In: In: MELO, Pedro A.; MEYER, Bernardo. **Administração universitária em tempos de mudança: novos rumos e desafios**. Appris Editora: 2021. 163 p.

MONTICELLI, Nelma Magdalena Monticelli *et. al.* Avaliação Institucional e gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Avaliação**, Campinas, v. 26, n. 1, p. 315-342, abr. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/HV7CFsRvwyVbMdSx597wJ4H/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

MOTA JÚNIOR. **Gestão universitária em foco: desafios:** desafios contemporâneos na Universidade. Feira de Santana: UEFS Editora, 2024.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo Cardoso de. **Universidade e estratégia:** a região como ambiente organizacional. Feira de Santana: UEFS Editora, 2017.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

PHAIFFER, Marcelo Aparecido. **Os processos de gestão, planejamento e desenvolvimento de Instituições de Ensino Superior públicas e confessionais-comunitárias do Brasil:** uma análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI). 2020. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020. 838f. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Resultado/Listar?guid=1723508451284>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SANT'ANA, Thomás Dias *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI:** um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: ForPDI, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/resaber/documentos/livroforpdi/view>. Acesso em: 25 mar. 2024.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano 1, n. 1, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 14 mar. 2024.

SILVA, Tayso. **O processo de planejamento estratégico como instrumento de legitimação da gestão de universidades estaduais.** Orientador: Maurício Fernandes Pereira. 2016. 474 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173663>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SILVA, Jorge Leal da; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CUNHA, Nina Rosa da Silveira. Análise documental ilustrada em Administração Pública: uma proposta operacional (re)aplicável. **Teoria e Prática em Administração**. v. 10, n.2, p. 23-41, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/download/51394/30939/141218>. Acesso em: 22 jul. 2024.

SILVA, Liária Nunes da. **Gestão estratégica de ativos intangíveis em instituições de ensino superior.** 2020. Tese (Doutorado em Ciência da Propriedade Intelectual) – Universidade Federal de Sergipe, 2020. 207 f. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10919027. Acesso em: 12 ago. 2024.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária.** In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (Orgs.). Reflexões sobre administração universitária. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010. 184 p. cap. 1, p. 17-47.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público**. Brasília: Enap, 2021 (Cadernos Enap, 84). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Planejamento global**. Feira de Santana: UEFS, 1983.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Documento geral de planejamento estratégico**. Feira de Santana: UEFS, 1997.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Planejamento estratégico 2000-2004**. Feira de Santana: UEFS, 2000.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano de desenvolvimento institucional 2001-2005**. Feira de Santana: UEFS, 2001.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano estratégico 2006-2009**. Feira de Santana: UEFS, 2006a.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano de desenvolvimento institucional: PDI 2006-2010**. Feira de Santana: UEFS, 2006b.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Resolução CONSEPE 147/2013 de 20 de novembro de 2013**. Resolve aprovar as alterações no Estatuto da Universidade Estadual de Feira de Santana, que devidamente autenticado integra a presente Resolução. Feira de Santana: UEFS, 2013a. Disponível em: https://www.uefs.br/arquivos/File/ASPLAN/estatuto_uefs.pdf. Acesso em: 30 jul. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Resolução CONSEPE 148/2013 de 20 de novembro de 2013**. Resolve aprovar as alterações no Regimento da Universidade Estadual de Feira de Santana, aprovado pelo Conselho Federal de Educação através do Parecer 660/86, de 06/10/86. Feira de Santana: UEFS, 2013b. Disponível em: https://www.UEFS.br/arquivos/File/ASPLAN/estatuto_UEFS.pdf. Acesso em: 30 jul. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano de desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Feira de Santana: UEFS, 2013c. Disponível em: http://www.pdi.UEFS.br/arquivos/File/PDI_UEFS_2011_2016.pdf. Acesso em: 15 ago. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano de desenvolvimento Institucional 2017-2021**. Feira de Santana: UEFS, 2019. Disponível em: http://www.pdi.UEFS.br/arquivos/File/PDI_UEFS_2017_2021_Prorrogado_2022.pdf. Acesso em: 15 ago. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **UEFS em Dados 2023**. Feira de Santana: UEFS, 2023a. Disponível em : http://www.asplan.UEFS.br/arquivos/File/UEFS_em_Dados/UEFS_em_dados_2023_EDITA_DO.pdf. Acesso em: 30 jul. 2024.

UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Relatório Anual de Atividades 2023**. Feira de Santana: UEFS, 2023b. Disponível em: http://www.asplan.uefs.br/arquivos/File/RELATORIO_DE_ATIVIDADES/Relatorio_uefs_2023_versao_final.pdf. Acesso em: 30 jul. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano de desenvolvimento Institucional 2023-2027**. Feira de Santana: UEFS, 2023c. Disponível em: http://www.pdi.UEFS.br/arquivos/File/PDI_UEFS_2023_2027.pdf. Acesso em: 15 ago. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF. Página de acesso ao sistema PlataformaFor. Disponível em: https://uff.plataformafor.mec.gov.br/#/login?_k=i2r4of. Acesso em: 9 jul. 2025.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.