

**MANUAL PARA
ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI) E DAS
UNIDADES ACADÊMICAS E
ADMINISTRATIVAS (PDU)**



PDIUesc

Plano de Desenvolvimento Institucional

2024 | 2028

DADOS DA INSTITUIÇÃO

Universidade Estadual de Santa Cruz
Caracterização: Instituição pública estadual
Estado: Bahia
Município: Ilhéus

FICHA TÉCNICA

Alessandro Fernandes de Santana
Reitor
Maurício Santana Moreau
Vice-Reitor
Paulo César Cardeal Craveiro
Pró-Reitor de Administração
Cristiano de Sant'Anna Bahia
Pró-Reitor de Extensão
Márcia Morel
Pró-Reitora de Graduação
Fernanda Amato Gaiotto
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
José Messias Batista Dias
Procurador Jurídico

Comissão Deliberativa (Resolução CONSU 05/2022)

Gustavo Joaquim Lisboa -representante da ASPLAN
Cristiano de Sant'Anna Bahia - representante dos departamentos
João Lins Costa Sobrinho - representante dos discentes
Paulo César Cardeal Craveiro- representante da administração superior
Sayonara Silva Santos Machado - representante dos servidores

Comissão Executiva (Portarias UESC 188/2022 e 456/2022)

Gustavo Joaquim Lisboa - Assessor-Chefe da ASPLAN
Edenilton Santana - Diretor Orçamentário
Érica Queiroz Camboim Santos - Analista Universitária
Marcelo da Silva Cruz - Coordenador IV
Márcio Antônio Leal Costa - Docente
Matheus Gouveia de Deus Bastos - Assessor Técnico
Sandra Lima Borges - Assessora Administrativa
Sérgio Berbert da Silva - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
Suzana Santos dos Reis - Subgerente

Assessoria de Planejamento

José Alberto de Jesus Nascimento - Técnico de Informática



Sumário

1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI.....	2
1.2 RECURSOS.....	2
1.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS - PDU....	2
1.4 PLANO DE AÇÃO.....	3
1.5 REFLEXÃO ESTRATÉGICA: VISÃO, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS.....	3
1.5.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UESC (RESOLUÇÃO UESC/CONSU Nº 15/2022).....	4
1.6 DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UESC.....	5
1.6.1 Diretrizes da Dimensão GRADUAÇÃO.....	5
1.6.2 Diretrizes da Dimensão PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO.....	5
1.6.3 Diretrizes da Dimensão EXTENSÃO.....	5
1.6.4 Diretrizes da Dimensão ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL.....	6
1.6.5 Diretrizes da Dimensão QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	6
1.6.6 Diretrizes da Dimensão GESTÃO.....	6
1.6.7 Diretrizes da Dimensão INOVAÇÃO E TECNOLOGIA.....	6
1.6.8 Diretrizes da Dimensão INTERNACIONALIZAÇÃO.....	7
2. LEGISLAÇÃO.....	7
3. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - SINAES.....	8
3.1 DIMENSÕES.....	8
4. PDI DA UESC.....	9
4.1 RESOLUÇÃO CONSU nº08/2022.....	10
5. ELEMENTOS ESSENCIAIS DO PDI.....	10
6. DEFINIÇÕES E CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	13
7. ELABORAÇÃO DO PDI.....	13
7.1 ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PDI.....	15
7.1.1 Elementos a serem considerados na construção do PDI.....	15
7.1.1.1 Análise prévia.....	15
7.1.1.2 Definição de objetivos e metas.....	16
7.1.1.3 Definição dos prazos para cumprimento das metas.....	17
8. FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO.....	19
8.3 FATORES-CHAVE DE SUCESSO (FCS).....	22
8.4 MATRIZ PFOA (SWOT).....	24
9. REFERÊNCIAS.....	27

1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um instrumento de explicitação dos compromissos junto a instâncias superiores e a sociedade, renovável, no mínimo, a cada cinco anos, no qual as universidades apresentam seus objetivos e metas a serem alcançados no período de sua vigência.

Enquanto documento de planejamento, o PDI da UESC se propõe a aprimorar as atividades-fim e as ações administrativas da Instituição, além de influir positivamente na eficiência da gestão da Universidade.

O PDI origina-se de debates no âmbito do Conselho Superior – CONSU, a partir das contribuições de diversos segmentos da sociedade e da comunidade acadêmica.

1.2 RECURSOS

Na implementação do PDI, faz-se necessária a definição dos custos anuais incorridos na execução das metas, bem como da origem de recursos disponíveis para cobrir os gastos decorrentes das ações necessárias à sua realização. Os recursos poderão ser originários do orçamento da própria Instituição (do Tesouro Estadual ou recursos próprios), ou de fontes externas, a exemplo de convênios (federais, estaduais ou internacionais, além de emendas parlamentares e parcerias privadas).

1.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DAS UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS – PDU

O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) é um documento que define as iniciativas e ações a serem levadas a efeito para a realização das metas do PDI sob a responsabilidade das unidades acadêmicas e administrativas da UESC, com base nas suas atividades e em consonância com o PDI.

O documento é resultante de construção coletiva em plenárias departamentais ou nos próprios órgãos administrativos, em que serão aprovadas iniciativas com base nas dimensões, diretrizes e metas do PDI, aprovadas pelo CONSU. Cada iniciativa estará diretamente relacionada com as metas do PDI e ensejará a definição das ações que levarão à conclusão da respectiva meta.

As iniciativas do PDU deverão receber numeração que evidencie o seu caráter de desdobramento em nível tático daquilo que foi inicialmente definido em nível estratégico no PDI. Como exemplo, iniciativas de PDU decorrentes da Meta 51 do PDI teriam numeração 51.1 / 51.2 e assim sucessivamente (Quadro 1).

Para cada iniciativa, o PDU definirá os percentuais anuais de realização previstos até o ano de conclusão das metas, já definido no PDI.

Quadro 1 - Exemplo de definição de iniciativa

Dimensão: Extensão / Diretriz: 1- Dinamização e ampliação das ações de Extensão								
OBJETIVO	META do PDI	INICIATIVA	AÇÕES	Desempenho acumulado esperado (%)				
				2019	2020	2021	2022	2023
Aprimorar o sistema de gestão e monitoramento de projetos de extensão	Meta 61: Ter um sistema funcional de gestão de projetos de extensão	Iniciativa 61.1: Implantação de um novo sistema informatizado de gestão de projetos	1-Formar grupo de trabalho 2-Definir estrutura e funcionalidades do sistema 3-Contratar empresa especializada em construção de sistemas informatizados	20	40	60	100	

Nota: os exemplos apresentados são baseados no próprio PDI da UESC. Fonte: Autoria própria

1.4 PLANO DE AÇÃO

Para a realização do PDU, a unidade deverá elaborar um Plano de Ação no sentido de organizar a realização dos trabalhos e mais facilmente obter os resultados esperados. Por meio dos planos de ação, poderão ser estabelecidas estratégias para se atingir os objetivos e definir as etapas de realização de forma organizada, obtendo-se clareza sobre o que é preciso fazer e sobre como e quando deverá ser feito.

O Plano de Ação deve estar de acordo com a previsão de desembolsos descrita no PDI, bem como com o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA). Esta correlação é importante porque a Lei Orçamentária Anual (LOA), que apresenta a estimativa de receitas e fixa as despesas do Estado, é elaborada com base nas expectativas de gastos com as metas do PPA, que por sua vez refletem a previsão de gastos dos diversos setores estaduais.

1.5 REFLEXÃO ESTRATÉGICA: MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS

O planejamento institucional da UESC levará em consideração a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da Instituição como conceitos estratégicos de planejamento, constituindo elementos substantivos para a definição dos objetivos e metas a serem alcançados nos anos de vigência do PDI.

Conceitualmente, entende-se:

Missão: define o propósito fundamental e a filosofia institucional, revelando o escopo da atuação da Instituição na sociedade.

Visão: aponta onde a Instituição quer estar no futuro e o que pretende ser.

Valores: são um conjunto de princípios que guiam a atuação da Instituição e a conduta de seus membros.

Objetivos estratégicos: direcionam a Instituição para um determinado caminho, definindo os resultados que se pretende atingir para alcançar sua visão de futuro.

1.5.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UESC (RESOLUÇÃO UESC/CONSU N° 15/2022)

Missão: promover a produção e difusão do conhecimento e contribuir para a formação de pessoas no sentido ético, humanístico e emancipatório, fomentando a excelência profissional, a inovação, a cidadania e o desenvolvimento humano, social, ambiental, filosófico, político, econômico, cultural e técnico-científico.

Visão: ser reconhecida pela sociedade por sua excelência na produção da ciência, exercendo o protagonismo na formação ética de pessoas, com competências e habilidades necessárias à promoção do desenvolvimento sustentável.

Valores: autonomia, democracia, pluralidade, reconhecimento e respeito à diversidade, inclusão e responsabilidade social, legalidade, transparência e publicidade, imparcialidade, colaboração, eticidade e criticidade.

Objetivos estratégicos:

- Qualificar permanentemente os cursos de graduação, pós-graduação e aperfeiçoamento, nas modalidades presencial e a distância, visando à excelência universitária;
- Fortalecer as políticas de ações afirmativas e de acessibilidade no âmbito da universidade, no sentido de garantir o ingresso, a qualidade da permanência e das vivências acadêmicas;
- Fomentar pesquisas e ações extensionistas que atendam às demandas sociais nas diversas áreas de conhecimento, articuladas com o ensino, a pesquisa e a extensão;
- Implementar ações inovadoras que melhorem a governança universitária, ambiente organizacional e qualidade de vida no trabalho, por meio de uma gestão colaborativa;
- Promover regularmente tempos e espaços formativos para os servidores da Instituição, visando à qualificação pessoal e profissional.

1.6 DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DA UESC

1.6.1 Diretrizes da Dimensão GRADUAÇÃO

1. Consolidação e qualificação de Cursos de Graduação Presencial e EaD em processo de implantação e, ou implantados.
2. Qualificação e ampliação da infraestrutura de apoio à graduação.
3. Implantação de novos cursos.
4. Acompanhamento sistemático dos indicadores de graduação.
5. Implantação e implementação da Política de Acompanhamento de Egressos dos Cursos de Graduação da UESC.
6. Qualificação e acompanhamento do desenvolvimento acadêmico.
7. Implantação e implementação de acompanhamento, aprendizado, participação e permanência de discentes públicos-alvo de educação inclusiva.
8. Atualizar e consolidar a política de graduação da UESC.

1.6.2 Diretrizes da Dimensão PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

1. Consolidação da pesquisa na UESC.
2. Consolidação da Pós-Graduação e implantação de novos cursos.
3. Implantação da Política de Acompanhamento de Egressos dos Cursos de Pós-Graduação da UESC.

1.6.3 Diretrizes da Dimensão EXTENSÃO

1. Dinamização e ampliação das ações de extensão.
2. Fomentar a captação externa de recursos para a extensão.
3. Implantação de Política de Fomento à Arte, Cultura e Esporte.
4. Implementação da Política de Extensão da UESC.
5. Qualificação da infraestrutura de apoio à extensão.

1.6.4 Diretrizes da Dimensão ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

1. Consolidação e ampliação da Política de Democratização do Acesso à Universidade.
2. Consolidação e qualificação das ações de Permanência.
3. Implantação da Política de Permanência Estudantil.

1.6.5 Diretrizes da Dimensão QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1. Instituir Política de Acolhimento do Corpo Funcional.
2. Aprimorar e manter ambiente e clima organizacionais visando às boas condições de trabalho.
3. Aprimorar e manter a Política de Capacitação do Corpo Funcional.

1.6.6 Diretrizes da Dimensão GESTÃO

1. Qualificação da infraestrutura das ações finalísticas.
2. Ampliação e qualificação do corpo docente.
3. Ampliação e qualificação do corpo técnico-Administrativo.
4. Modernização, inovação e otimização dos processos e das rotinas administrativas.
5. Reestruturação e consolidação de órgãos administrativos.
6. Modernização, expansão e otimização da estrutura de TI da UESC.
7. Consolidação da Política de Planejamento da UESC.
8. Ampliação e consolidação de acessibilidade.
9. Implementação da política de atenção à saúde.
10. Implementação da inserção curricular da extensão.

1.6.7 Diretrizes da Dimensão INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

1. Atualização e consolidação da Política de Inovação Tecnológica na UESC.
2. Ampliação da cultura de inovação tecnológica no ensino, na pesquisa e na extensão.
3. Consolidação da cultura de inovação tecnológica nos processos de gestão da instituição.
4. Consolidação das ações de desenvolvimento de inovação e transferência de tecnologia para a sociedade.

1.6.8 Diretrizes da Dimensão INTERNACIONALIZAÇÃO

1. Ampliação e fortalecimento das atividades de internacionalização.
2. Ampliação e fortalecimento da mobilidade internacional de discentes, docentes e técnicos-administrativos.
3. Consolidação e ampliação de parcerias estratégicas.

2. LEGISLAÇÃO

O PDI é um documento previsto em Lei para processos de autorização, credenciamento e credenciamento dos cursos de graduação e pós-graduação, presencial e EaD, além de ser requisito fundamental para o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES.

A legislação federal que orienta a elaboração do PDI está apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 - Síntese da Legislação que trata sobre o PDI

(Continua).

Legislação	Objeto	Referência	Implicação da legislação sobre o PDI
Resolução CNE/CES 10 de 2002	Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.	Art. 6; Art. 7	O PDI deve ser desenvolvido conjuntamente entre a mantenedora e a mantida; apresenta listagem dos documentos que devem ser incluídos no PDI; coloca o PDI como requisito aos atos de credenciamento e credenciamento das Instituições de Ensino Superior - IES; pode ser exigido no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC; e deve sofrer aditamento no caso de modificações.
Portaria MEC Nº 7, de 19/03/2004	Aditamentos por modificações no PDI.	Art. 1º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI.
Portaria Nº 2.051, de 09/07/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES.	Art. 15	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão, dentre outros documentos: I - O (PDI).
Portaria MEC Nº 4.361, de 29/12/2004	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior - SAPIEnS/MEC.	Art. 1; Art. 3; Art. 14 ; § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e credenciamento das IES; PDI e seus aditamentos.

Quadro 2 - Síntese da Legislação que trata sobre o PDI

(Conclusão)

Legislação	Objeto	Referência	Implicação da legislação sobre o PDI
Decreto Nº 9.235, De 15 Dezembro 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.	Art. 20 alínea b; Art.21	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas. Apresenta os elementos mínimos do PDI.
Portaria Normativa MEC Nº 2, de 10/01/2007	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior - modalidade a distância.	Art. 3 §6	Cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição por ocasião do credenciamento.
Resolução n. 1, de 11 de Março de 2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º §1º; Art. 5 §1e §3; Art. 6; Art. 7 § 4; Art. 9 § 3; Art. 10; Art. 14 § 1; Art. 16; Art. 17; Art. 25 § 1º	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos de EaD e a distinção entre polos; expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.

Fonte: Documento de Referência PDI - Forpdi.

3. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - SINAES

O Sistema de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) promove a avaliação das instituições, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

No processo de avaliação das instituições, além dos resultados de outros componentes do SINAES - Avaliação dos Cursos de Graduação e Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes - ENADE, são consideradas informações adicionais oriundas do Censo da Educação Superior, do Cadastro da Educação Superior, dos relatórios e conceitos da CAPES para os cursos de pós-graduação, dos documentos de credenciamento e recredenciamento da IES, dentre eles o **Plano de Desenvolvimento Institucional**.

3.1 DIMENSÕES INSTITUCIONAIS (DO SINAES)

A lei nº 10.861/2004, que institui o SINAES, apresenta o instrumento da avaliação institucional e, no artigo 3º, relata que a avaliação das Instituições de Ensino Superior - IES terá por objetivo "identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais":

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I - a missão e o **plano de desenvolvimento institucional**;

II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV - a comunicação com a sociedade;

V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII - infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII - planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;

IX - políticas de atendimento aos estudantes;

X - sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

4. PDI DA UESC

O primeiro PDI elaborado e aprovado na UESC teve vigência para o período 1999-2003, com base no Plano Diretor elaborado pelos Departamentos e Colegiados. Ao longo do tempo, a metodologia de elaboração do plano foi aprimorada com a aprovação dos documentos para os períodos de 2003-2006 e 2009-2013. Para 2014-2018, com a aprovação da Resolução CONSU 01/2014, que aprovou a Política de Planejamento Institucional, o plano foi construído com o viés democrático e participativo.

O PDI 2019-2023, vigente, deu continuidade à política participativa para o processo de elaboração e acompanhamento, tendo por base os planos de desenvolvimento das unidades administrativas e acadêmicas, além da escuta da comunidade externa por meio de audiência pública e dos planos de Assistência Estudantil - PAE e Qualidade de Vida no Trabalho - PQV, refletindo o amadurecimento da comunidade acadêmica e a consolidação da UESC.

Com a aproximação do fim da vigência do PDI atual, em 2022, a Assessoria de Planejamento - ASPLAN iniciou, junto ao Conselho Universitário, as discussões visando alterar a metodologia de elaboração do PDI e dos PDU referentes ao período de 2024-2028, culminando com a Resolução CONSU nº08/2022.

4.1 RESOLUÇÃO CONSU n° 08/2022

A Resolução CONSU n° 08/2022, aprovada pelo Conselho Universitário, dispõe sobre a alteração da Política Institucional de Planejamento, sendo um instrumento que se propõe a nortear as deliberações, implementações e avaliações, coletivamente, do Plano Plurianual, do Plano de Desenvolvimento Institucional e dos planos de desenvolvimento de unidades administrativas e acadêmicas, todos quinquenais, no sentido da implementação de um sistema integrado e colaborativo de gestão.

O documento apresenta os princípios, objetivos, conceitos, processos e instrumentos que compõem o Planejamento Institucional, e, no Capítulo V, dispõe sobre os responsáveis pelo processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU.

A nova política redesenha o escopo de planejamento, inserindo elementos importantes nos diversos ciclos da política, a exemplo de maior integração entre o PDI e os PDU, ampliação do engajamento social e possibilidade de revisão dos planos durante seu período de vigência.

5. ELEMENTOS ESSENCIAIS DO PDI

Para a elaboração do plano, devem ser observados os elementos mínimos dispostos a seguir no Quadro 3:

Quadro 3 – Elementos mínimos do PDI

(Continua)

ELEMENTOS / ITENS QUE DEVEM CONSTAR	BREVE DESCRIÇÃO
Capa	Logotipo e nome da IES, título do documento, período de vigência, cidade/ estado.
Folha de rosto - anverso	Nome da instituição, título do documento, período de vigência, mês/ano, cidade/estado.
Folha de rosto - verso	Ficha técnica com nomes dos gestores da IES e membros da equipe técnica que elaborou o PDI, dados para catalogação.
Histórico de alterações	Registro das alterações realizadas no documento.
Lista de abreviaturas e siglas	Elencar todos os termos e abreviações utilizados no documento.

Quadro 3 – Elementos mínimos do PDI

(Continua)

ELEMENTOS / ITENS QUE DEVEM CONSTAR	BREVE DESCRIÇÃO
Sumário	Sumário contendo os títulos dos capítulos/ seções e as respectivas páginas.
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.
Método	Método utilizado para a elaboração do PDI, ferramentas empregadas e boas práticas.
Documentos de referência	Documentos relevantes utilizados para a elaboração do PDI.
Resultados do PDI Anterior	Análise e descrição dos resultados alcançados durante o período de vigência do PDI anterior, identificando lacunas e metas não cumpridas.
Perfil Institucional	Histórico da IES, finalidade, missão, área de atuação acadêmica.
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, responsabilidade social.
Cronograma de Implantação	Oferta de cursos, quando for o caso.
Perfil do corpo docente	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão do corpo docente.
Perfil do corpo técnico administrativo	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão.
Organização administrativa da IES	Estrutura organizacional, instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados, órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
Políticas de atendimento aos discentes	Programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos.

Quadro 3 – Elementos mínimos do PDI

(Conclusão).

ELEMENTOS / ITENS QUE DEVEM CONSTAR	BREVE DESCRIÇÃO
Infraestrutura	Infraestrutura física, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e audiovisuais, plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais, cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Autoavaliação institucional.
Aspectos financeiros e orçamentários	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI.
Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI	Planejamento das atividades de controle que ocorrerão durante a vigência do PDI.
Plano para gestão de riscos	Identificação dos riscos e proposição de possíveis caminhos alternativos.
Conclusão	Explicitar a importância do PDI para o alcance dos objetivos da IES.
Anexos*	As IES que estão propondo novos cursos deverão inserir o projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para o primeiro ano de vigência do PDI.
Apêndices	Textos ou documentos elaborados a fim de complementar a argumentação da IES, sem prejuízo de sua unidade nuclear.

Fonte: Adaptado de Sant'Ana, 2017.

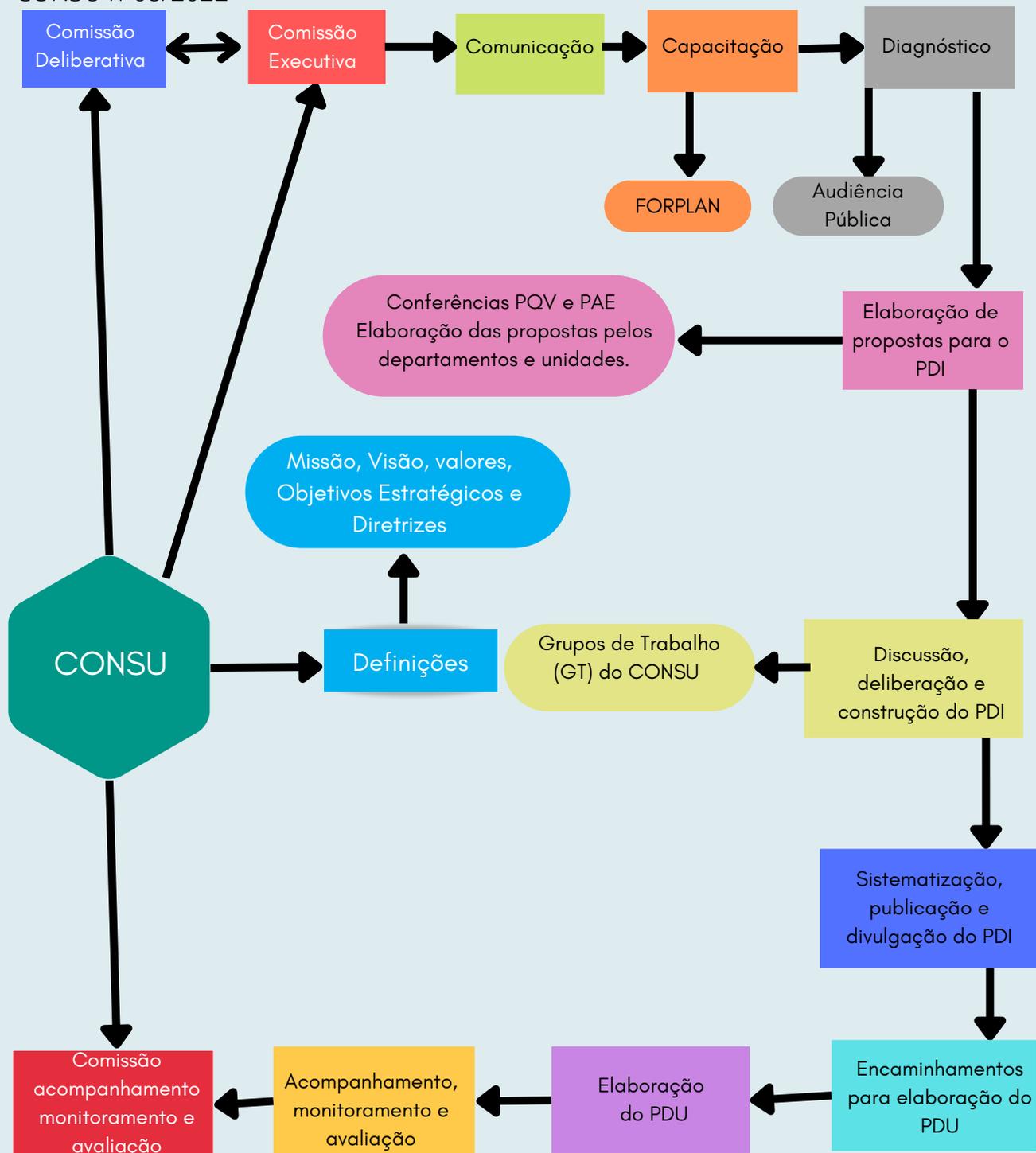
6. DEFINIÇÕES E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

- ✓ **Planejamento:** é um processo sistemático de se planejar o futuro, definindo objetivos e metas que se quer alcançar e o que se vai fazer para realizá-los.
- ✓ **Dimensão:** aspecto-base que orienta o conjunto de ações articuladas da Universidade/Unidade na realização de suas funções precípuas: Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Assistência Estudantil, Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão, Inovação e Tecnologia e Internacionalização.
- ✓ **Diretrizes:** são linhas que definem e regulam um traçado ou um caminho a seguir. Instruções ou indicações para se estabelecer um plano, ou uma ação.
- ✓ **Objetivo:** o que se pretende alcançar por meio da realização da meta.
- ✓ **Meta:** é o conjunto de quantificadores especificados e mensurados, evidenciando o resultado/objetivo que se espera alcançar.
- ✓ **Ação:** o que será realizado para o cumprimento da meta.

7. ELABORAÇÃO DO PDI

A construção do PDI deve se basear na Política Institucional de Planejamento da UESC definida por meio da Resolução CONSU nº 08/2022. A Figura 1 apresenta as etapas de elaboração do Plano (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo da política de planejamento da UESC, elaborado a partir da Resolução CONSU nº08/2022



Fonte: Adaptado da Resolução CONSU nº08/2022 .

7.1 Orientações para a elaboração do PDI

7.1.1 Elementos a serem considerados na construção do PDI

O PDI da UESC deve definir o que precisa ser feito para que a Universidade possa, de forma crescente, melhorar sua atuação no cumprimento das suas finalidades, considerando o contexto no qual a Instituição se insere.

7.1.1.1 Análise prévia

O momento da construção do plano de desenvolvimento da UESC pode ser visto como uma oportunidade para que os gestores - afastados da dinâmica dos afazeres diários e assumindo um ponto de vista que facilite uma visão de conjunto - definam os objetivos e metas que melhor promovam o desenvolvimento da Instituição e encontrem soluções que facilitarão a sua consecução.

Considerando a complexidade de um documento dessa natureza, é aconselhável uma prévia reflexão no sentido de trazer à tona e atualizar as percepções que os gestores têm sobre os elementos que direta ou indiretamente influem no desenvolvimento da Universidade, respondendo a questões como:

- ✓ O que é prioritário no processo de desenvolvimento da Instituição?
- ✓ Em que medida a qualidade de seus serviços atende às expectativas sobre os mesmos.
- ✓ Como a qualidade dos serviços é percebida interna e externamente? Que avaliação pode ser feita sobre isso?
- ✓ O que precisa ser melhorado na estrutura da Universidade?
- ✓ Em que medida a UESC cumpre contribui para o melhor desenvolvimento da sociedade em seu entorno?
- ✓ Quais são as limitações que de forma recorrente impactam o desenvolvimento da Instituição?

Tais reflexões podem e devem recorrer ao emprego de ferramentas que contribuam com o planejamento de médio e longo prazos como a Matriz PFOA (SWOT), Planejamento Estratégico Situacional (PES), Construção de Cenários, Fatores-chave de Sucesso (FCS), dentre outras.

Análises como essas facilitarão a definição de objetivos e metas compatíveis com um desenvolvimento que leve a Instituição a resultados que melhorem o seu desempenho.

7.1.1.2 Definição de objetivos e metas

Visando a melhorias nos diversos setores da Universidade, seja na sua estrutura interna, na dinâmica de seu funcionamento ou visando à sua expansão, o PDI apresentará os objetivos e metas capazes de promover o desenvolvimento institucional que permita a UESC cumprir seu papel junto à sociedade, tendo como referência a sua missão.

Considerando que as metas serão realizadas por meio das ações das unidades às quais estão atribuídas no próprio Plano, é importante que seu conteúdo esteja apresentado de forma clara, coerente e objetiva, de forma a poder ser facilmente compreendido, sem dúvidas sobre o que se pretende ver realizado.

Na construção do documento do PDI, além das características acima ressaltadas, alguns aspectos formais referentes ao seu conteúdo precisam estar também presentes. São detalhes que, uma vez observados, contribuirão para a formação de um conjunto de fácil compreensão. Ver a seguir algumas observações nesse sentido:

As metas devem ser classificadas na Dimensão e na respectiva Diretriz que melhor as identifiquem (Quadro 4).

Quadro 4- Exemplos de dimensão, diretriz e meta do PDI

DIMENSÃO	DIRETRIZ	META
Gestão	1- Qualificação da infraestrutura às ações finalísticas	Implantar sistema integrado de informação institucional.
Assistência Estudantil	1- Consolidação e ampliação da política de democratização do acesso à universidade	Criar Política de Assistência e Permanência Estudantil
Qualidade de Vida no Trabalho	1- Manter e aprimorar a política de Acolhimento ao Corpo Funcional	Garantir que 100% dos docentes e técnicos contratados passem por pelo menos uma ação de ambientação.
Pesquisa e Pós-Graduação	1-Consolidação da pesquisa na UESC	Implantar um sistema funcional de gestão de projetos de pesquisa.

Nota: os exemplos apresentados são baseados no próprio PDI da UESC.

Fonte: Autoria própria.

Os objetivos e as metas devem manter estreita correlação entre si, observando-se suas características específicas (Quadro 5):

- ✓ Objetivo representa **aonde se quer chegar** e as metas **são alvos a serem atingidos** nesse sentido.
- ✓ Objetivo é **o que se quer obter** e a meta define **como alcançar isso**.
- ✓ Objetivo é uma **descrição qualitativa** do que se deseja atingir e a meta define **como medir o progresso** rumo ao atingimento do objetivo.

Quadro 5 - Exemplos de correlação entre objetivos e metas do PDI

OBJETIVO	META
Consolidar a colaboração internacional da UESC com instituições estrangeiras.	Participar de, no mínimo, um evento internacional por ano de natureza científica, artística ou cultural, para divulgar os potenciais de cooperação educacional e científica da UESC.
Consolidar o Programa de Pesquisa - PAP/UESC.	Atender 100% da demanda do serviço de tradução e pagamento de taxas de publicação de artigos em periódicos.
Aumentar o índice de avaliação dos PPG da UESC pela CAPES.	Ter no mínimo um PPG com avaliação 6 pela CAPES.
Promover a ampliação de ações de internacionalização na UESC.	Ofertar, nos cursos de pós-graduação, no mínimo uma disciplina em língua estrangeira, preferencialmente em inglês.
Estabelecer política/programa de valorização e articulação ensino, pesquisa e extensão.	Realizar no mínimo 10 projetos integrando ensino, pesquisa e extensão.

Nota: os exemplos apresentados são baseados no próprio PDI da UESC. Fonte: Autoria própria.

7.1.1.3 Definição dos prazos para cumprimento das metas

Em relação aos prazos para cumprimento das metas, o PDI definirá apenas o ano em que se espera que a meta esteja 100% concluída. Considerando que as unidades indicadas como responsáveis pela realização das metas é que definirão as ações necessárias para que isso se concretize, são elas que, considerando suas possibilidades, melhor poderão definir os resultados anuais previstos até a conclusão dos trabalhos (Quadro 6).

Quadro 6 - Exemplos de objetivo, meta e desempenho do PDI

OBJETIVO	META	Desempenho acumulado esperado (%)				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ampliar a rede de laboratórios de ensino e pesquisa conforme estudo de necessidade e prioridade dos mesmos.	Implementar na UESC os laboratórios de ensino e pesquisa considerados prioritários.			100		
Viabilizar a capacitação docente em Cursos de Pós-Graduação (Doutorado e Pós-Doutorado).	Ter no mínimo 75% dos docentes da UESC com doutorado.					100
Dotar a UESC de gestão adequada de resíduos sólidos.	Executar projeto de gestão adequada dos resíduos sólidos no Campus.					100

Nota: os exemplos apresentados são baseados no próprio PDI da UESC.

Fonte: Autoria própria.

As metas cuja realização seja de natureza contínua devem ter essa característica explicitada em seu texto, não havendo nesses casos um ano para sua conclusão. O PDI apresentará os resultados anuais esperados para cada ano de vigência do Plano (Quadro 7).

Quadro 7 - Exemplos de meta de natureza do PDI

(Continua)

OBJETIVO	META	Desempenho acumulado esperado (%)				
		2019	2020	2021	2022	2023
Promover a cultura referente a inovação na UESC.	Realizar um evento referente a inovação por semestre.	100	100	100	100	100
Fortalecer a política de línguas estrangeiras da UESC.	Ofertar anualmente no mínimo 16 turmas de inglês e uma turma de cada uma das línguas espanhol, francês e português.	100	100	100	100	100

Quadro 7 - Exemplos de meta de natureza do PDI

(Conclusão.)

OBJETIVO	META	Desempenho acumulado esperado (%)				
		2019	2020	2021	2022	2023
Estimular uma maior articulação entre os programas de pós-graduação, lato e stricto sensu.	Realizar seis reuniões por ano do Comitê de Pós-Graduação.	100	100	100	100	100
Aprimorar a política de acolhimento dos servidores, incluindo novos docentes.	Garantir que 100% dos docentes e técnicos contratados passem por no mínimo uma ação de ambientação logo após a sua admissão.	100	100	100	100	100

Nota: os exemplos apresentados são baseados no próprio PDI da UESC.

Fonte: Autoria própria.

Após a conclusão do PDI, as unidades definidas como responsáveis por sua implementação receberão planilha contendo as metas cuja responsabilidade lhes foi atribuída.

A partir dessa planilha as unidades elaborarão os seus PDU, através da definição das iniciativas e ações necessárias para a realização das metas, bem como dos resultados parciais anuais previstos até a sua conclusão.

8. FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO

Toda e qualquer instituição encontra-se inserida em um amplo e complexo ambiente que se configura como a Ecologia Organizacional, na qual tudo está contido de forma interdependente em um sistema aberto. Também conhecido como Ambiente de Marketing, conforma a arena de competição onde se buscarão limitados recursos para devolver valor a uma sociedade com crescentes e mais complexas necessidades. Este contexto materializa um ambiente competitivo que determina, através da combinação das performances das dimensões estratégicas que o integram, o padrão de desempenho que cada instituição precisa alcançar para ser eficiente, eficaz e efetiva no alcance de seus objetivos.

As temporárias conjunturas atuais são celeremente modificadas por incontáveis movimentos políticos, legais, governamentais, econômicos, sociais, culturais, demográficos, tecnológicos e naturais, ou, em uma dimensão mais restrita, por ações de organizações concorrentes, de fornecedores, de substitutos ou mudanças comportamentais de seus consumidores. Torna-se indispensável um planejamento capaz de perceber antecipadamente as tendências das mudanças, antevendo o quadro também volátil do futuro. O caminho para equacionamento dessas incertezas passa pela elaboração de cenários por meio do planejamento estratégico.

Nas IES públicas, o PDI cumpre parcialmente esta função de planificação estratégica e em seu processo de elaboração são identificadas, ponderadas, correlacionadas e projetadas diversas variáveis internas e externas, tornando-se imperativo sistematizar metodologias para modelar tais variáveis como informações estratégicas norteadoras da tomada de decisão. Como exemplos, propõem-se aqui dois instrumentos de análises que subsidiam o tratamento e interpretação dessas informações, podendo ser empregados separada ou complementarmente.

Dentre diversas ferramentas passíveis a este fim, essas foram escolhidas por sua difusão, versatilidade e relativa facilidade de aplicação. Quando empregadas ao longo da planificação, contribuem na condução de um raciocínio mais técnico, facilitando aos menos experientes fluir o planejamento estratégico. Para além da instrumentalização das análises, o emprego amplo e sistemático dessas metodologias na UESC facilitará a percepção comparativa entre todas as unidades departamentais e a IES como um todo, ficando estabelecido um padrão de análise.

Espera-se que este tópico o habilite a perceber a aplicabilidade dessas ferramentas no delineamento do raciocínio tático e estratégico que desenvolverá no transcurso da elaboração do PDI e dos PDU. É fundamental que os planejadores e gestores tenham clareza de quão decisivo é o processo de análise dessa Ecologia Organizacional e para facilitar a compreensão de sua dinâmica apresenta-se a Figura 2.

A partir de análises e projeções das tendências identificadas nas dimensões Macroambiente e Ambiente Competitivo, caracterizam-se potenciais oportunidades e ameaças externas. Por meio da avaliação dos desempenhos e recursos internos, comparando-os com os dos concorrentes diretos, poder-se-á identificar as potencialidades e fragilidades da UESC e de suas unidades departamentais. A partir deste ponto será possível ter fundamentos para definir as ações mais adequadas ao alcance dos objetivos traçados.

Apenas buscando um alinhamento conceitual, considera-se oportunidade uma situação potencialmente favorável à organização, cujo aproveitamento fortaleça a competitividade organizacional e, ou favoreça a realização de seus objetivos. Elas não serão aproveitadas por todos os concorrentes, alguns não as perceberão, ou pelo menos com a antecipação necessária, outros não terão potencialidades suficientes para explorá-las.

Figura 2 – Modelo de Ecologia Organizacional



Fonte: Desenvolvimento próprio.

De forma oposta, considera-se como ameaça uma situação potencialmente desfavorável, que enfraqueça sua posição competitiva e, ou dificulte a realização de seus objetivos. Essas ameaças não atingirão igualmente todos os concorrentes, estarão mais expostos os que possuem fragilidades nos aspectos diretamente ligados à capacidade reativa ou os que não as perceberem com suficiente antecedência.

Como se trata de prováveis cenários futuros, o olhar para as oportunidades e ameaças deverá sempre ser ponderado quanto à sua probabilidade de ocorrência e importância, chegando assim à relevância de seu impacto na organização. Essa mensuração possibilita estabelecer prioridades frente às oportunidades a serem exploradas e ameaças a serem mitigadas.

As potencialidades (pontos fortes) e fragilidades (pontos fracos), sempre derivam da dimensão interna da organização. Normalmente, consideram-se as fragilidades em duas amplitudes de análises, as deficiências comparativas e competitivas que uma organização tenha em relação aos demais competidores, comprometendo seu desempenho; e as estruturais e estratégicas que impossibilitem aproveitar as oportunidades e, ou proteger-se das ameaças.

Também em duas amplitudes, as potencialidades são justamente o extremo oposto, o desempenho superior que a organização tem frente aos concorrentes em dimensões consideradas comparativa ou competitivamente importantes, que possibilitem vantagens competitivas; e as potencialidades estruturais e estratégicas da organização que a possibilitem explorar as oportunidades e proteger-se das ameaças externas.

Este é o campo de pesquisa para todas as informações necessárias ao PDI; os administradores estarão munidos das informações indispensáveis na quantidade e qualidade necessárias à tomada de decisão. A UESC está contida em seu Ambiente Competitivo, permutando pressões e influências com os demais atores. Por sua vez, este ambiente coexiste com outras cadeias produtivas, todas contidas e integradas ao Macro Ambiente incontrolável.

8.3 FATORES-CHAVE DE SUCESSO (FCS)

As atividades econômicas possuem suas particularidades competitivas que obrigam seus participantes a desenvolverem competências básicas que os credenciem a concorrer no segmento. Assim como o estágio evolutivo de cada organização, suas estratégias e posicionamentos defendidos no Ambiente Competitivo obrigam-na a desempenhos distintos dos concorrentes em algumas dimensões estratégicas. Identificar quais serão as competências básicas que mais potencializam as organizações a competirem em seus segmentos econômicos, fortalecendo seus posicionamentos competitivos junto à concorrência, não é tarefa simples, havendo geralmente miopia mercadológica e, conseqüentemente, investimentos ineficientes e ineficazes.

Os FCS são as qualidades tidas como indispensáveis para que uma organização construa o sucesso almejado, mesmo que sozinhos não correspondam a todas as necessidades organizacionais para competir. Também chamados de Fatores-críticos de Sucesso, este raciocínio pode ser aplicado internamente nas unidades departamentais, identificando-os para o adequado desempenho de suas funções e alcance das metas.

É importante não confundir os FCS com os pontos fortes (potencialidades) já conquistados pela organização; estes podem ou não ser os mesmos. Os FCS referem-se às dimensões nas quais se deve ser competitivo, a organização já pode ou não ter conquistado desempenho superior neles. Os FCS não serão os únicos pontos necessários, suficientes para garantir a construção do sucesso organizacional, mas serão o obstáculo impeditivo, as dimensões competitivas nas quais, sem um desempenho superior, a organização não alcançará o sucesso idealizado.

A Figura 3 expõe uma representação do raciocínio de prioridade de investimentos para os FCS.

Figura 3 - Metodologia Fatores-chave de Sucesso - FCS



Fonte: Adaptado de Porter.

Conforme a Figura 3, os FCS integrarão a linha superior, alta importância estratégica, e devem ser mantidos na primeira coluna, com elevados desempenhos. As organizações competitivas mantêm seus FCS sempre no primeiro quadrante, buscando sustentar o diferencial. Fechando o raciocínio, para que a UESC mantenha um desenvolvimento sustentável e duradouro, suas potencialidades devem ser justamente nos FCS.

Sendo condições estratégicas, os FCS são em número reduzido e normalmente com algumas subdimensões necessárias para o pleno cumprimento de cada um. Como exemplo, considerando-se agilidade operacional como FCS para uma organização prestadora de serviços, sendo esta uma consequência de inúmeros fatores humanos, estruturais e tecnológicos, certamente a organização deverá ter outros tantos aspectos a serem trabalhados para que a dimensão estratégica “agilidade operacional” alcance desempenho satisfatório. Neste exemplo, muitos poderiam considerar mão-de-obra qualificada, equipamentos, espaço físico adequado, dentre outros, como também sendo FCS, contudo, são apenas componentes (subdimensões) do FCS “agilidade operacional”.

Um caminho trilhado para a correta identificação dos FCS é analisar as organizações que são líderes no segmento e relacionar as razões comuns que determinam suas lideranças. Determinadas as razões que levaram e mantêm essas organizações na liderança muito provavelmente se terá encontrado os FCS da atividade. Identificados, dever-se-á canalizar esforços para alcançar desempenho superior nos mesmos, o que significa afirmar investir diretamente em suas subdimensões.

8.4 MATRIZ PFOA (SWOT)

A Matriz PFOA, significando as iniciais de Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças, derivação do original em Inglês SWOT (Strength - força, Weakness - fraqueza, Opportunity - oportunidade e Threat - ameaça), configura-se como um método que busca concentrar e associar as oportunidades e ameaças identificadas na análise do Macro Ambiente e do Ambiente Competitivo com as potencialidades e fragilidades identificadas na análise interna, dimensões caracterizadas na Figura 3 da Ecologia Organizacional. É uma metodologia útil enquanto ferramenta de análise comparativa e sistêmica das variáveis internas e externas à organização, capaz de sintetizar e cruzar as informações necessárias para a tomada de decisões.

A matriz PFOA torna-se a síntese das principais possibilidades futuras, contudo, é limitada quanto a estabelecer prioridades, não oferecendo assim subsídios para definir a sequência das ações implementadas nem das ameaças e oportunidades priorizadas. Sugere-se aqui uma adaptação da matriz inserindo uma metodologia de ponderação das oportunidades e ameaças e das potencialidades e fragilidades, atribuindo às mesmas uma escala de prioridades (Quadro 9).

Quadro 9 – Matriz de PFOA, com escala de prioridades

Oportunidades	P	I	R	Ameaças	P	I	R
Aumento da necessidade de atendimento a uma demanda latente da sociedade, oportunizando à UESC oferecer um curso que amplie a formação em capital humano na área.	3	3	9	Restrição orçamentária do Estado na dotação de verbas para a educação, ameaçando a capacidade de investimento das IES públicas.	3	3	9
Inexiste IES pública ofertando o curso na região, oportunizando à UESC ser a única presença do Estado no tripé ensino, pesquisa e extensão. O curso de outra IES está situado em município distante da área de abrangência da UESC.	3	3	9	Grande oferta de vagas para o curso pelas faculdades privadas regionais.	3	2	6
Possibilidades	D	I	R	Fragilidades	D	I	R
Cultura de pesquisa e extensão possibilitando gerar significativos retornos sociais por meio de estudos na área de conhecimento do curso, orientando ações privadas e políticas públicas adequadas.	2	3	6	Dificuldades de ampliação orçamentária para as IES baianas e impossibilidade legal de geração de receitas extras.	2	3	6
Corpo docente praticamente completo pulverizado entre os diversos departamentos e cursos já existentes.	3	3	9	Inexistência de laboratórios para pesquisa aplicada na área do curso.	3	3	9

Fonte: elaboração própria, a partir da Matriz SWOT.

- A **Probabilidade (P)** de concretização, de efetiva ocorrência da situação identificada durante o intervalo temporal do planejamento. Atribui-se 3 para uma grande possibilidade, 2 para uma média possibilidade e 1 para uma pequena possibilidade de ocorrência.
- A **Importância (I)** da situação identificada para o sucesso da organização, atribuindo-lhe 3 quando muito importante, 2 quando de média importância e 1 quando pouco importante. O grau de importância refere-se ao valor estratégico da situação analisada para a competitividade da organização e, conseqüentemente, para sua capacidade de concretizar seus objetivos.

- A **Relevância (R)** será o resultado da multiplicação dos valores atribuídos à **Probabilidade** e à **Importância** do evento ($R = P * I$). Sendo o produto dos dois fatores, espelha a provável prioridade que deve ser dada a cada evento analisado, sinalizando onde direcionar os recursos e esforços organizacionais.

Considerando que são relacionadas várias oportunidades e ameaças macro ambientais e do ambiente competitivo; que elas não possuem a mesma potencialidade de impacto nas organizações; e que as organizações normalmente não possuem os recursos necessários para investir simultaneamente em todas as frentes; sugere-se priorizar trabalhar nos eventos considerados mais relevantes, os de **Relevância** igual a 6 ou 9, os ponderados com maiores potenciais de impacto na UESC.

Referente às dimensões internas, que constituirão as potencialidades e fragilidades competitivas, estas devem ser tratadas seguindo a mesma lógica e metodologia de cálculo, ponderando o **Desempenho (D)**, a **Importância (I)** e a **Relevância (R)**.

- O **Desempenho (D)** refere-se à **performance organizacional** no fator de produção e, ou recurso destacado, conforme:

a) Quando se referir às potencialidades:



b) Quando se referir às fragilidades, o raciocínio será invertido (destaca-se que esta avaliação deverá considerar aspectos comparativos com a concorrência):



- A **Importância (I)** do fator/recurso de produção para a competitividade organizacional será estabelecida conforme as seguintes atribuições (Deve-se relacionar a atribuição de importância ao raciocínio de FCS, dando maior importância às subdivisões que os compõem por possuírem maior valor estratégico para a competitividade da organização e, conseqüentemente, para sua capacidade de explorar as oportunidades e mitigar as ameaças):



- A **Relevância (R)** será o produto dos dois fatores ($R = D \cdot I$), espelhando o valor estratégico de cada fator e, ou recurso de produção na busca da competitividade organizacional. As potencialidades 6 e 9 impulsionarão a organização, se bem empregadas, enquanto as fragilidades serão os inibidores do desenvolvimento. Retomando o raciocínio dos FCSs (Figura 3), as dimensões de pequena importância estratégica devem ser relegadas a segundo plano, priorizando as dimensões de média e, principalmente, grande importância estratégica. Assim, a “relevância” será considerada, mas com um olhar de peso diferenciado para a “importância”.

De forma geral, buscar-se-á eliminar as fragilidades com importância 3 e alcançar grande desempenho nas potencialidades também de grande importância, mantendo o foco nas habilidades e competências que gerarão maiores e melhores resultados à organização. Esta adaptação ponderando os critérios visa atribuir à ferramenta mais valor estratégico, construindo um direcionamento inicial para o raciocínio do plano de ação.

9. REFERÊNCIAS

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.

PORTER, Michael E.. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANT'ANA, Tomás D. [et al]. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017. 130 p.; il.; PDF.

UESC. Resolução CONSU 08/2022, de 14 de julho de 2022. Dispõe sobre o estabelecimento da Política Institucional de Planejamento.