

# PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: ALINHAMENTO ENTRE DIRETRIZES INSTITUCIONAIS, GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM MINAS GERAIS

## INSTITUTIONAL PLANNING IN FEDERAL UNIVERSITIES: ALIGNMENT OF INSTITUTIONAL GUIDELINES, GOVERNANCE, AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN MINAS GERAIS

**Andressa Cristina Alves Carrano, Mestre**

<https://orcid.org/0009-0003-5587-1161>

[andressacris@ufsj.edu.br](mailto:andressacris@ufsj.edu.br)

Universidade Federal de São João del-Rei | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede  
São João del-Rei | Minas Gerais | Brasil

**Ana Paula Castro Lombardi, Graduada**

<https://orcid.org/0009-0009-3104-8967>

[anacastro@ufsj.edu.br](mailto:anacastro@ufsj.edu.br)

Universidade Federal de São João del-Rei | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede  
São João del-Rei | Minas Gerais | Brasil

**Gustavo Melo Silva, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0001-6431-1594>

[gustavomelo@ufsj.edu.br](mailto:gustavomelo@ufsj.edu.br)

Universidade Federal de São João del-Rei | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede  
São João del-Rei | Minas Gerais | Brasil

**André Luis Bertassi, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-5423-4465>

[bertassi@ufsj.edu.br](mailto:bertassi@ufsj.edu.br)

Universidade Federal de São João del-Rei | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede  
São João del-Rei | Minas Gerais | Brasil

**Paulo Henrique de Lima Siqueira, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0001-8204-7846>

[paulosiqueira@ufsj.edu.br](mailto:paulosiqueira@ufsj.edu.br)

Universidade Federal de São João del-Rei | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede  
São João del-Rei | Minas Gerais | Brasil

Recebido em 10/setembro/2025

Aprovado em 15/abril/2026

Publicado em 10/fevereiro/2026

Universidade Federal de São João del-Rei | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede  
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

**Caroline Miriã Fontes Martins, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0003-0697-7499>

[carolfontes@ufsj.edu.br](mailto:carolfontes@ufsj.edu.br)

Universidade Federal de São João del-Rei | Minas Gerais | Brasil



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), além de requisito para a avaliação das instituições de ensino superior, são instrumentos estratégicos para alcançar objetivos institucionais. Nas universidades federais de Minas Gerais, esses planos têm relevância ampliada devido ao papel dessas instituições no desenvolvimento regional e na resposta a demandas socioeconômicas. Este artigo analisou a conformidade dos PDIs das universidades federais mineiras com as diretrizes do Ministério da Educação (MEC), verificando como atendem aos requisitos de planejamento e avaliação institucional e identificando práticas de governança e responsabilidade social. Foram coletados os PDIs de todas as universidades federais do estado e avaliados com base em um checklist fundamentado nas orientações do MEC e do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD). Os resultados evidenciaram avanços na adequação às diretrizes e na função social das instituições, com destaque para boas práticas de governança. Contudo, ainda persistem lacunas no planejamento estratégico, especialmente na consolidação de mecanismos mais robustos de governança e gestão de riscos, além da necessidade de fortalecer as estratégias de monitoramento e avaliação do impacto das ações de responsabilidade social.

**Palavras-Chave:** Plano de Desenvolvimento Institucional. Universidades Federais Mineiras. Avaliação Institucional. Governança Pública.

## ABSTRACT

Institutional Development Plans (IDPs), besides being a requirement for evaluating higher education institutions, are strategic tools for achieving institutional objectives. In federal universities of Minas Gerais, these plans gain additional relevance due to their role in fostering regional development and responding to socioeconomic demands. This article analyzed the compliance of the IDPs of federal universities in Minas Gerais with the guidelines of the Ministry of Education (MEC), examining how they meet institutional planning and evaluation requirements and identifying governance and social responsibility practices. IDPs from all federal universities in the state were collected and evaluated using a checklist based on MEC guidelines and the recommendations of the Forum of Planning and Administration Pro-Rectors (FORPLAD). The results indicated progress in aligning with MEC directives and fulfilling the social role of these institutions, highlighting good governance practices. However, gaps remain in strategic planning, particularly in developing more robust governance and risk management mechanisms, as well as strengthening strategies for monitoring and evaluating the impact of institutional social responsibility initiatives.

**Keywords:** Institutional Development Plan. Federal Universities of Minas Gerais. Institutional Evaluation. Public Governance.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as universidades têm desempenhado papel central como centros de conhecimento, inovação e progresso. No contexto global contemporâneo, elas se consolidam como instituições estratégicas para o desenvolvimento científico, tecnológico e socioeconômico, sendo fundamentais para enfrentar desafios globais e promover sustentabilidade e inclusão social.

No Brasil, as universidades enfrentam desafios complexos, como ampliar o acesso à educação superior, aprimorar a qualidade do ensino e da pesquisa, e alinhar suas atividades às demandas do mercado e às políticas públicas. Historicamente, essas instituições transformam conhecimento em ferramentas capazes de impactar a realidade, formando profissionais comprometidos com a sociedade e contribuindo para o desenvolvimento regional e a redução das desigualdades sociais e econômicas (Dal Magro; Rausch, 2012).

Para orientar suas estratégias, as Instituições de Ensino Superior (IES) elaboram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme diretrizes do Ministério da Educação (MEC). O PDI articula missões educacionais com objetivos de desenvolvimento econômico e social, promovendo melhoria do ensino, valorização da pesquisa e extensão universitária (Sant'Ana et al., 2017). Estudos recentes reforçam a relevância desse instrumento para integrar diferentes dimensões da gestão universitária, incluindo a comunicação institucional e o uso de ambientes digitais (Breda et al., 2020), a análise de informações orçamentárias (Silva & Rissi, 2020) e a adaptação das universidades a modelos inovadores de governança (Carvalho Junior & Ferreira, 2021; Jorge, Rodrigues & Facó, 2025). Além disso, a implementação do planejamento estratégico e tático em instituições federais evidencia o papel do PDI na consolidação de práticas de gestão voltadas à responsabilidade social e à superação de lacunas estruturais (Silva et al., 2019; Santos & Sabino, 2023).

As universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais estão distribuídas por diversas regiões e enfrentam desafios específicos e desempenham um papel fundamental na promoção do desenvolvimento regional e no atendimento às demandas socioeconômicas.

Nesse contexto, surge a questão da pesquisa: os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) das universidades federais localizadas em Minas Gerais estariam em conformidade com as diretrizes estabelecidas MEC? O estudo objetivou verificar se esses planos incluem os elementos obrigatórios exigidos, identificar possíveis lacunas e analisar

como cada universidade aborda as dimensões de governança e responsabilidade social. Também propõe recomendações para o aprimoramento dos PDIs, com base em melhores práticas de gestão universitária. Dado o contexto desafiador do ensino superior público, marcado por restrições orçamentárias e pela crescente demanda por *accountability*, analisar a estrutura dos PDIs é essencial para propor melhorias no planejamento institucional.

A relevância deste estudo se evidencia diante da ausência de pesquisas recentes que analisem todas as universidades federais de um mesmo estado. Considerando a importância dos PDIs como instrumentos de planejamento e governança, este trabalho fornece uma visão atualizada sobre a conformidade e efetividade dos planos no contexto mineiro, identificando práticas exitosas e contribuindo para reflexões sobre o papel estratégico das universidades públicas no desenvolvimento regional e na promoção de um ensino superior mais inclusivo, inovador e sustentável.

## **2 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E O PLANEJAMENTO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS**

A administração pública brasileira evoluiu de práticas burocráticas para um modelo gerencial, focado em descentralização, eficiência e resultados, impulsionado pelas reformas da década de 1990 (Bresser-Pereira, 2015). Esse modelo valoriza uma gestão flexível, voltada ao “cliente-cidadão” e ao interesse público, promovendo autonomia e responsabilidade dos servidores (Bresser-Pereira, 2008). Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essas mudanças influenciam diretamente a gestão e o posicionamento estratégico, sendo fundamentais para formar profissionais qualificados e garantir excelência acadêmica em um ambiente competitivo (Chiarini, Vieira e Zorzini, 2012; Dal Magro; Rausch, 2012).

A adoção de práticas gerenciais modernas reflete reformas do Estado, priorizando a gestão pública orientada por resultados (Abrucio, 2007), e inserindo as IFES em um amplo processo de governança que envolve organizações públicas não-estatais, sociedade civil e empresas, com o governo como ator central (Bresser-Pereira, 2008).

O gerencialismo, amplamente reconhecido como um fator de sucesso para as organizações privadas, tem sido igualmente exigido das organizações públicas em todas as esferas (Ésther, 2011), levando universidades antes conservadoras a se adaptarem a modelos que enfatizam resultados e atendimento aos cidadãos (Roczanski; Tomasi, 2010). A racionalização do uso de recursos tornou-se prioridade nas IFES (Pascuci *et al*, 2016).

Entretanto, a universidade contemporânea enfrenta desafios estruturais que comprometem sua função social, como a fragmentação do conhecimento, a crescente influência do mercado e a dificuldade de alinhar suas práticas às demandas sociais (Dias Sobrinho, 2015; Silva; Rissi, 2020; Santos; Sabino, 2023; Jorge; Rodrigues; Facó, 2025). Nesse contexto, a responsabilidade social universitária surge como princípio essencial, garantindo que ensino, pesquisa e extensão estejam voltados à transformação social. A função pública das universidades está, assim, intimamente ligada à necessidade de gerar impacto positivo na sociedade.

O novo modelo de gestão universitária propõe a aplicação da Teoria da Agência, que segundo De Araújo e Rodrigues (2009), sugere desvincular a execução de programas públicos da influência direta de organizações políticas, permitindo decisões fundamentadas em eficiência e economia, em detrimento de interesses políticos. Dessa forma, a reformulação da gestão incorpora elementos de governança (Sales et al., 2020; Carvalho Junior; Ferreira, 2021) capazes de mitigar riscos e equilibrar eficiência com responsabilização.

A complexidade das decisões universitárias torna o planejamento estratégico ferramenta central para gestão de recursos e minimização de riscos (Rizzatti; Rizzatti Junior, 2005). Esse planejamento emergiu como resposta às transformações na administração pública e tornou-se essencial para a gestão das universidades.

Práticas de governança, planejamento estratégico, avaliação contínua e inovação organizacional têm sido incorporadas, ainda que com dificuldades, pelas universidades públicas brasileiras (Falqueto *et al.*, 2019; Breda *et al.*, 2020). Essas instituições são centrais na produção de conhecimento e atendimento às demandas socioeconômicas, contribuindo para o desenvolvimento regional e inclusão social (Chiarini, Vieira e Zorzini, 2012). Contudo, desafios como comunicação deficiente entre setores e resistência a mudanças dificultam a implementação plena de práticas de planejamento estratégico (Falqueto *et al.*, 2019; Breda *et al.*, 2020). Apesar dos obstáculos, tais práticas visam otimizar recursos e melhorar serviços acadêmicos e administrativos (De Araújo; Rodrigues, 2009).

Dentro desse contexto, a busca por resultados não pode ser dissociada da transparência, princípio essencial para que ações e decisões sejam acompanhadas e avaliadas pelos stakeholders. O conceito de accountability ganha relevância nas universidades federais, garantindo controle social e alinhamento ético das políticas educacionais (Roczanski; Tomasi,

2010). A combinação de transparência e governança eficaz reforça a confiança pública e fortalece a implementação de políticas que atendam às expectativas da sociedade.

Ademais, o planejamento estratégico tem se consolidado como uma ferramenta indispensável para a gestão universitária, especialmente após a implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) em 2004, que tornou obrigatória a elaboração do PDI (Silva *et al.*, 2013). Originado da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996 (Fonseca *et al.*, 2023), o PDI passou a ser obrigatório por imperativo legal, por meio dos Decretos nº 5.773/2006 e nº 9.235/2017. Estruturado em eixos temáticos que incluem missão, filosofia, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas, o PDI tornou-se ferramenta central na gestão das universidades (Sant’Ana *et al.*, 2017).

A integração entre governança e responsabilidade social é crucial para o fortalecimento do papel estratégico das universidades federais. Dias Sobrinho (2008) destaca que a governança deve ser entendida como um processo que engloba não apenas a gestão eficiente dos recursos, mas também a promoção de valores éticos e sociais que orientem as ações institucionais. Nesse sentido, as universidades devem garantir participação da comunidade acadêmica e da sociedade na elaboração e monitoramento de seus planos estratégicos, como o PDI. Além disso, práticas de governança alinhadas à responsabilidade social promovem desenvolvimento sustentável e inclusão social, reforçando o compromisso com uma sociedade mais justa e igualitária (Falqueto *et al.*, 2019).

Embora inicialmente percebido como uma mera exigência burocrática (Cardoso, 2006), o PDI passou a ser valorizado como ferramenta estratégica, permitindo às universidades aprimorar a prestação de seus serviços educacionais a longo prazo (Silva *et al.*, 2019; Silva; Rissi, 2020). Ele facilita o planejamento das ações futuras e a realização de diagnósticos organizacionais, promovendo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as demandas regulatórias e sociais (Martins, 2006). Estudos mostram esforços contínuos das universidades em atender aos requisitos do MEC, inclusive com metodologias participativas (Dal Magro; Rausch, 2012; Fonseca *et al.*, 2023). Esses estudos sobre o tema refletem o esforço contínuo de pesquisadores em compreender as complexidades inerentes à administração universitária e em propor soluções para fortalecer o papel estratégico das universidades no atendimento às demandas sociais e regulatórias.

Desafios persistem, como a falta de cultura organizacional voltada ao planejamento, o viés político nas decisões, a resistência a mudanças e a desintegração entre áreas administrativas e acadêmicas (Pascuci *et al.*, 2016). Superá-los exige maior integração e fortalecimento da governança interna. O PDI, como eixo estruturante da administração universitária, alinha-se aos princípios de eficiência, eficácia, efetividade e transparência (Sant'Ana *et al.*, 2017), consolidando-se como peça central na gestão universitária, promovendo responsabilidade e orientação para resultados.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, voltada para questões não quantificáveis e análise de processos e fenômenos complexos que não podem ser reduzidos a simples medições (Minayo, 2001). O estudo teve por objetivo analisar a conformidade dos PDIs das universidades federais localizadas em Minas Gerais com as diretrizes estabelecidas pelo MEC, além de verificar a incorporação de práticas de governança e responsabilidade social. Dessa forma, a pesquisa visou compreender como os PDIs estruturam estratégias institucionais, conciliando eficiência administrativa, transparência e compromisso social, elementos fundamentais para o fortalecimento das universidades públicas como agentes de transformação regional.

A pesquisa adotou a análise documental para obtenção dos dados, utilizando os PDIs de cada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) mineira. A pesquisa documental utilizou materiais não analisados previamente ou passíveis de reelaboração, permitindo organizar informações dispersas e dar-lhes nova relevância (Prodanov; Freitas, 2013). Nesse contexto, analisou-se tanto a dequação dos PDIs às diretrizes do MEC quanto a integração da governança e da responsabilidade social ao planejamento institucional, visando transparência e impacto social.

As etapas metodológicas incluíram a definição de critérios alinhados às diretrizes do MEC, a coleta dos PDIs das universidades federais mineiras e a aplicação desses critérios para identificar convergências, divergências e inovações nos documentos. A pesquisa também analisou como os PDIs incorporaram práticas de governança e ações de responsabilidade social, considerando seu impacto na gestão universitária, no desenvolvimento regional e na inclusão social.

### 3.1 DEFINIÇÃO, ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS E DIRETRIZES DO MEC

Nesta etapa, organizaram-se os documentos que serviram de base para identificar as diretrizes e requisitos do MEC para elaboração e avaliação dos PDIs, garantindo critérios claros e fundamentados para o estudo. Foram selecionados dispositivos legais e normativos, como a Lei nº 10.861/2004, o Decreto nº 9.235/2017 e o documento Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino (Sant'Ana *et al.*, 2017), elaborado pelo FORPLAD, que explicita as dimensões institucionais a serem incluídas no PDI.

Esse guia padroniza o planejamento estratégico das instituições e orientou a elaboração do checklist utilizado na pesquisa, ao qual foram incorporados os elementos do Decreto nº 9.235/2017 não contemplados originalmente, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** Checklist das dimensões do PDI

<b>Elementos que devem constar no documento PDI</b>
<b>Elementos introdutórios</b>
Capa
Folha de rosto anverso
Folha de rosto verso
Histórico de alterações
Lista de abreviatura e siglas
Sumário
Apresentação
Método
Documentos de referência
Resultados do PDI anterior
<b>Eixo temático perfil institucional</b>
Breve histórico da IEs
Finalidade
Missão
Objetivos e metas
Área(s) de atuação acadêmica
<b>Eixo temático projeto pedagógico institucional</b>
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
<b>Eixo temático cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos</b>
Oferta de cursos
Oferta de EAD

<b>Eixo temático perfil do corpo docente</b>
Composição
Plano de carreira
Critérios para seleção e contratação
Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do Quadro
Cronograma e plano de expansão do corpo docente
<b>Eixo temático perfil do corpo técnico</b>
Composição
Plano de carreira
Critérios para seleção e contratação
Cronograma e plano de expansão do corpo técnico
<b>Eixo temático perfil organização administrativa</b>
Estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma institucional e acadêmico
Órgãos colegiados
Órgãos de apoio às atividades acadêmicas
<b>Eixo temático políticas de atendimento aos discentes</b>
Programa de apoio pedagógico e financeiro (bolsas)
Estímulos à permanência
Organização estudantil
Acompanhamento dos egressos
<b>Eixo temático infraestrutura</b>
Infraestrutura física
Biblioteca
Laboratórios
Recursos tecnológicos e de áudio visual
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
<b>Eixo temático avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional</b>
Autoavaliação institucional
<b>Eixo temático gestão financeira e orçamentária</b>
Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI
<b>Outros elementos</b>
Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI
Plano para gestão de riscos
Conclusão
Anexos* para aquelas IES que estão propondo novos cursos que ainda dependem de autorização
Apêndices

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no Guia PDI (2017) e Decreto nº 9.235/2017.

Para organizar e sistematizar os dados, foi desenvolvida uma planilha contendo todas as dimensões exigidas pelo MEC, com os respectivos requisitos básicos, e uma coluna para cada instituição mineira, permitindo verificar o atendimento dos PDIs a essas dimensões. Foram coletados os PDIs de todas as IFES de Minas Gerais, disponíveis nos sites das instituições, o que facilitou a coleta e evidenciou a preocupação com a transparência e a publicidade dos atos, princípios fundamentais da governança pública (Brasil, 2020). Para garantir a padronização da pesquisa e facilitar a comparação dos resultados, foram

selecionados os PDIs vigentes em 2024 e armazenados em uma pasta compartilhada com nomenclatura padronizada para facilitar organização e consulta.

### 3.2 ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PDIS

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi realizada uma análise documental de cada PDI, utilizando o checklist (Quadro 1) como referência para avaliar o grau de conformidade com as dimensões estabelecidas pelo MEC. Para quantificar o atendimento dos requisitos, foram atribuídos valores de 1 (plenamente atendido), 0 (não atendido) ou 0,5 (parcialmente atendido), considerando informações incompletas, genéricas ou insuficientes para avaliação conclusiva.

Com essa metodologia, foi possível calcular a pontuação dos requisitos contemplados nos PDIs das universidades analisadas, convertendo-as em percentuais para identificar o nível de conformidade de cada instituição com os requisitos do MEC. Para facilitar a visualização e comparação dos resultados, foram elaborados quadros e gráficos que evidenciam pontos de convergência e divergência entre as universidades.

### 3.3 ANÁLISE DOS EIXOS ESTRATÉGICOS E DA FUNÇÃO SOCIAL DOS PDIS

Para identificar os principais eixos estratégicos dos PDIs, foram analisadas as dimensões institucionais das IFES, como políticas institucionais, organização administrativa, projetos pedagógicos e responsabilidade social. A análise buscou compreender como esses eixos refletem os objetivos e metas de cada instituição.

Também foi analisada a forma como cada universidade abordou sua função social e o impacto no desenvolvimento regional, incluindo iniciativas de inclusão, acessibilidade e fortalecimento das comunidades locais. A investigação avaliou ainda as práticas de governança e responsabilidade social, verificando sua incorporação ao planejamento institucional.

## 4 ENTRE PRÁTICAS E DESAFIOS: UMA COMPARAÇÃO DOS PDIS DAS UNIVERSIDADES MINEIRAS

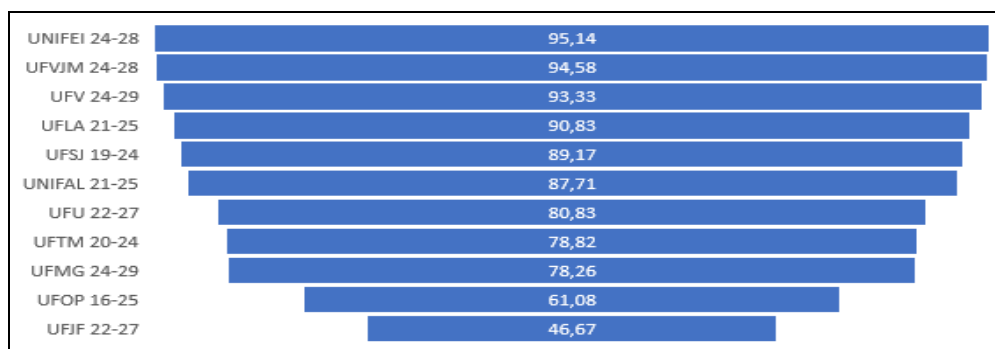
### 4.1 CONFORMIDADE DOS PDIS COM AS DIRETRIZES DO MEC

Foram analisados os PDIs das 11 universidades federais localizadas em Minas Gerais, considerando, para tanto, os documentos vigentes no ano de 2024. Todas as IFES

mineiras possuem PDIs atualizados, aspecto essencial para garantir resultados satisfatórios na análise documental. A atualização evidencia o compromisso das instituições com as diretrizes do MEC e permite acompanhar de forma precisa estratégias e metas, favorecendo a implementação de políticas para a melhoria contínua do ensino, pesquisa e extensão.

O PDI é composto por 10 eixos temáticos, além dos elementos pré e pós-textuais, que estruturam as dimensões institucionais a serem observadas: perfil institucional; projeto pedagógico institucional; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos; perfil do corpo docente; perfil do corpo técnico; organização administrativa; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e gestão financeira e orçamentária. Cada eixo reúne requisitos mínimos para avaliação e credenciamento, sendo informações fundamentais para os PDIs, e o Gráfico 1 apresenta o percentual de atendimento e a conformidade desses elementos nos documentos analisados.

**Gráfico 1** Percentual de conformidade dos PDIs



Fonte: Elaborado pelos autores.

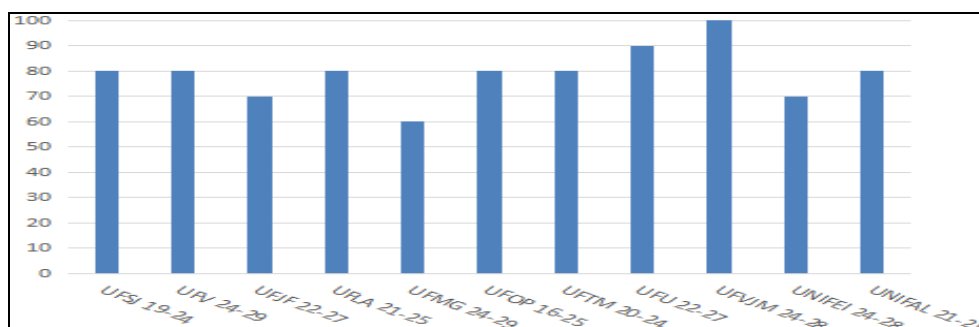
O primeiro eixo do *checklist* se refere aos elementos introdutórios, que incluem itens não exigidos explicitamente pelas normativas, mas fundamentais para contextualizar a realidade das IFES. A começar pelos elementos pré-textuais, como capa, folha de rosto, lista de abreviatura e sumário, observou-se que quase todas as instituições os contemplaram, evidenciando um cuidado com a organização, a formalidade e a qualidade do documento.

Os elementos técnicos, como histórico de alterações, apresentação, métodos e documentos de referência, também foram amplamente incluídos, reforçando a preocupação das instituições com consistência, transparência e legitimidade do PDI. No entanto, o item “resultado do PDI anterior” apareceu em apenas 5 das 11 universidades, sendo sua inclusão relevante para apresentar avanços, desafios e orientar a definição de novas metas e estratégias.

As instituições UFSJ, UFV, UFTM, UFU e UFVJM, ao incluírem os resultados do PDI anterior, demonstram uma preocupação com a gestão por resultados, característica central da Nova Administração Pública (NAP). Nesse modelo de gestão, o acompanhamento dos objetivos alcançados e os indicadores de desempenho são essenciais para avaliar a eficácia do planejamento estratégico e orientar decisões futuras (Abrucio, 2007).

O Gráfico 2 apresenta a conformidade dos PDIs quanto aos elementos introdutórios, destacando a UFVJM, que contemplou 100% dos elementos previstos no guia, evidenciando não apenas organização documental, mas também compromisso com padronização, transparência e governança universitária.

**Gráfico 2** Percentual dos Elementos Introdutórios



Fonte: Elaborado pelos autores.

A inclusão completa dos elementos introdutórios pela UFVJM evidencia preocupação com a clareza na apresentação de sua missão, objetivos estratégicos e estrutura organizacional, tornando-os mais acessíveis à comunidade acadêmica e aos órgãos reguladores. Essa abordagem reflete princípios da governança pública, como transparência, prestação de contas e responsabilidade na gestão, essenciais para garantir participação e controle social nos processos administrativos e estratégicos (Brasil, 2017a).

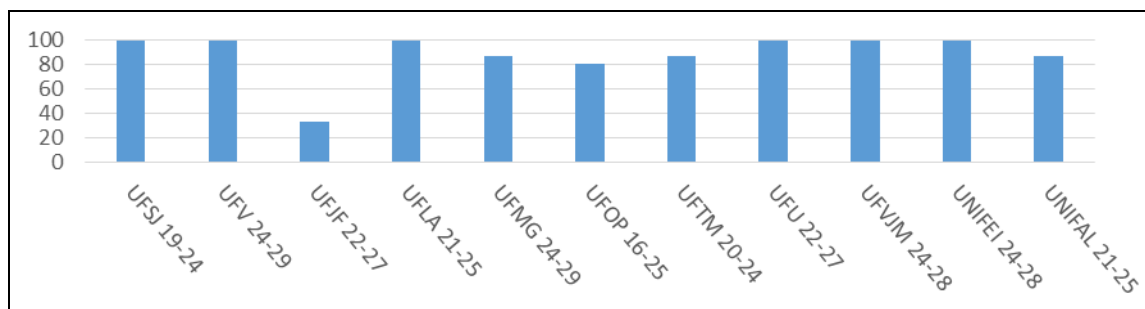
Após a análise dos elementos introdutórios, a pesquisa passou a focar nos eixos temáticos dos PDIs, começando pelo Perfil Institucional das universidades federais mineiras. Para isso, o PDI deve apresentar histórico da IFES, finalidade, missão, objetivos, metas e áreas de atuação acadêmica, refletindo a identidade, estratégias e objetivos da instituição e funcionando como instrumento fundamental para a diversificação acadêmico-institucional (Martins, 2006).

Devido à sua importância, os elementos do perfil institucional foram contemplados por todas as universidades analisadas. Além de atender às diretrizes exigidas pelo MEC, é

sentida a preocupação das IFES em contextualizar historicamente a formulação das políticas de ensino, pesquisa e extensão, ressaltando sua identidade e os objetivos e estratégias a serem alcançados durante a vigência dos PDIs.

O eixo Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é central no PDI, pois define políticas acadêmicas gerais e articula projetos e estratégias institucionais com as necessidades regionais em que a IFE está inserida (Sant'Ana *et al.*, 2017), incluindo inserção regional, princípios filosóficos e técnico-metodológicos, organização didático-pedagógica, políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, e responsabilidade social. Conforme mostra o Gráfico 3, a UFJF foi a única instituição com percentual muito abaixo da média, pois seu PDI não abordou as políticas de ensino, pesquisa e extensão nem a organização didático-pedagógica.

**Gráfico 3** Percentual do Eixo Temático Projeto Pedagógico Institucional



Fonte: Elaborado pelos autores.

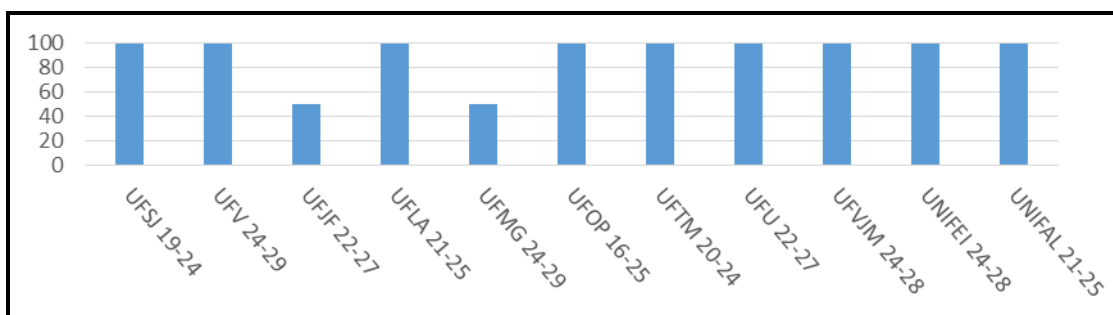
Embora seja obrigatória a descrição do PPI, as instituições não devem considerar essa dimensão apenas como uma formalidade burocrática. Ao contrário, trata-se de uma oportunidade estratégica para as instituições apresentarem seus perfis, vocações acadêmicas e estabelecerem suas conexões por meio da demonstração de sua inserção regional (Martins, 2006).

Alguns PDIs, como os da UFJF, UFMG, UFOP, UFTM e UNIFAL, não dedicaram seção específica às práticas de responsabilidade social, representando uma lacuna significativa considerando o papel transformador das instituições na sociedade

Conforme destaca Dias Sobrinho (2015), ao cumprir suas responsabilidades sociais, as instituições de ensino superior justificam sua existência, por meio da experimentação dos valores existenciais e humanos e pela produção e socialização de conhecimentos. Dessa forma, a inclusão de práticas de responsabilidade social nos PDIs não apenas fortalece a identidade institucional, mas também reafirma o compromisso das IFES com o desenvolvimento socioeconômico e cultural das comunidades em que estão inseridas.

No terceiro eixo, Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos, as IFES devem apresentar dados sobre oferta de cursos, como número de vagas, dimensões de turmas, turno, regime de matrícula e situação atual, além de um cronograma de expansão. Com alterações feitas pelo Decreto nº 9.235 de 2017, os cursos ofertados em Educação a Distância (EAD) também precisaram detalhar abrangência geográfica, polos de apoio e infraestrutura. Segundo o Gráfico 4, quase todas as IFES atenderam a essa dimensão; apenas UFJF e UFMG não incluíram o cronograma de expansão, reduzindo significativamente sua conformidade.

**Gráfico 4** Percentual do Eixo Temático Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos

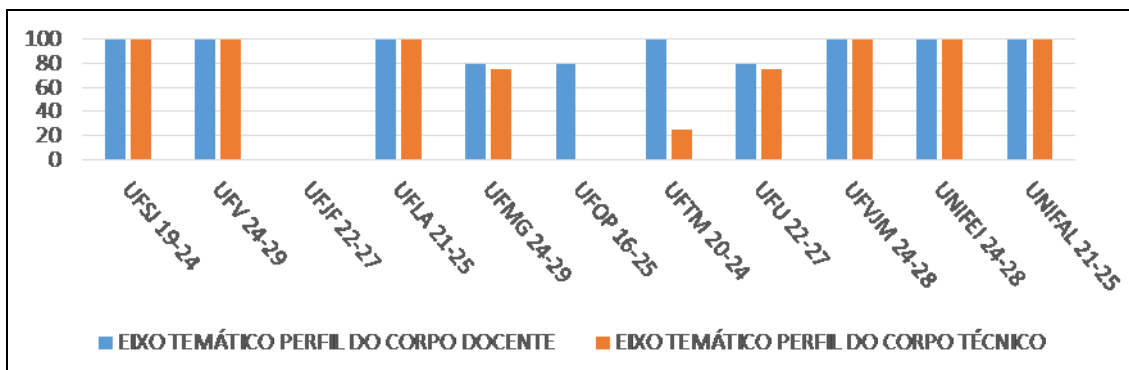


Fonte: Elaborado pelos autores.

Os eixos Perfil do Corpo Docente e do Corpo Técnico são estratégicos na formulação dos PDIs, essenciais para orientar o desenvolvimento acadêmico e administrativo. As instituições devem apresentar o perfil atual dos servidores e definir um perfil futuro, estabelecendo ações concretas para alcançar essa meta (Sant’Ana *et al.*, 2017), garantindo a qualificação contínua e uma gestão de pessoas alinhada às necessidades institucionais e às exigências do ensino superior público.

Segundo o Gráfico 5, quase todas as IFES analisadas atenderam satisfatoriamente aos requisitos desse eixo. Esse alinhamento reforça a importância do planejamento de pessoal nos PDIs, assegurando que as universidades atendam às demandas atuais e se preparem para desafios futuros.

**Gráfico 5** Percentual do Eixos Temáticos Perfil do corpo docente e Perfil do corpo técnico

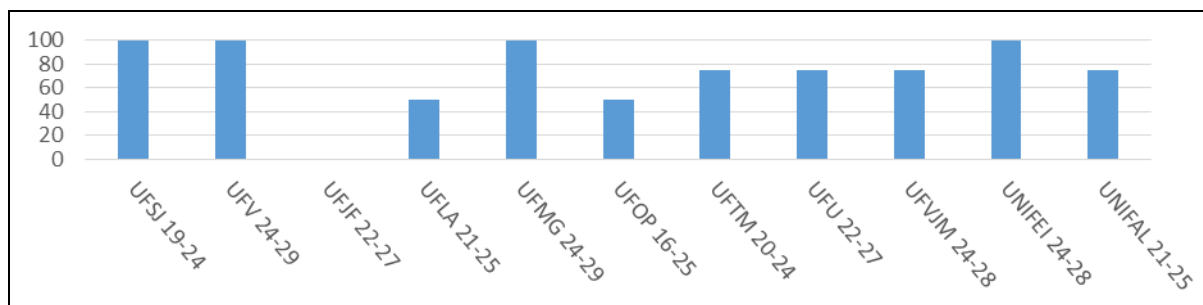


Fonte: Elaborado pelos autores.

O eixo Organização Administrativa descreve a estrutura organizacional das instituições, incluindo instâncias de decisão, organogramas e órgãos colegiados e de apoio acadêmico. Todas as IFES analisadas contemplaram esse eixo, com variações entre descrições simples e detalhadas, evidenciando a preocupação das instituições em garantir clareza estrutural, transparência e eficiência na gestão.

O eixo temático Políticas de Atendimento aos Discentes abrange programas de apoio pedagógico e financeiro; estímulos à permanência; organização estudantil; e acompanhamento dos egressos. Conforme o Gráfico 6, todas as instituições, exceto a UFJF, detalharam programas de apoio e ações de permanência; contudo, menos da metade incluiu informações sobre o acompanhamento de egressos, fundamental para monitorar a inserção profissional e identificar lacunas na formação acadêmica.

**Gráfico 6** Percentual do Eixo Temático Políticas de Atendimento aos Discentes

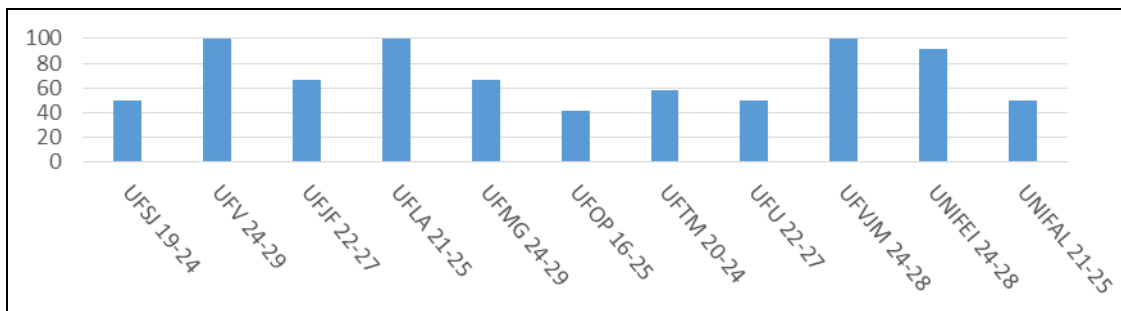


Fonte: Elaborado pelos autores.

No eixo Infraestrutura, os PDIs devem descrever a infraestrutura física, incluindo bibliotecas, laboratórios, recursos tecnológicos e audiovisuais, além de planos de acessibilidade e cronograma de expansão. Conforme o Gráfico 7, algumas universidades apresentaram médias significativamente inferiores, indicando possíveis fragilidades no

planejamento institucional e na gestão de recursos. A ausência de informações detalhadas e a dependência de repasses externos podem dificultar a previsão e execução de melhorias estruturais.

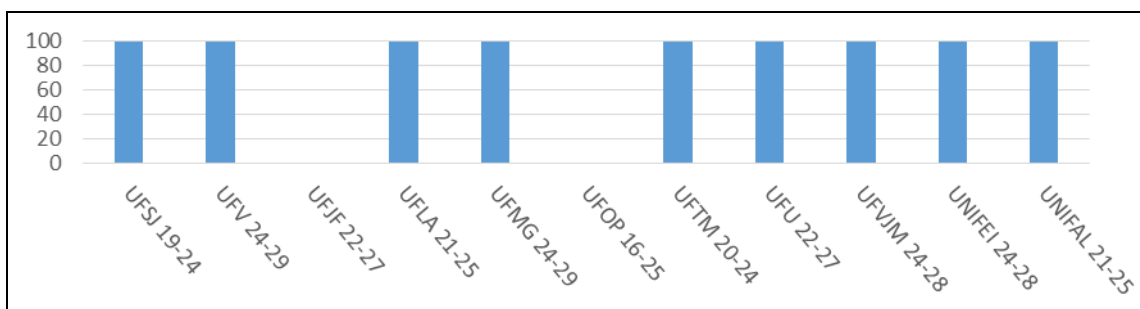
**Gráfico 7** Percentual do Eixo Temático Infraestrutura



Fonte: Elaborado pelos autores.

O eixo Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional abrange a autoavaliação, que deve detalhar procedimentos adotados pelas IFES. Conforme o Gráfico 8, duas instituições não contemplaram esse eixo, deixando de evidenciar a avaliação das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, bem como a participação da comunidade acadêmica e administrativa, incluindo o papel da Comissão Própria de Avaliação e a aplicação dos resultados (Dal Magro; Rausch, 2012).

**Gráfico 8** Percentual do Eixo temático Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional

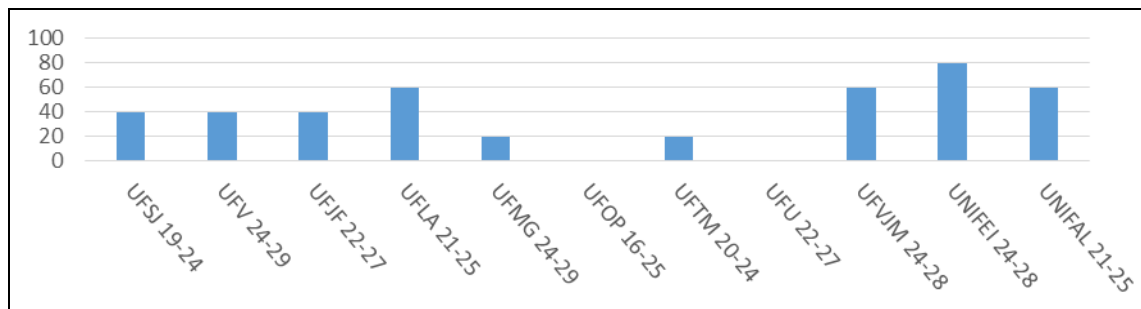


Fonte: Elaborado pelos autores.

O último eixo temático analisado se refere à Gestão Financeira e Orçamentária, no qual as instituições devem demonstrar a sustentabilidade financeira e os programas de expansão previstos no PDI. Essa dimensão foi contemplada por toda a amostra analisada, refletindo a preocupação das instituições com a transparência e o planejamento responsável da gestão de seus recursos.

Por fim, foram analisados elementos que não pertencem a eixos temáticos, o que pode justificar os menores percentuais de conformidade no *checklist*, conforme demonstrado no Gráfico 9.

**Gráfico 9** Percentual de Outros Elementos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses elementos, em sua maioria técnicos, como monitoramento, controle e revisão do PDI, plano de gestão de riscos, conclusão e apêndices, são fundamentais para evidenciar a governança institucional, embora não estejam entre os itens exigidos pelo MEC. Sistemas eficazes de monitoramento, controle e gestão de riscos são ações com potenciais benefícios para uma boa governança (Brasil, 2020). Mais do que cumprir uma demanda burocrática, esses sistemas garantem maior efetividade na prestação de serviços a que as instituições se propõem.

O elemento “Anexos” é exigido pelo Decreto nº 9.235/2017 apenas para PDIs que propõem novos cursos, não sendo evidenciado na amostra analisada. Sua ausência reflete, portanto, a falta de proposição de novos cursos pelas instituições, alinhando-se às exigências normativas.

#### 4.2 PRINCIPAIS PRÁTICAS E AÇÕES DAS IFES MINEIRAS

Ao analisar os PDIs das universidades federais em Minas Gerais, identificaram-se práticas alinhadas à modernização administrativa e à incorporação do planejamento institucional. A gestão pública gerencial, conforme Bresser-Pereira (2008), enfatiza eficiência, autonomia e orientação para resultados, elementos presentes em diversas iniciativas adotadas pelas IFES. Nas reformas gerenciais do Estado, a governança atua como mecanismo de liderança, estratégia e controle, apoiando a tomada de decisões e direcionando ações para a interação com a sociedade (Abrucio, 2007; Brasil, 2017a). Nas universidades públicas, isso se manifesta na estruturação de políticas, processos e mecanismos que garantem eficiência

administrativa, transparência e participação comunitária.

A análise dos PDIs evidenciou uma governança consolidada na maioria das universidades, composta por instâncias colegiadas internas, órgãos da alta administração e órgãos externos, que atuam na avaliação, direção e monitoramento das atividades universitárias. Exemplos incluem a UFLA, com Comitê Interno de Governança (Cigov), e a UFJF, que estrutura mecanismos de governança e integridade, normatizando Conflitos de Interesse, Nepotismo e Gestão de Riscos, além de utilizar a Plataforma Ágatha e um Escritório de Processos para mapeamento administrativo. Essas práticas estão alinhadas à concepção de *accountability* e à transparência na gestão universitária (Roczanski; Tomasi, 2010).

A função social e a responsabilidade social das IFES estão interligadas, orientando ações em benefício da sociedade. A função social é respaldada pelo artigo 207 da Constituição Federal de 1988, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, enquanto a responsabilidade social se manifesta em práticas que promovem conhecimento relevante e formação de indivíduos com autonomia epistêmica, moral, social e política (Dias Sobrinho, 2008). Nesse contexto, UFMG, UFU e UFTM destacam-se por programas de saúde pública vinculados ao SUS; UFOP e UFSJ promovem preservação cultural e desenvolvimento sustentável; UFLA atua em agricultura sustentável e conscientização ambiental; e UFV implementa iniciativas como compostagem, energia fotovoltaica e reaproveitamento de materiais laboratoriais, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

A interação com o setor produtivo reforça o papel das IFES na inovação tecnológica e no desenvolvimento econômico regional. A UNIFEI apoia Arranjos Produtivos Locais (APLs) e parcerias com empresas e instituições de pesquisa, enquanto a UFVJM, por meio do Centro de Inovação Tecnológica (Citec), fomenta cultura empreendedora e desenvolvimento socioeconômico. Essas iniciativas evidenciam a influência das universidades federais além da formação acadêmica, demonstrando o impacto do planejamento estratégico na construção de redes colaborativas (De Araújo; Rodrigues, 2009).

No entanto, desafios persistem na consolidação da governança. Resistência à mudança e falta de integração entre áreas acadêmicas e administrativas dificultam a implementação plena do planejamento estratégico (Falqueto *et al.*, 2019). Algumas IFES, como UFJF e UFOP, ainda carecem de mecanismos estruturados para monitoramento e

avaliação, essenciais para a efetividade dos PDIs.

Diante desse cenário, o aprimoramento do planejamento e gestão deve envolver fortalecimento da governança, adoção de modelos de gestão baseados em resultados e ampliação do impacto social. O planejamento institucional deve articular objetivos estratégicos com a função social, promovendo maior alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão (Sant'Ana *et al.*, 2017). Assim, ele deve ser compreendido não apenas como um instrumento burocrático, mas como ferramenta estratégica essencial para modernizar a administração universitária e consolidar a função social das universidades públicas no Brasil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises dos PDIs das universidades federais mineiras evidenciaram avanços no cumprimento das diretrizes do MEC e na execução da função social dessas instituições, destacando boas práticas de governança e responsabilidade social. Entretanto, algumas lacunas ainda precisam ser superadas para consolidar o planejamento estratégico como prática efetiva de gestão universitária.

De modo geral, os documentos analisados revelaram o esforço das IFES em atender às dimensões e requisitos exigidos para os processos de avaliação e (re)credenciamento do MEC. A maioria das instituições cumpriu mais de 80% das diretrizes, com destaque para as dimensões de Perfil Institucional e Organização Administrativa, nas quais todas atenderam integralmente aos requisitos temáticos.

Ao detalhar o perfil institucional e a estrutura administrativa, incluindo história, missão, objetivos estratégicos e mecanismos de governança, as universidades delineiam sua trajetória e os instrumentos necessários para cumprir sua função social. Evidencia-se o compromisso dessas instituições com a adequação às normativas vigentes, bem como o alinhamento dos objetivos do PDI a outros instrumentos e diretrizes nacionais de planejamento e desenvolvimento.

Durante a análise, observou-se que UNIFAL, UNIFEI, UFLA, UFSJ, UFTM e UFV atualizam seus PDIs conforme o modelo de Sant'Ana *et al.* (2017) e o Decreto nº 9.235/2017. Nos documentos da UFJF, UFMG, UFOP e UFU, verificou-se a integração de objetivos estratégicos a instrumentos como os ODS, diretrizes da UNESCO, a Lei Orçamentária e outros mecanismos, reforçando alinhamento institucional, conexão com demandas globais e nacionais e transparência no planejamento e gestão universitária.

Apesar dos avanços, foram identificadas fragilidades como apresentação pouco clara de informações, insuficiência de estratégias para mensuração de resultados e ausência de requisitos estratégicos, incluindo políticas institucionais, acompanhamento de egressos, planos de gestão de riscos e cronogramas de expansão. A escassez de recursos e cortes orçamentários também dificultam a expansão de pessoal e infraestrutura.

Recomenda-se que as universidades adotem abordagens mais estruturadas no desenvolvimento de seus PDIs, fortalecendo o planejamento estratégico com monitoramento e controle de riscos, alinhamento completo às diretrizes do MEC, gestão participativa com ampla inclusão da comunidade acadêmica e sociedade, e iniciativas que promovam impacto social, desenvolvimento regional, inclusão e sustentabilidade.

As universidades federais mineiras desempenham papel central no desenvolvimento econômico e social de suas regiões.. [Nesse sentido, este estudo reforça a importância do PDI como instrumento estratégico para planejamento, avaliação institucional e reafirmação do compromisso das universidades públicas com uma sociedade mais justa e igualitária. A adoção das melhores práticas identificadas nos PDIs pode fortalecer a governança institucional e consolidar o papel das IFES como agentes de transformação social e inovação no cenário nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 67–86, 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 28 dez. 2024.

ARAÚJO, J. F. F. E.; RODRIGUES, I. M. C. **Novos modelos de gestão das universidades: desafios emergentes**. [s. l.], 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/39371>. Acesso em: 28 dez. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: de 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 8 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 nov. 2017a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 3 jan. 2025.

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 União**, Brasília, DF, 15 dez. 2017b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm). Acesso em: 9 dez. 2024.

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 União**: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: 9 dez. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BREDA, F. et al. Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a gestão da comunicação integrada de marketing no ambiente on-line. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 331–354, 2020. DOI: 10.21527/2237-6453.2020.51.331-354.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7–40, 22 jan. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391–410, abr. 2008.

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

CARVALHO JUNIOR, J. R. A.; FERREIRA, M. A. M. Pós-Nova Gestão Pública no planejamento estratégico da educação profissional brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 1, p. 167–193, 2021.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. P.; ZORZIN, P. L. G. Universidades federais mineiras: análise da produção de pesquisa científica e conhecimento no contexto do sistema mineiro de inovação. **Nova Economia**, v. 22, n. 2, p. 307–332, ago. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/neco/a/WRvWgTbVKGcwfrDdGYpMLLp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 3 dez. 2024.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427–454, set. 2012. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85>. Acesso em: 2 dez. 2024.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 13, n. 1, p. 193–207, mar. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/avalia/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

DIAS SOBRINHO, J. Universidade fraturada: reflexões sobre conhecimento e responsabilidade social. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 20, n. 3, p. 581–601, nov. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/RbsQFJt9w7Xyqc9gpjrXYFg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 9 dez. 2024.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe1, p. 648–667, jul. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/kDLwvMWGs9g99bXmw44CKVf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 dez. 2024.

FALQUETO, J. M. Z. et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 2, p. 357–378, out. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 jan. 2025.

FONSECA, P. G. et al. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas universidades federais: uma análise entre regiões. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 28, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/YQDd7MVJk4c8qWjfsf7hDVB/>. Acesso em: 8 jan. 2025.

JORGE, R. R.; RODRIGUES, L. H.; FACÓ, J. F. B. An autoethnography of an entrepreneurial university: Federal University of ABC Region (UFABC), Brazil. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 14–32, 2025.

MARTINS, C. B. Uma reforma necessária. **Educação & Sociedade**, v. 27, n. 96, p. 1001–1020, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/jBGXYt4SYrpNmRcvqM7wvKm/?lang=pt>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9–29.

PASCUCI, L. et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37–59, abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p37>. Acesso em: 4 jan. 2025.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

ROZANSKI, C. R. M.; TOMASI, M. Universidade pública e accountability. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, DF: CONSAD, 2010. Disponível em: <https://www.consad.org.br/eventos/congressos/iii-congresso-consad-de-gestao-publica-brasilia-df/>. Acesso em: 11 dez. 2024.

SALES, E. C. de A. S. et al. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas universidades federais brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477–1495, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/11505>. Acesso em: 9 jan. 2025.

SANT’ANA, T. D. et al. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, P. C. D.; SABINO, W. Implementação do planejamento estratégico e tático em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 914–935, 2023.

SILVA, J. E. O. et al. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 6, n. 3, p. 269–287, set. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269>. Acesso em: 6 jan. 2025.

SILVA, J. E. O. et al. Plano de desenvolvimento institucional: a existência de planejamentos nas universidades públicas federais brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://cigu2019.ufsc.br/>. Acesso em: 6 jan. 2025.

SILVA, M. W.; RISSI, M. Análise de informações orçamentárias presentes nos Planos de Desenvolvimento Institucional das universidades federais brasileiras. **Reuna**, v. 25, n. 4, p. 66–83, 2020.