

Estado da arte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): levantamento da produção acadêmica e científica no Brasil

Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti ^a 
Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra ^b 

Resumo

Através de metodologia de caráter descritivo, abordagem qualitativa e estratégia bibliográfica, realizou-se o levantamento de dissertações, teses e artigos científicos, sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), buscando responder à pergunta: Qual a produção acadêmica e científica sobre PDI, no período de 2012 a 2021, no contexto da Avaliação Institucional nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)? O objetivo foi mapear, através de consulta aos bancos de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e à base de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), tais publicações. Constatou-se uma produção acadêmica e científica muito pequena, sobre PDI, percebendo-se a carência de publicações atualizadas, utilizando múltiplas abordagens sobre o tema.

Palavras-chave: Sinaes. Avaliação Institucional. Política de Planejamento. Instituição Federal de Ensino Superior.

1 Introdução

Esta investigação faz parte do capítulo de tese relativo à fundamentação teórica da pesquisa de Doutorado intitulada “Autoavaliação Institucional: significados e efeitos sobre as políticas educacionais da Universidade Federal da Paraíba”,

^a Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Educação, João Pessoa, PB, Brasil.

^b Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Educação/Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, João Pessoa, PB, Brasil.

Recebido em: 24 jun. 2022
Aceito em: 28 nov. 2023

desenvolvido junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, iniciado no ano de 2021.

A Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, regulamentada por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (Brasil, 1998), implantou, entre outras práticas de gestão, o planejamento estratégico nas organizações públicas, sendo que nas Instituições de Ensino Superior (IES), por força do Inciso I do Art. 3º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Brasil, 2004), que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), tal planejamento é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que no dizer de Cavalcanti e Guerra (2019),

[...] é um instrumento de planejamento e gestão, que estabelece a identidade da IES, levando em consideração sua filosofia de trabalho, a missão e as estratégias para atingir as metas e objetivos planejados. Abrange, também, os aspectos da estrutura organizacional e do Projeto Pedagógico Institucional, buscando a observância das diretrizes pedagógicas que orientam as ações, atividades acadêmicas e científicas que já desenvolve, ou planeja desenvolver (Cavalcanti; Guerra, 2019, p. 704).

Sant'Ana *et al.* (2017, p. 8-9), levando em consideração a inexistência de um modelo para a elaboração do PDI, propuseram um, utilizando ferramentas de gestão, tais como a análise SWOT, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Planejamento Estratégico Situacional (PES), entre outros, que são complementares entre si, podendo ser utilizadas separadamente, ou de forma combinada, sempre orientando o PDI para o cumprimento de sua função de prestação de serviços à sociedade, ancorado em uma gestão institucional moderna e adequada à atualidade, fornecendo ao Estado – ente responsável pela implementação das políticas públicas – subsídios que nortearão tais políticas, corrigindo as deficiências, realizando as adaptações e reformulações que se fizerem necessárias, visando atender às demandas constatadas nos processos de avaliação institucional.

O Ministério da Educação (MEC), através do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, em seu Artigo 21, introduziu elementos sugeridos pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (ForPlad), na elaboração do PDI das IES, que criou, em 2018, conforme informações disponíveis no site <http://www.forplad.andifes.org.br/?q=forpdiuma> plataforma aberta, denominada ForPDI (2002), destinada a

auxiliar as Universidades Federais e outras Instituições públicas, na gestão e no acompanhamento do PDI, o que pode ser considerado um avanço, na medida em que funciona como facilitador, e, ao mesmo tempo, cumpre o requisito da transparência e publicização, princípios caros à administração pública.

No ano de 2020, o Ministério da Economia (ME), publicou o ‘Guia Técnico de Gestão Estratégica’, que estabelece critérios para a elaboração de planejamentos estratégicos institucionais, no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF), bem como as atribuições da Secretaria de Gestão (Seges) do Sistema de Organização e Inovação Institucional (Siorg), estabelecendo quatro princípios de governança e gestão pública, em conformidade, segundo Brasil (2020), com as práticas adotadas por outros países, a saber: a) reintegração; b) gestão sistêmica baseada em pessoas; c) transformação digital; e d) profissionalização. As normativas que dão o embasamento à elaboração de planos e sistemas que orientem o planejamento e a gestão dos resultados e ações dos órgãos e entidades da APF, estão relacionadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Documentos de Referência para o embasamento do planejamento visando a gestão por resultados, no âmbito das organizações da APF, conforme Brasil (2020)

<p>1. Constituição Federal de 1988 - institui o planejamento como instrumento que orienta a função programática do Estado brasileiro.</p>
<p>2. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Enes) - define eixos, diretrizes e metas de desenvolvimento para o Estado brasileiro em um horizonte de 12 anos.</p>
<p>3. Planos Setoriais - previstos na Constituição Federal de 1988, quando determina que é de competência da União, elaborar e executar, planos nacionais e regionais, bem como planos nacionais para a Educação, a Cultura e a Reforma Agrária, entre outros.</p>
<p>4. Lei do Plano Plurianual (PPA) 2020/2023 - Determina que os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional elaborem ou atualizem seus Planos Estratégicos Institucionais, de forma alinhada não somente ao PPA 2020–2023, como aos demais instrumentos de planejamento governamental.</p>
<p>5. Lei n.º 10.180/2001 - que organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal.</p>
<p>6. Decreto n.º 9.235/2017 - trata das diretrizes de Governança do Poder Executivo Federal. Entre os requisitos mínimos necessários para a governança, o decreto aponta as formas de acompanhamento de resultados, as soluções para melhoria do desempenho das organizações e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências, a exemplo da gestão de riscos.</p>

Continua

Continuação

<p>7. Decreto n.º 9.203/2018 – estabelece as diretrizes de Governança do Poder Executivo Federal. Entre os requisitos mínimos necessários, o decreto aponta as formas de acompanhamento de resultados, as soluções para melhoria do desempenho das organizações e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências, a exemplo da gestão de riscos.</p>
<p>8. Decreto n.º 9.739/2019 - estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento dos órgãos e entidades da APF incluindo normas sobre concursos públicos, além de disposições sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), delegando ao órgão central, o Ministério da Economia, a coordenação das atividades de organização e inovação institucional.</p>
<p>9. Lei 13.844/2019 - atribui ao Ministério da Economia a competência de formular o planejamento estratégico nacional e elaborar subsídios para formulação de políticas públicas de longo prazo, destinadas ao desenvolvimento nacional, e outras associadas à coordenação dos sistemas de atividades auxiliares, tais como os Sistemas de Planejamento e Orçamento e de Organização e Inovação Institucional.</p>
<p>10. Decreto nº 9.745/2019, aprova a estrutura regimental do Ministério da Economia e institui a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG). Vinculada à SEDGG, está a Secretaria de Gestão (Seges), que no exercício de sua competência de formular políticas e diretrizes para a gestão pública, é responsável pela pactuação de resultados, pelo aperfeiçoamento e inovação da gestão dos órgãos e entidades da APF e pela implementação de projetos de eficiência administrativa e modernização governamental.</p>

Fonte: Adaptado de Brasil (2020, p. 11-13)

No que se refere à gestão, o Guia estabelece que devem ser identificados os atores e as etapas, atividades e produtos. Em relação ao segundo indicador, verificam-se oito etapas: a) construção da cadeia de valor; b) análise do ambiente institucional; c) definição da missão, visão e valores; d) construção do mapa estratégico; e) construção do painel de indicadores e metas; f) construção do portfólio de projetos e entregas; g) monitoramento intensivo da estratégia; e h) monitoramento, avaliação e revisão da estratégia.

O Guia Técnico recomenda a observância de seis diretrizes, por ocasião do planejamento estratégico, a saber: a) alinhamento estratégico; b) gestão integrada da cadeia de valor; c) otimização de estruturas e fortalecimento das Unidades de Gestão Estratégica (UGE); d) orientação para resultados e ênfase na entrega, e, por fim, e) fortalecimento da governança.

Por outro lado, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), publicou no ano de 2021, o “Guia Referencial para a Construção e Análise de Indicadores”,

de autoria de Leandro Oliveira Bahia, que afirma que ‘indicadores bem construídos’ favorecem a transparência e *accountability*.

Bahia (2021) aborda os indicadores, sob os seguintes aspectos: a) alinhamento conceitual; b) finalidade; c) benefícios; d) sistema de medição de desempenho; e) atributos dos indicadores; f) tipos de indicadores. Em relação aos processos, o autor observa, para a construção dos indicadores, os seguintes critérios: a) etapas; b) documentação; c) erros comuns; d) limitações e riscos.

Para Sant’Ana *et al.* (2017, p. 65-67), o PDI pode ser gerido à exemplo de um projeto, sugerindo o uso dos conceitos e métodos trazidos pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) ou Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos, publicado pelo *Project Management Institute* (2017), que consolida melhores práticas mundialmente aceitas sobre Gestão de Projetos. Para tal, ressaltam Sant’Ana *et al.* (2017, p. 65-67), são necessárias a observância de algumas condições para que o PDI venha a ter sucesso em sua elaboração, sendo condição *sine qua non* a definição de um plano de gerenciamento do projeto de PDI, fase em que são reunidos documentos institucionais relativos às ações orientadas para a definição, integração e coordenação de todos os planos que auxiliarão a elaboração do PDI. Em seguida, dizem os mesmos autores, impõe-se a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) do PDI, contendo o cronograma de entrega dos componentes menores, e, a partir das metas e dos objetivos previstos para cada eixo estratégico do PDI, conforme a disponibilidade de recursos, as atividades específicas previstas serão definidas e sequenciadas, devidamente fundamentadas em atividades como estimativas de custos e de fontes de recursos, que constarão no PMBOK.

2 Metodologia

Com o objetivo de mapear as problemáticas relacionadas à produção acadêmica e científica, sobre o PDI, no período de 2012 a 2021, no âmbito da Avaliação Institucional Externa nas Ifes, utilizou-se uma metodologia de caráter descritivo, abordagem qualitativa e estratégia bibliográfica, viabilizada através de consulta aos bancos de dados da Capes, do Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e à base de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

A consulta à base de dados da SciELO foi feita utilizando-se, como termo de busca, a sigla PDI, no período de 2012 a 2021, relacionando-o à avaliação institucional nas Ifes. Foi elaborado um Quadro, contendo a esquematização dos artigos científicos localizados, no qual constam: autor (es), ano de publicação, título, objetivo geral e/ou problemática e palavras-chaves.

Para a consulta ao banco de dados da Capes, utilizou-se, como termo de busca, a sigla PDI, no período que vai do ano de 2012 a 2021, aplicando-se os seguintes filtros: 1) **tipo** - dissertações de Mestrado Acadêmico e Mestrado Profissional; teses de Doutorado Acadêmico e Doutorado Profissional; 2) **grande área de conhecimento**: Ciências Humanas; 3) **área de conhecimento**: Educação; 4) **área avaliação**: Educação; 5) **área(s) de concentração**: Educação; Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior; e Gestão e Avaliação da Educação Pública; 6) **nome(s) do(s) Programa(s)**: Educação; Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior; e Gestão e Avaliação da Educação Pública. Tal consulta foi repetida três vezes, com o intuito de verificar a veracidade e a possibilidade de se replicar tal busca, obtendo-se os mesmos dados em todas elas.

Na consulta ao Banco de dados da BDTB, utilizou-se, como termo de busca, a sigla PDI, aplicando-se os seguintes filtros, na busca refinada: 1) **termo de busca refinada** – “PDI, Avaliação Institucional, IFES”; 2) **opção de busca** – todos os campos; 3) **ano de defesa** – 2012 a 2021. Novamente, a consulta foi repetida três vezes, com o intuito de verificar a veracidade e a possibilidade de ser replicada, obtendo-se os mesmos dados em todas elas.

O levantamento das referências foi levado a termo buscando-se o nome do autor, título, problema/problemática da pesquisa e palavras-chave, porém, quando o problema/problemática da pesquisa era muito extenso ou não foi identificado como pergunta, optou-se por explicitar o objetivo geral. Quando não se localizou essas informações em tais plataformas, buscou-se pelo autor e pelo título, no Google. Em seguida, realizou-se análise detalhada das referências localizadas nas plataformas Capes e BDTD, com a leitura do resumo e, quando necessário, procedeu-se à leitura do capítulo que tratava do assunto “PDI”, para constatar se a abordagem havia sido realizada no âmbito da avaliação institucional externa, nas Ifes. Após concluída esta etapa, os dados foram tabulados em quadros específicos.

3 Produção científica sobre PDI

A consulta à base de dados da SciELO foi realizada no link <<https://www.scielo.br/>>, a partir do termo de busca “PDI”, selecionando-se os seguintes filtros: a) **Coleções**: Brasil; b) **Periódicos**: Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação e Avaliação: Revista Brasileira de Avaliação da Educação Superior (Campinas); c) **Idioma**: Português; d) **Ano de publicação**: período de 10 anos, compreendido entre 2012 a 2021; e) **SciELO Área(s) Temática(s)**: Ciências Humanas. Segue o Quadro 2, contendo a esquematização dos artigos científicos localizados, no qual constam: autor (es), ano de publicação, título, objetivo geral e/ou problemática, palavras-chaves e tipo de abordagem.

Quadro 2 - Artigos científicos sobre o tema “PDI” localizados na base de dados SciELO

Autor	Título
	Problema/problemática da pesquisa ou objetivo geral
	Palavras-chave
	Tipo de abordagem
MIZAEL <i>et al.</i> (2013)	Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais.
	Avaliar o PDI com base nos estudos de Segenreich (2005).
	Educação Superior; Avaliação Institucional; Plano de Desenvolvimento Institucional; Políticas Institucionais; Planejamento; Sinaes; PDI; Universidade.
	Abordagem qualitativa, do tipo análise documental.
PINTO, MELLO E, MELO (2016)	Meta-avaliação: uma década do Processo de Avaliação Institucional do Sinaes.
	Descrever e analisar a experiência de organização do PDI em uma universidade consolidada do Rio de Janeiro, em 2002.
	Meta-avaliação; Processo de avaliação institucional; Dimensões institucionais.
	Abordagem qualitativa; pesquisa teórica, do tipo exploratória e descritiva, utilizando-se de estratégia bibliográfico-documental.
NUNES, DUARTE e PEREIRA (2017)	Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do Sinaes.
	Demonstrar a evolução da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e a busca pela melhoria da qualidade.
	Avaliação externa; Avaliação interna; Sinaes.
	Abordagem qualitativa, utilizando-se de estratégia bibliográfico-documental.
GRIBOSKI, PEIXOTO e HORA (2018)	Avaliação externa, autoavaliação e o PDI.
	Discutir o significado da institucionalização do instrumento de avaliação institucional externa implantado pelo Sinaes, em 2014; e o segundo objetivo é analisar, na perspectiva do instrumento em vigor, os efeitos produzidos para avaliação pelos indicadores de qualidade criados em 2008.
	Avaliação da Educação Superior; Sinaes; Autoavaliação; Plano de Desenvolvimento Institucional.
	Abordagem qualitativa; pesquisa descritiva, do tipo documental.
LIMA <i>et al.</i> (2020)	Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras.
	Analisar se os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) são documentos estratégicos ou simplesmente uma resposta à busca de legitimidade diante de pressões regulatórias.
	Isomorfismo; Visão Baseada em Recursos; Estratégia; Universidades.
	Abordagem qualitativa, com estratégia documental, utilizando análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

A produção de artigos científicos está muito aquém do que se esperava, constatando-se que apenas cinco publicações, escritas nos anos de 2013, 2016, 2017, 2018 e 2020, se enquadraram nos termos propostos pelo estudo, e, apesar dos pontos de vistas serem considerados oportunos, percebeu-se a inexistência de estudos contextualizando o PDI com as novas legislações, criadas a partir do ano de 2017, todas, com impactos consideráveis na forma de elaboração dos PDI nas Ifes, a saber: 1) Decreto nº 9.235/2017; 2) Decreto nº 9.203/2017; 3) Decreto nº 9.739/2019; 4) Lei nº 13.844/2019 e 5) Decreto nº 9.745/2019. Faz-se urgente que esse tema seja objeto de pesquisa, visto as múltiplas possibilidades de abordagem que se fazem possíveis, que transitam por diversos campos desde as discussões sobre o viés regulatório, passando pela qualidade da gestão institucional e de riscos, no âmbito das Ifes.

Observou-se que 100% das publicações utilizaram abordagem qualitativa, com estratégia documental, caracterizando-se como pesquisa do tipo descritiva. Mais do que explicações, ficam algumas perguntas: por que a temática PDI é tão pouco explorada? Quais as causas dessa produção científica pouco significativa que fatos contribuem para tal realidade? Que fatos contribuem com tal realidade?

4 Produção acadêmica sobre PDI

A consulta aos bancos de dados da Capes utilizou como termo de busca geral a sigla PDI, aplicando-se como termo de busca na pesquisa refinada, a expressão “PDI, avaliação institucional externa Ifes”, nos seguintes filtros: 1) **tipo** - dissertações de Mestrado Acadêmico e Mestrado Profissional; teses de Doutorado Acadêmico e Doutorado Profissional; 2) **ano(s)**: 2012 a 2021; 3) **grande área de conhecimento**: Ciências Humanas; 4) **área de conhecimento**: Educação; 5) **área avaliação**: Educação; 6) **área(s) de concentração**: Educação; Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior; Gestão e Avaliação da Educação Pública; 7) **nome(s) do(s) Programa(s)**: Educação; Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior e Gestão e Avaliação da Educação Pública. Segue a esquematização do quantitativo da produção acadêmica, pesquisado na base de dados da Capes, através do link <[https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>](https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/) no Quadro 3, conforme os filtros referidos, utilizados no refinamento da busca, bem como o quantitativo de referências mantidas e das que foram descartadas.

Quadro 3 - Quantitativo de Dissertações e de Teses, sobre o tema “PDI e avaliação institucional externa Ifes” conforme dados obtidos em consulta à base de dados da Capes, no período de 2012 a 2021

Ano	Dissertações Mestrado Acadêmico	Dissertações Mestrado Profissional	Teses Doutorado Acadêmico	Teses Doutorado Profissional	Total	Referências Descartadas	Referências Mantidas
	28	5	12	0	45	34	11
2012	0	0	0	0	0	0	0
2013	4	1	1	0	6	6	0
2014	0	0	0	0	0	0	0
2015	3	0	0	0	3	1	2
2016	5	0	2	0	7	5	2
2017	10	2	3	0	15	10	5
2018	5	2	5	0	12	11	1
2019	0	0	0	0	0	0	0
2020	1	0	1	0	2	1	1
2021	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

Tal esquematização resultou da leitura dos resumos do total das referências selecionadas, e, quando se fez necessário, examinou-se minuciosamente o capítulo que tratava do assunto “PDI”, para constatar sua relevância e adequação à temática objeto desta pesquisa, de forma que 34 referências foram descartadas, por não se aplicarem ao objeto da pesquisa ou porque a referência não foi localizada – aparecendo na busca do Banco de dados da Capes, a mensagem “Você tentou acessar uma informação que não existe” – ou porque a sigla “PDI” aparecia como documento institucional brevemente referenciado ou examinado e, ainda, quando a sigla “PDI” foi citada para se referir à “Plano de Desenvolvimento Individual”.

Verificou-se um percentual muito alto – de 75,56% das referências constantes no Banco de Teses e Dissertações da Capes – que não se enquadraram nos critérios desta investigação, motivo pelo qual foram descartadas, de forma que, no Quadro 4, seguem os 24,44% das referências que se adequaram e/ou que foram consideradas cabíveis aos fins propostos por este estudo, contendo nome do(a) autor(a), ano de publicação, título, problema/problemática ou objetivo geral, palavras-chave, tipo de abordagem e área de concentração.

Quadro 4 - Dissertações e Teses sobre o tema “PDI e avaliação institucional externa Ifes”, em consulta à base de dados da Capes, no período de 2012 a 2021

Autor	Título
	Problema/problemática da pesquisa ou objetivo geral
	Palavras-chave
	Tipo de abordagem
	Área de concentração
MENDES (2015)	A expansão da Unesp face à reforma do aparelho de Estado.
	Busca-se, a partir das análises do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Caderno de Estudos de Expansão de Graduação e dos dados contidos nos Anuários Estatísticos Unesp, compreender como se deu a expansão da universidade e quais as relações entre o processo de expansão da Unesp e a Reforma do Aparelho de Estado realizada nos anos 1990.
	Universidade Estadual Paulista; Expansão do Ensino Superior; Reforma do Estado; Trabalho docente.
	Abordagem qualitativa, com estratégia documental.
	Área de concentração: Educação.
SABOIA (2015)	O Reuni na Ufam: repercussões na gestão pedagógica.
	Analisar as repercussões do Reuni na Ufam, na perspectiva da Gestão Pedagógica frente a implementação do PPI, PDI e as diretrizes estabelecidas na CPA.
	Educação Superior; Reuni; Gestão pedagógica.
	Abordagem qualitativa por meio de pesquisa empírica.
	Área de concentração: Educação.
FREITAS (2016)	Inclusão educacional e o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (Pide) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU): interfaces de um processo político e educacional.
	Compreender o tratamento que a inclusão educacional do público da Educação Especial recebe nos Pide da UFU.
	Educação: Educação inclusiva; Pide; Universidade Federal de Uberlândia.
	Abordagem qualitativa, utilizando o método histórico-filosófico de Foucault.
	Área de concentração: Educação.
STORCK (2016)	As Humanidades em tempos de Neoliberalismo em duas Universidades Latino-Americanas.
	Como a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) localizada no Brasil, e a Pontifícia Universidade Javeriana, localizada na Colômbia, elaboraram os seus documentos institucionais (Estatuto 2014, PDI-PPI 2006/2011, no caso da Unisinos, e o Estatuto 2013, PU 2007-2016, PE 1992-2015, no caso da Javeriana).
	Instituições de Educação Superior; Companhia de Jesus; Javeriana; Unisinos; Plano de Desenvolvimento Institucional: Projeto Pedagógico Institucional.
	Abordagem qualitativa, do tipo análise documental.
	Área de concentração: Educação.

Continua

Continuação

Autor	Título
	Problema/problematika da pesquisa ou objetivo geral
	Palavras-chave
	Tipo de abordagem
	Área de concentração
AMARAL (2017)	A gestão superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI.
	Como se configura a gestão da UFPA e sua relação com o PDI.
	Gestão Universitária; PDI; Planejamento Estratégico.
	Abordagem qualitativa, com estratégia bibliográfico-documental, utilizando análise documental.
	Área de concentração: Educação.
AZEVEDO (2017)	Gestão Democrática: uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Político Pedagógico do IFMA/Campus São Luís – Monte Castelo.
	Analisar a concepção de gestão democrática do IFMA, de acordo com as orientações contidas nos documentos oficiais, no PDI e no PPI.
	Políticas educacionais; Gestão democrática; Planejamento coletivo.
	Abordagem qualitativa, fundamentada no Materialismo dialético, tendo como estratégia a pesquisa bibliográfica.
	Área de concentração: Educação.
MARIN (2017)	Formação Humana na Universidade de Caxias Do Sul: convivência acadêmica em foco.
	Discutir o conceito de convivência acadêmica a partir dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) 2012–2016 e 2017–2021 da Universidade de Caxias do Sul (UCS).
	Convivência acadêmica; Políticas educacionais; Formação humana; universidade comunitária.
	Abordagem qualitativa, utilizando o paradigma indiciário e a análise do discurso.
	Área de concentração: Educação.
PATRÍCIO NETO (2017)	Planejamento e Gestão Universitária na UFCG: uma análise crítica do Plano de Desenvolvimento Institucional – 2010 a 2014.
	Como a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) vem elaborando o seu PDI?
	Gestão Universitária; PDI; UFCG; Planejamento.
	Abordagem hermenêutica, utilizando pesquisa qualitativa e quantitativa, com estratégia bibliográfica, observação participante e análise documental.
	Área de concentração: Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Continua

Continuação

Autor	Título
	Problema/problemática da pesquisa ou objetivo geral
	Palavras-chave
	Tipo de abordagem
	Área de concentração
NOVO (2017)	Interdisciplinaridade na pesquisa: significações na cultura de uma Universidade Pública.
	Compreender as significações de interdisciplinaridade na pesquisa, construídas na cultura organizacional de uma universidade pública.
	Cultura organizacional: Interdisciplinaridade; Pesquisa; Pós-Graduação; Universidade.
	Abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso.
	Área de concentração: Educação.
COLOMBO (2018)	Educação para a sustentabilidade socioambiental: mapeando indícios de ambientalização na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
	Analisar se a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, através de suas ações, gestão e políticas educacionais, insere a temática ambiental em seus documentos oficiais
	Ambientalização Curricular; Educação ambiental; Ensino Superior; Plano de Desenvolvimento Institucional; Projeto Político-Pedagógico.
	Abordagem histórico-crítica, pesquisa do tipo qualitativa e quantitativa, análise documental utilizando análise de conteúdo.
	Área de concentração: Educação.
PHAIFFER (2020)	Os processos de gestão, planejamento e desenvolvimento de Instituições de Ensino Superior públicas e confessionais-comunitárias do Brasil: uma análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI)
	Analisar os modelos de planejamento e gestão das Instituições de Ensino Superior públicas e confessionais/comunitárias
	Planejamento; Instituições de Ensino Superior; Gestão; Universidades.
	Abordagem qualitativa, utilizando análise documental e entrevistas.
	Área de concentração: Educação.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

Constatou-se, nesse Banco de Dados, que apenas onze publicações se adequaram ao objeto de estudo, sendo que nove foram anteriores à criação de legislações posteriores, destinadas ao aperfeiçoamento do processo de elaboração do PDI, já citadas anteriormente, trazendo à tona uma grande lacuna que, provavelmente, está relacionada à resistência na adesão a uma cultura de planejamento e de avaliação, no âmbito das Ifes. Nesse sentido, é digno de nota que somente no ano de 2017, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Administração e Planejamento das Instituições

Federais de Ensino Superior propôs um modelo de PDI ao MEC, que, no mesmo ano, integrou ao Artigo 21, por meio do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, tais sugestões, o que reforça o nosso argumento da ausência – e até omissão – de discussões acerca do assunto, isentas de questões político-ideológicas e mais voltadas à adesão e à utilização do planejamento como instrumento de gestão institucional.

Cerca de 90,91% das publicações acadêmicas, ocorreram na área de concentração em Educação, havendo predomínio da abordagem qualitativa, com estratégia documental.

A plataforma de dados da BDTD é pouco funcional, de forma que as buscas, inicialmente, foram efetuadas utilizando-se filtros mais restritos ao objeto deste estudo, combinando-os, entre si, – como por exemplo, a **área**: Ciências Sociais-Educação; **assunto**: Educação; políticas públicas – resultando em insucesso; experimentou-se selecionar mais de um Programa de Pós-Graduação, porém, tal opção, nas tentativas realizadas, resultou em eliminação do Programa de Pós-Graduação anteriormente selecionado, levando a crer que tal plataforma digital só permite selecionar um único programa de Pós-Graduação; após muita insistência, finalmente a busca foi bem sucedida, localizando-se 23 referências, cujo termo de busca geral foi a sigla “PDI”, aplicando-se os seguintes termos na pesquisa refinada: 1) **termos de busca refinada** – “PDI, Avaliação Institucional, Ifes”; 2) **opção de busca** – todos os campos; 3) **ano de defesa** – 2012 a 2021, Segue a esquematização do quantitativo da produção acadêmica, no Quadro 5, resultante de buscas no *link* <<https://www.bdttd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=PDI%2C+AVALIA%2C%87%2C%83O+INSTITUCIONAL%2C+IFES&type=AllFields&filter%5B%5D=publishDate%3A%22%5B2012+TO+2021%5D%22&limit=20&sort=relevance>>, contendo o quantitativo das referências mantidas e das que foram descartadas.

Quadro 5 - Quantitativo de Dissertações e de Teses, sobre o tema “PDI e avaliação institucional, Ifes”, em consulta à base de dados da BDTD, no período de 2012 a 2021

Ano	Dissertações Mestrado Acadêmico	Dissertações Mestrado Profissional	Teses Doutorado Acadêmico	Teses Doutorado Profissional	Total	Referências Descartadas	Referências Mantidas
	09	13	1	0	23	19	4
2012	1	2	0	0	3	3	0
2013	0	1	0	0	1	1	0
2014	0	0	0	0	0	0	0
2015	2	0	0	0	2	1	1
2016	1	0	0	0	1	1	0

Continua

Continuação

Ano	Dissertações Mestrado Acadêmico	Dissertações Mestrado Profissional	Teses Doutorado Acadêmico	Teses Doutorado Profissional	Total	Referências Descartadas	Referências Mantidas
2017	2	2	0	0	4	3	1
2018	0	5	0	0	5	4	1
2019	2	3	1	0	6	5	1
2020	0	0	0	0	0	0	0
2021	1	0	0	0	1	1	0

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

O Quadro 5 resultou da leitura dos resumos do total das referências selecionadas, buscando-se a sigla PDI e o objetivo geral, visando a constatar sua relevância e adequação à temática objeto desta pesquisa, de forma que das 23 referências localizadas, 19 referências foram descartadas, por não se aplicarem ao objeto de estudo da pesquisa ou porque citavam a sigla “PDI” como documento institucional brevemente referenciado ou examinado, sendo que as referências descartadas corresponderam à 82,61%, e as mantidas, à 17,39% das referências localizadas, nos termos que orientaram a presente pesquisa.

No Quadro 6, seguem as referências que se adequaram e/ou que foram consideradas relevantes aos fins propostos por este estudo, contendo nome do(a) autor(a), ano de publicação, título, problema/problemática ou objetivo geral, palavras-chave, tipo de abordagem e área de concentração.

Quadro 6 - Dissertações sobre o tema “PDI e avaliação institucional externa Ifes” conforme dados obtidos em consulta à base de dados da BDTD, no período de 2012 a 2021

Autor	Título
	Problema/problemática da pesquisa ou objetivo geral
	Palavras-chave
	Tipo de abordagem
	Área de concentração
GROSCHUPF (2015)	O orçamento público como instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo multicaso nas instituições de Ensino Superior públicas federais do estado do Paraná.

Continua

Continuação

GROSCHUPF (2015)	Identificar como o orçamento é empregado pelos gestores das Ifes do Estado do Paraná nas ações de planejamento e desenvolvimento institucional visando à eficácia, à efetividade e à eficiência dos serviços públicos.
	Administração Pública; Orçamento; Universidades e faculdades públicas.
	Abordagem qualitativa, pesquisa do tipo descritiva, com estratégia bibliográfico-documental, utilizando pesquisa de campo e questionário estruturado, para a coleta dos dados.
	Área de concentração: Planejamento e Governança Pública.
LEAL (2017)	Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em Instituições Federais de Ensino.
	Analisar e propor, um modelo validado de indicadores de gestão de pessoas, com base no PDI do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM).
	Administração; Gestão de Pessoas; Indicadores de Desempenho; Universidades e Faculdades – administração de pessoal; Instituições Federais de Ensino; Método Delphi.
	Pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo.
	Área de concentração: Gestão Organizacional.
SANTOS (2018)	Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional / UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA).
	Analisar como as práticas de gestão de pessoas da Prodep, da UFBA, estão sendo impactadas pelo modelo de gestão estratégico proposto no PDI/UFBA (2018-2022).
	Serviço Público; Planejamento estratégico.
	Pesquisa qualitativa, do tipo análise documental, utilizando análise de conteúdo, nuvem de palavras e triangulação de dados.
	Área de concentração: Administração
SILVA (2019)	Política pública de regulação: processo de habilitação institucional de uma Ifes para oferta de Educação a Distância.
	Analisar o processo de habilitação institucional (credenciamento e recredenciamento) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes) cearense, para a oferta da modalidade de Educação a Distância, considerando os parâmetros de qualidade definidos pelo Ministério da Educação.
	Políticas de regulação; EaD; Parâmetros de qualidade; Sinaes.
	Abordagem qualitativa, com estratégia documental e técnica de análise de conteúdo de Bardin.
	Área de concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

É fator de preocupação a quantidade ínfima de publicações acadêmicas sobre o tema “PDI”, localizadas no BDTD, apenas quatro, todas do tipo Dissertação, que, adicionadas às onze, localizadas no Banco de Dados da Capes, totaliza quinze publicações no período de dez anos, de 2012 a 2021, e apenas uma tese de Doutorado, o que revela a urgência de as Ifes se apropriarem desse instrumento legal de gestão institucional.

No campo das Ciências Sociais, notadamente na área de Educação, estudos ligados ao tema PDI talvez ainda não tenham recebido a atenção necessária, porque a temática não é bem acolhida, como objeto de investigações, por ser inerente à área das Ciências Aplicadas, predominantemente, à área da Administração. Há que se evoluir para a compreensão de que o PDI integra o cotidiano da vida institucional, acadêmica e administrativa das IES, e, nesta condição, carece de estudos e pesquisas que favoreçam o seu entendimento, desenvolvimento e evolução dos mecanismos que lhe são peculiares, com vistas ao aperfeiçoamento das práticas de planejamento institucional, como um todo.

5 Considerações Finais

O PDI é o documento institucional que fornece subsídios ao Estado, em relação ao planejamento, à criação, à manutenção e/ou a ajustes das políticas públicas destinadas ao Ensino Superior, apontando para a necessidade de ajustes e de integração de funcionalidades, observando aspectos relacionados, inclusive, à infraestrutura física e tecnológica, visando o atendimento às políticas de gestão, avaliação e de autoavaliação institucional.

Assim como a Avaliação – de cursos, institucional e de estudantes, criada através do Sinaes – notadamente, na Grande Área de Conhecimento das Ciências Humanas e na Área de Conhecimento da Educação houve resistência ao PDI; as Ifes, são um espaço de discussões, complexo, caracterizado pela universalidade e diversidade de ideologias – que permeiam as arenas políticas das Ifes – agravando confrontos e disputas político-ideológicas, em detrimento de uma discussão mais centrada nos aspectos, técnico e legal, do planejamento institucional.

Acrescente-se a esse contexto, o grande desafio, então posto às Ifes: planejar sem estrutura e/ou subsídios relativos à bancos de dados institucionais, visto que o planejamento organizacional estava em processo de implantação, a gestão da informação era feita de forma anacrônica e a informatização estava em seu início. Como criar uma cultura institucional de planejamento, no curtíssimo prazo? Inclusive, o Estado afirma que a aprovação do PDI não garante a sua execução, que dependerá da autorização e da liberação de recursos financeiros

destinados às Ifes. Ou seja, um quadro total de incertezas, que deveria motivar pesquisas acadêmicas e científicas, ao invés de serem postergadas, sob os mais variados pretextos.

A baixa produção acadêmica constatada, leva a questões sobre as causas dessa lacuna: ausência de motivação? Resistência a cobranças por resultados? Será que o planejamento institucional está incorporado à cultura das Ifes? Se não, quais os motivos? As Ifes orientam sua gestão e políticas institucionais pelo PDI? Espera-se que esses e outros questionamentos sejam motivos de reflexão, discussões e futuras pesquisas, para suprir a carência de produção acadêmica sobre o tema.

Deve-se lançar um olhar desprovido de pré-julgamentos e preconceitos, voltado ao diálogo e às discussões, comprometidas com a qualidade do Ensino Superior federal, para que se avance sobre a produção acadêmica na temática do PDI, que, a nosso ver, é o documento institucional por excelência, estratégico e adequado à uma gestão institucional moderna e condizente com a atualidade, visto que contempla, além da adequação, às demandas diagnosticadas nos processos de avaliação institucional, a correção, adaptação e reformulação das políticas públicas destinadas às Ifes, favorecendo o planejamento e a gestão de riscos, entre outras funcionalidades, algo impossível de se ignorar nas discussões que, agora, se impõem sobre o tema.

State of the art of the Institutional Development Plan (PDI): survey of academic and scientific production in Brazil

Abstract

Through a descriptive methodology, with a qualitative approach and using a bibliographic strategy, a survey of dissertations, theses and scientific articles was carried out about the Institutional Development Plan (PDI). The research sought to answer the question: What is the academic and scientific production on PDI, from 2012 to 2021, in the context of Institutional Assessment in Federal Institutions of Higher Education (Ifes)? The objective was to map, by consulting the databases of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (Capes), the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) and the Scientific Electronic Library Online database (SciELO), such publications. It was found that there are few academic and scientific productions on the PDI, with no updated and multiapproach publications about the topic.

Keywords: *Sinaes. Institutional Evaluation. Planning Policy. Federal Institution of Higher Education.*

Estado del arte del Plan de Desarrollo Institucional (PDI): estudio de la producción académica y científica en Brasil

Resumen

A través de metodología de carácter descriptivo, abordaje cualitativo y estrategia bibliográfica, se realizó el estudio de disertaciones, tesis y artículos científicos, sobre el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), buscando responder a la pregunta: ¿Cuál es la producción académica y científica sobre PDI, en el período de 2012 a 2021, en el contexto de la Evaluación Institucional en las Instituciones Federales de Enseñanza Superior (Ifes)? El objetivo fue mapear, a través de consulta a las bases de datos de la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior (Capes), de la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDTD) y a la base de datos de la Scientific Electronic Library Online (SciELO), tales publicaciones. Se constató una producción académica y científica muy pequeña, sobre Plan de Desarrollo Institucional, percibiéndose la carencia de publicaciones actualizadas, utilizando múltiples abordajes sobre el tema.

Palabras clave: *Sinaes. Evaluación Institucional. Política de Planificación. Institución Federal de Enseñanza Superior.*

Referências

AMARAL, G. T. P. *A gestão superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

AZEVEDO, G. F. A. M. *Gestão democrática: uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Político Pedagógico do IFMA/Campus São Luís – Monte Castelo*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

BAHIA, L. O. *Guia referencial para construção e análise de indicadores*. Brasília, DF: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6154?mode=full>. Acesso em: 15 jun. 2022.

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*, 23 nov. 2017

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, 18 dez. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 mar. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, de 9 de abril de 2019.

BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 7 fev. 2001.

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*, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

BRASIL. Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera as Leis nos 13.334, de 13 de setembro de 2016, 9.069, de 29 de junho de 1995, 11.457, de 16 de março de 2007, 9.984, de 17 de julho de 2000, 9.433, de 8 de janeiro de 1997, 8.001, de 13 de março de 1990, 11.952, de 25 de junho de 2009, 10.559, de 13 de novembro de 2002, 11.440, de 29 de dezembro de 2006, 9.613, de 3 de março de 1998, 11.473, de 10 de maio de 2007, e 13.346, de 10 de outubro de 2016; e revoga dispositivos das Leis nos 10.233, de 5 de junho de 2001, e 11.284, de 2 de março de 2006, e a Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 jun. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes Políticos, controle de despesas e finanças públicas, e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1998. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-normaatualizada-pl.doc>. Acesso: 10 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. *Guia técnico de gestão estratégica versão 1.0*. Brasília, DF. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. Senado Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 1988.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. G. G. V. Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT. *Revista Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 694-718, set./dez. 2019. <https://doi.org/10.22347/2175-2753v11i33.2270>

FORPLAD. *ForPDI*, 2022. Disponível em: <http://www.forplad.andifes.org.br/?q=forpdi>. Acesso em: 13 maio. 2022.

COLOMBO, G. A. *Educação para a sustentabilidade socioambiental: mapeando indícios de ambientalização na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Frederico Westphalen, RS, 2018.

FREITAS, M. G. *Inclusão educacional e o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU): interfaces de um processo político e educacional*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.

GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. C. L.; HORA, P. M. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 23, n. 1, p. 178-197, jan./abr. 2018. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000100010>

GROSCHUPF, S. L. B. *O orçamento público como instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo multicaso nas instituições de ensino superior públicas federais do estado do Paraná*. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2015.

LEAL, I. G. A. *Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições federais de ensino*. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2017.

LIMA, M. A. *et al.* Strategy or legitimacy? Analysis of the role of institutional development plans in Brazilian universities. *Brazilian Business Review*, Vitória, v. 17, n. 1, p. 66-96, 2020. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>

MARIN, L. J. *Formação humana na Universidade de Caxias do Sul: convivência acadêmica em foco*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2017.

MENDES, T. M. *A expansão da UNESP face à reforma do aparelho de Estado*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, 2015.

MIZAEL, G. A. *et al.* Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, out. 2013. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500004>

NOVO, L. F. *Interdisciplinaridade na pesquisa: significações na cultura de uma Universidade Pública*. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2017.

NUNES, E. B. L. L. P.; DUARTE, M. M. S. L. T.; PEREIRA, I. C. A. Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 22, n. 2, p. 373-384, jul./nov. 2017. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000200006>

PATRÍCIO NETO, H. *Planejamento e Gestão Universitária na UFCG: uma análise crítica do Plano de Desenvolvimento Institucional – 2010 a 2014*. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2017.

PHAIFFER, M. A. *Os processos de gestão, planejamento e desenvolvimento de Instituições de Ensino Superior públicas e confessionais-comunitárias do Brasil: uma análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI)*. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, 2020.

PINTO, R. S.; MELLO, S. P. T.; MELO, P. A. Meta-avaliação: uma década do Processo de Avaliação Institucional do SINAES. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 21, n. 1, p. 89-108, Mar. 2016. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000100005>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6. ed. Atlanta: Project Management Institute(PMI) Book Service Center, 2017. Série: Guia PMBOK.

SABOIA, R. M. *O REUNI na UFAM: repercussões na gestão pedagógica*. Dissertação (Mestrado em educação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, Amazonas, 2015.

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, E. T. *Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional / UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró- Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA)*. Mestrado Profissional –Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2018.

SILVA, A. L. *Política pública de regulação: processo de habilitação institucional de uma ifes para oferta de educação a distância*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Ceará, 2019.

STORCK, J. B. *As humanidades em tempos de neoliberalismo em duas universidades latino-americanas*. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2016.



Informações sobre as autoras

Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti: Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, pela Universidade Federal da Paraíba. Contato: lourdesrcavalcanti@gmail.com

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra: Pós-Doutorado pela Universidade do Porto, Portugal. Contato: gracinhavieira@yahoo.com.br

Contribuições das autoras: Lourdes Maria Rodrigues Cavalcanti e Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra – Concepção e elaboração do artigo; coleta e análise dos dados; escrita do texto e revisão da escrita final.

Dados: Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo estão disponíveis no *link*: <https://app.box.com/s/kwq0179inpn4yz8yb1sxd1lifo198bm>

Declaração de conflitos de interesse: As autoras declaram que não possuem nenhum interesse comercial ou associativo que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.