
PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PDI
PROPOSTA DE UM MODELO ESTRUTURADO PARA CONSTRUÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI

PROPOSTA DE UM MODELO ESTRUTURADO PARA CONSTRUÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI

Relatório técnico apresentado pela mestranda MONIQUE SILVA DE GODOI MARTINS ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Rodrigo Gameiro Guimarães e coorientação do docente Prof. Dr. Rodrigo César Reis de Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto 04

Organização estudada 06

Público-alvo da proposta 07

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta 09

Diagnóstico e análise 10

Proposta de modelo estruturado para construção e monitoramento do PDI 14

Responsáveis pela proposta e e-mails 22

Referências 23

RESUMO

O presente Relatório Técnico tem por finalidade apresentar um modelo estruturado para a elaboração e o monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contemplando contemplando ferramentas de gestão estratégica que podem ser utilizadas nas etapas propostas, a partir de um estudo de caso conduzido na Universidade Federal de Alagoas (UFAL). A investigação realizada evidenciou fragilidades significativas na formulação das estratégias voltadas à construção e ao monitoramento do PDI, as quais podem comprometer o alcance dos objetivos planejados.

As recomendações de aprimoramento identificadas ao longo do estudo foram fundamentadas na convergência entre os dados empíricos coletados e a análise de documentos oficiais institucionais. Os achados da pesquisa permitiram a formulação de uma estrutura-base que visa subsidiar as Instituições de Ensino Superior (IES) na elaboração de seus respectivos PDIs, incorporando os elementos essenciais recomendados pela literatura especializada, pela legislação vigente e pelas boas práticas observadas no campo.

Palavras-chave: PDI; Planejamento estratégico; Instituições de Ensino Superior; Monitoramento de resultados







O PDI constitui um instrumento composto por ações que buscam melhorar e elevar os padrões de qualidade da educação superior brasileira, por meio do planejamento de ações delimitadas pela IPES (BRASIL, 2004) e garantir a consistência das atividades de gestão administrativa e acadêmica das IES públicas.

CONTEXTO

As mudanças metodológicas na administração das organizações públicas contribuíram para a implementação de modelos de gestão utilizados essencialmente em instituições privadas, adotando e adaptando ferramentas para viabilizar o atendimento das necessidades sociais, como o planejamento estratégico (Dias, 2017; Sauberlich, 2021).

Nas universidades federais, o planejamento estratégico pode ser representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estabelecido pelo Ministério da Educação (MEC) como documento obrigatório da gestão administrativa para instituições de ensino superior, constituindo um importante dispositivo que fornece subsídios para o desenvolvimento institucional dessas organizações, tendo como base seu orçamento (Sant'Ana et al., 2017; Alves; Fernandes, 2020; Lima et al., 2020).

Neste sentido, o PDI figura no contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) como um documento não apenas para o planejamento estratégico, mas também como documento-chave para avaliação da instituição, devido a sua centralidade e abrangência, primordial para a gestão (Lima et al., 2020; Ferreira; Coelho, 2021). Enquanto instrumento de gestão nas IPES, o PDI abarca conceitos e ferramentas de inovação, empreendedorismo, planejamento estratégico, parcerias e de outros temas emergentes buscando atender ao seu propósito de forma a adequar-se à realidade administrativa (Lima et al., 2020).

As IPES devem apresentar em seus PDIs elementos como missão, visão, objetivos e metas institucionais, área de atuação, projeto pedagógico e suas políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2004). Tais informações amparam o planejamento de ações a serem implementadas de acordo com as estratégias adotadas pela instituição (Alves; Fernandes, 2020; Sauberlich, 2021).

Como exigência normativo-legal, o PDI nasce da necessidade de um instrumento para auxiliar na avaliação das universidades, discriminado no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com o "[...] objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes [...]", conforme destacado em seu Art. 1º (Brasil, 2004; Breda et al., 2020). Assim, segundo essa normativa, o PDI de qualquer instituição de ensino superior deve contemplar aspectos que possibilitem a avaliação de três eixos temáticos principais: da instituição como um todo, dos cursos que oferta e do desempenho dos discentes (Schmidt, Veroneze e Zanella, 2021). O atendimento das dimensões estabelecidas na regulamentação do MEC é essencial para a realização dos processos de credenciamento, autorização e reconhecimento de cursos superiores, conforme apontado por Lima et al. (2020).

Diante deste contexto, percebe-se que o PDI constitui um instrumento composto por ações que buscam melhorar e elevar os padrões de qualidade da educação superior brasileira, por meio do planejamento de ações delimitadas pela IPES (BRASIL, 2004) e garantir a consistência das atividades de gestão administrativa e acadêmica das IES públicas, principalmente por ir além do detalhamento de informações sobre a identidade institucional, estando estreitamente vinculado à prática e aos resultados da avaliação organizacional, constituindo um instrumento de suma importância para o planejamento e a gestão das instituições brasileiras (Schmidt, Veroneze e Zanella, 2021). Observa-se a execução da função controle exercida pelo Governo Federal sobre as instituições de ensino superior.

Além do cumprimento de exigências legais, principalmente relativas aos processos de avaliação do ensino superior e de recredenciamento junto ao MEC, o PDI deve ser entendido como um documento vital para qualquer IES, considerando que este é a referência para o planejamento específico de todas as instâncias que a constituem (UFAL, 2024).

Assim, a análise dos processos inerentes à formulação e ao monitoramento do PDI contribui para o entendimento de como a IES realiza seu planejamento e conduz seus processos financeiros. Neste sentido, a Universidade Federal de Alagoas (Ufal) construiu seu PDI com vigência inicial de 2019 a 2023, porém, atendendo a uma demanda da Pró-Reitoria de Gestão Institucional (Proginst), considerando a necessidade de revisão do plano diante dos entraves provocados pela COVID-19, foi prorrogado pela primeira vez até 2024. Uma comissão iniciou os trabalhos para construção do novo PDI no segundo semestre daquele ano, incorporando as Pró-reitorias apenas no início de 2025. Considerando a necessidade do cumprimento de ritos obrigatórios para a execução do plano de construção, o Conselho Universitário (Consuni), aprovou uma nova prorrogação do PDI iniciado em 2019, desta vez até o fim de 2025. Entender este contexto possibilitará extrair conclusões e promoverá a aprendizagem sobre o tema para utilização em outras instituições.

Esta contribuição para a literatura pode ser explicada considerando que estudos como este, realizados em um único ambiente, podem gerar suposições passíveis de serem aplicadas a outros contextos. Além disso, constituem um acervo material, descritivo que permite reinterpretações posteriores, conforme apontado por Yin (2015) e Silva, Oliveira e Silva (2021).

A presente pesquisa pode contribuir também para o enriquecimento científico e acadêmica sobre planejamento institucional no contexto das instituições federais de ensino superior, com a constituição de um modelo estrutural para o PDI elaborado a partir de teorias consolidados na literatura e de oportunidades identificadas por meio do caso da UFAL.



ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A presente proposta foi baseada em um estudo realizado no âmbito da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), maior instituição pública de ensino superior do Estado, criada em 25 de janeiro de 1961, por ato do então Presidente da República Juscelino Kubitscheck, reunindo as Faculdades de Direito (1933), Medicina (1951), Filosofia (1952), Economia (1954), Engenharia (1955) e Odontologia (1957).

Sua missão consiste em produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum.

Durante o período de construção do PDI 2019-2025, a UFAL era composta por 3 campi (Campus A. C. Simões – Maceió, Campus de Arapiraca e Campus do Sertão – Delmiro Gouveia). Atualmente, dispõe de quatro campi, pois em 2019 o Centro de Ciências Agrárias (CECA), que integrava o Campus A. C. Simões, tornou-se um Campus fora de sede.

Objetivamente, a instituição realiza a oferta de atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão nas seguintes cidades:

- Maceió (capital) - Campus A.C. Simões e Espaço Cultural
- Rio Largo - Campus Delza Gitaí (Centro de Ciência Agrárias - CECA)
- Arapiraca - Campus de Arapiraca
- Penedo - Unidade Educacional vinculada ao Campus Arapiraca
- Palmeira dos Índios - Unidade Educacional vinculada ao Campus Arapiraca
- Viçosa - Unidade Educacional vinculada ao Campus Delza Gitaí (Centro de Ciência Agrárias - CECA)
- Delmiro Gouveia - Campus do Sertão
- Santana do Ipanema - Unidade Educacional vinculada ao Campus do Sertão
- Maragogi - Polo EAD
- Olho D'Água das Flores - Polo EAD
- São José da Lage - Polo EAD
- Matriz de Camaragibe - Polo EAD

A UFAL conta com uma estrutura organizacional colegiada formada pelos seguintes órgãos, conforme o art. 7º do seu Estatuto: I - Conselho Universitário - CONSUNI; II - Conselho de Curadores - CURA; III - Reitoria; IV - Unidades Acadêmicas; V - De Apoio. Sua estrutura administrativa e acadêmica comporta outras instâncias de deliberação coletiva como conselhos e colegiados de cursos de graduação e de pós-graduação. Esta composição busca garantir que a representação da comunidade universitária – docentes, técnicos administrativos, estudantes – componha tais órgãos, deliberando sobre as políticas de ensino, extensão, pesquisa e gestão.

Além dos órgãos colegiados máximos supracitados, conforme o Estatuto da UFAL e a Resolução nº 3/2015-CONSUNI/UFAL, são também parte da organização administrativa da instituição os órgãos operativos: Reitoria; campi fora de sede; unidades acadêmicas; órgãos de apoio administrativo/acadêmico.

Os órgãos de apoio às atividades acadêmicas compreendem: Biblioteca Central (BC), Editora Universitária (EdUfal), Hospital Universitário (HU), Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), Restaurante Universitário (RU), Biotério Central (Biocen).

Além disso, em anos recentes, à estrutura da Ufal foram integrados novos órgãos de apoio acadêmico. A Resolução nº 3/2015-CONSUNI/UFAL incorporou à estrutura institucional da Ufal a Coordenadora de Educação à Distância (CIED) e a Instrução Normativa Proest nº 5/2018, que dispõe sobre o Núcleo de Acessibilidade (NAC), vinculou o mesmo à Pró-Reitoria Estudantil (Proest).

Compreender como a UFAL é organizada administrativamente contribui para o entendimento de como as decisões são tomadas e o planejamento é elaborado, executado e monitorado.

PÚBLICO-ALVO

O modelo estrutural para construção e monitoramento do PDI, apresentado neste Relatório Técnico Conclusivo, é direcionado a UFAL e a outras instituições federais de ensino superior, podendo ser objeto de consulta para demais públicos interessados em compreender o planejamento destas organizações.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os resultados alcançados pela gestão pública em relação ao seu planejamento constituem um tema relevante para a sociedade de qualquer país, considerando que reflete a qualidade dos serviços prestados (Sant'Ana et al., 2017). Nesse contexto, compreendendo a importância das IES, o aperfeiçoamento da gestão nessas organizações por meio da construção e utilização adequados do PDI tem se mostrado relevante na literatura correlata (Lima et al., 2020).

De acordo com o último Censo da Educação Superior publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em 2022 o Brasil contava com 2.595 instituições de ensino superior reconhecidas, sendo 312 públicas e 2.283 privadas (Inep, 2022). Considerando estes dados, o fato da obrigatoriedade legal da construção e publicação do PDI por estas instituições e por ser um tema introduzido num contexto competitivo e sob forte regulamentação, assumindo o papel de reorganizar e planejar a gestão como um todo das IES, há a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre o PDI e os aspectos inerentes a sua formulação (Lima et al., 2020).

Para Alves e Fernandes (2020), a elaboração do PDI concentra desafios presentes na situação atual da instituição, devendo adequar-se às diretrizes regulamentares para enfrentá-las. Assim, a forma como o plano é estruturado carece de atenção por ser essencial no processo de orientação do funcionamento institucional.

Partindo dos pressupostos de que o PDI é uma ferramenta indispensável para o planejamento e avaliação de instituições de ensino superior brasileiras (Lima et al., 2020; Schmidt, Veroneze e Zanella, 2021; Ferreira; Coelho, 2021) e que documentos oficiais abordam apenas as diretrizes legais para sua elaboração em detrimento ao fornecimento de uma metodologia modelo, passível de adaptações de acordo com o contexto no qual cada organização está inserida (Sant'Ana et al., 2017), percebe-se que a socialização dos processos de construção do planejamento das universidades é de suma importância para compreender como são formuladas as estratégias e os indicadores, bem como se estes são utilizados para monitorar o alcance dos resultados.

Registrar e partilhar informações relevantes sobre um determinado tema consiste numa prática que possibilita a reutilização de experiências vivenciadas para potencializar seu desempenho, além de minimizar e até mesmo evitar erros ocorridos anteriormente (Vicente; Cunha, 2021).

Ao considerar que o PDI se baseia nas diretrizes pedagógicas delimitadas pelo Decreto nº 9.235 do MEC, que o documento atual foi constituído para vigência inicial de

cinco anos (2019 a 2023, sendo prorrogado até 2024 e, posteriormente, até final de 2025) e que constitui um dispositivo que permite uma articulação institucional entre as diversas áreas e os Campi, pode-se inferir que seus objetivos se baseiam no fortalecimento da identidade da IES e na potencialização do uso de recursos (Alves, Fernandes, 2020). Assim, analisar o processo de construção desta ferramenta de gestão estratégica e avaliação, bem como a metodologia utilizada é primordial para compreender como a UFAL, neste caso, planeja suas ações e projeta seus resultados.

Identificar os aspectos inerentes ao processo de formulação do PDI na UFAL e divulgá-los, constituem passos importantissimos para a aprendizagem institucional, pois é possível identificar boas práticas e gargalos que comprometem a execução de ações, por exemplo.

Em suma, o PDI constitui um instrumento fundamental para o desenvolvimento das IES. As contribuições práticas do estudo em questão, tomando como base a metodologia utilizada para formulação do documento no âmbito da UFAL, podem ser observadas nos campos da orientação estratégica, da avaliação institucional, dos métodos para alocação de recursos e do desenvolvimento acadêmico e das pesquisas, com a identificação dos procedimentos inerentes a cada campo no caso foco do estudo.











OBJETIVOS DA PROPOSTA

Apresentar um modelo estrutural para a elaboração e monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Objetivos específicos

- Descrever o processo de construção do PDI da UFAL;
- Verificar a legislação que regula a construção do planejamento no âmbito da administração pública federal;
- Analisar os PDIs de outras IES;
- Elencar os elementos mínimos que devem constar no PDI;
- Identificar ferramentas de gestão estratégica que possam auxiliar nas etapas do PDI.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Caracterização do estudo-base

A pesquisa que embasou o presente relatório configurou-se de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, utilizando-se o método de estudo de caso único como base para a investigação. Compuseram os procedimentos de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas com atores do processo de construção do PDI da UFAL por meio de um roteiro semiestruturado.

A investigação de documentos institucionais da UFAL compreendeu a busca por registros que versam sobre os procedimentos adotados para elaboração de seu planejamento (2019-2025), tais como Relatórios de Gestão, Relatórios de Auditorias Internas e Externas, Instruções Normativas e o próprio PDI.

O roteiro de entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido com base na literatura especializada e na legislação acerca do tema, compreendendo perguntas que contemplaram as cinco dimensões estabelecidas para análise dos dados, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões, definições constitutivas e operacionais inerentes aos processos de construção, gestão e monitoramento do PDI da UFAL

Dimensões	Definição constitutiva	Definição operacional
I Atores do processo	Identificação e caracterização dos atores envolvidos no processo de construção, gestão e monitoramento do PDI	Atores diretamente envolvidos no fenômeno estudado
II Metodologia de formulação do PDI	Conjunto de métodos e regras estabelecidas para construção do PDI. (Sant'Ana et al., 2017; Alves; Fernandes, 2020; Cavalcanti; Guerra, 2023)	Identificação do modelo adotado para construção do PDI da UFAL de acordo com a literatura, incluindo as etapas seguidas
III Ferramentas de gestão	Instrumentos utilizados para formulação e monitoramento do PDI. Sant'Ana *et al.* (2017) formulou uma base sugerindo a possibilidade de utilização de cinco principais ferramentas de gestão estratégica.	Mapeamento das ferramentas utilizadas para elaboração e monitoramento do PDI, com destaque para aquelas identificadas como as mais indicadas para o planejamento estratégico

Dimensões	Definição constitutiva	Definição operacional
IV Monitoramento do PDI	Compreende o acompanhamento sistemático das ações estabelecidas no PDI. (Sant'Ana et al., 2017; Lima et al., 2020; Machado; Kalnin; Moraes, 2020; Oliveira, 2018)	Identificação dos indicadores e das estratégias utilizadas para monitoramento das ações delimitadas no PDI da UFAL
V. Entraves e boas práticas dos processos de formulação e monitoramento do PDI	Obstáculos que interferiram no desenvolvimento dos processos de construção, gestão e monitoramento do PDI. (Cunha, 1995; Baile, 1998; Estrada, 2000; Braga; Monteiro, 2005; Oliveira, 2018; Rodrigues; Oliveira; Rocha, 2020; IPEA, 2005; Herrera *et al.*, 2022)	Identificação dos principais problemas enfrentados nestes processos e das práticas exitosas

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sujeitos da pesquisa

Para elaboração de seu PDI, a UFAL instituiu duas comissões - a Comissão Central e a Comissão de Sistematização - e dez subcomissões temáticas, organizadas conforme a natureza das áreas institucionais, sendo estas subdivididas em áreas finalísticas, representadas pela PROGINST, PROGRAD, PROEX, PROPEP e PROEST, e áreas meio, compostas pela PROGEP, Assessoria Técnica, SINFRA, CPA e NTI.

Assim, o grupo de entrevistados compreendeu 15 participantes diretamente envolvidos nos processos de elaboração e/ou monitoramento do PDI da UFAL vigente no período de 2019 a 2025. Esses participantes integraram, em diferentes momentos, as Comissões ou Subcomissões Temáticas responsáveis pela condução das etapas do referido processo, sendo sujeito da pesquisa pelo menos um membro de cada grupo de trabalho.



Resultados

A análise dos dados evidenciou que apenas os membros das Comissões Central e de Sistematização participaram de todas as fases do processo, sendo os mais aptos a discorrer sobre a totalidade da construção do PDI. As entrevistas revelaram que a participação das subcomissões temáticas se restringiu à definição dos objetivos, metas e indicadores. Além disso, diversos fatores contribuíram para a descontinuidade da participação de alguns membros, tais como mudanças na administração central da universidade e exoneração de cargos de gestão. O Gráfico 1 mostra a composição dos grupos de trabalho que atuaram na construção do PDI por segmento.

Gráfico 1 – Representação dos segmentos nas comissões/subcomissões do PDI UFAL



Fonte: Elaborado pela autora com base nas portarias (2025).

Destaca-se a sub-representação de discentes e da sociedade civil: apenas seis estudantes e dois representantes da sociedade civil participaram das comissões/subcomissões, frente a um total de 39 docentes e 41 técnicos administrativos.

Observou-se também que os objetivos estratégicos definidos no PDI se concentraram nas atividades finalísticas da instituição. As áreas meio — tecnologia da informação, gestão de pessoas, gestão institucional e infraestrutura — foram tratadas apenas como ações de apoio, e não como componentes estratégicos em si.

Outro achado relevante foi a constatação de que a elaboração e publicação do PDI não asseguram sua efetiva execução nas diversas unidades da UFAL, apesar de sua obrigatoriedade legal. Algumas ações previstas no plano foram descontinuadas ou abandonadas, como a implementação da Plataforma ForPDI. Embora tenham sido propostas iniciativas para viabilizar o monitoramento em tempo real dos resultados, estas foram descontinuadas ou sequer implementadas. Conforme relato dos entrevistados, o acompanhamento do PDI limita-se aos dados constantes no Relatórios de Gestão anuais, principal instrumento identificado para disseminação dos resultados alcançados.

Embora o PDI declare adotar uma abordagem de planejamento democrático-participativo, não há especificações sobre os modelos ou instrumentos utilizados. Ainda que o documento traga evidências de estratégias voltadas à participação da comunidade, as entrevistas indicaram que o modelo adotado baseou-se principalmente na legislação vigente, limitando-se aos elementos obrigatórios.

A análise evidenciou que a UFAL não adotou, de forma sistemática ou estruturada, metodologias consolidadas de gestão ou de planejamento estratégico durante a elaboração e acompanhamento de seu plano.

Apesar do esforço em cumprir prazos e atender às exigências legais, não se pode afirmar que o PDI 2019–2025 da UFAL se consolidou como um instrumento estratégico eficaz para a instituição. Em grande medida, sua elaboração atendeu mais a uma exigência formal dos órgãos de controle do que a um planejamento institucional orientado por estratégias de longo prazo. As recomendações de melhoria identificadas ao longo do estudo basearam-se na convergência entre os dados empíricos e os documentos oficiais analisados.

Os achados também identificaram entraves substanciais no processo de construção do planejamento da UFAL. O Gráfico 2 mostra a percepção dos entrevistados quanto a este ponto.

Gráfico 2 - Entraves do processo de planejamento da UFAL citados pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Esses relatos, em conjunto, ilustram as diversas dificuldades enfrentadas pela UFAL durante o processo de elaboração e implementação do PDI, evidenciando não apenas obstáculos estruturais e culturais, mas também desafios relacionados ao tempo e à interação política no ambiente institucional.

Ademais, o PDI/UFAL 2019-2025 aponta como limitadores ao seu desenvolvimento a extinção de cargos pela publicação do Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018, e o não cumprimento de pactuações por parte do governo federal no processo de expansão e interiorização da instituição. Estes fatores contribuem diretamente para o agravamento dos gargalos na execução do plano. Um dos principais desafios em relação ao corpo técnico é a reposição de postos de trabalho extintos, já que as atividades desempenhadas pelos profissionais ocupantes desses cargos continuam a ser realizadas, porém por um número significativamente menor de servidores. Esse cenário compromete a implementação de ações do PDI, uma vez que a presença de pessoal qualificado é essencial para a execução, controle e monitoramento das atividades planejadas.

Estrada (2000) argumenta que a falta de execução integral das etapas do modelo adotado pode ser um fator crítico para o fracasso do planejamento institucional. De maneira semelhante, o processo de gestão e monitoramento do PDI, que envolve desafios complexos para qualquer IES, também se revela um campo de dificuldades.

Diante do contexto, a realidade constatada na análise documental e coletada nas entrevistas mostram fragilidades substanciais que podem comprometer o alcance dos resultados almejados e/ou gerar entraves que inviabilizem a concretização de objetivos traçados no PDI.

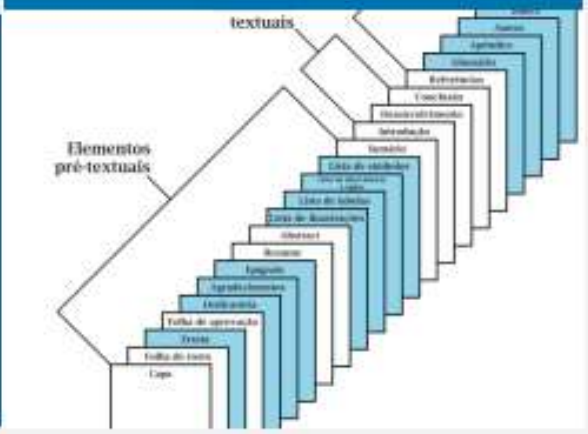


PDI

Elementos constituintes

PDI

Organização estrutural



PROPOSTA DE MODELO ESTRUTURAL PARA CONSTRUÇÃO E MONITORAMENTO DO PDI

A estrutura do PDI das IES públicas deve seguir diretrizes estabelecidas principalmente pelo Ministério da Educação (MEC), pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), e por normativas complementares, como o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 e a IN nº 24, de 18 de março de 2020, além das boas práticas descritas na literatura especializada em gestão universitária e planejamento estratégico.

A solução presente nesse documento foi resultado das seguintes etapas:

- **Revisão teórica:** análise dos principais estudos que abordam a temática do planejamento estratégico em IES públicas, identificando principais barreiras e/ou melhores práticas;
- **Análise da legislação vigente:** identificação e revisão dos marcos legais que regulam o planejamento e a constituição do PDI no âmbito dos órgãos públicos federais, especialmente das universidades.
- **Análise do ambiente interno:** estudo de caso realizado na UFAL com o intuito de coletar informações sobre a construção de seu PDI e os procedimentos seguidos, identificando principais barreiras e/ou melhores práticas;

Cabe esclarecer que as duas primeiras etapas compreenderam a análise do ambiente externo, contemplando o contexto regulatório e práticas de outras IES.

Para que o PDI seja submetido ao Ministério da Educação (MEC), é imprescindível que contenha, além dos elementos textuais essenciais, os componentes previstos nos eixos temáticos estabelecidos pelo Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (Sant'Ana *et al.*, 2017). Considerando tratar-se de uma proposta geral, apresentam-se, neste contexto, apenas os elementos mínimos que devem ser contemplados no documento final, contemplados no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais elementos constituintes do PDI

Elementos Pré-textuais	
Elemento	**Descrição**
Capa	Logotipo e nome da IES, identidade visual do PDI, título do documento, período de vigência, cidade/ estado
Folha de rosto	Dados da catalogação
Histórico de versões	Registro das alterações realizadas no documento
Ficha Técnica	Unidades administrativas e identificação dos dirigentes
Unidades Acadêmicas	Unidades que compõem a IES e seus dirigentes
Equipe de elaboração do PDI	Grupos de trabalho, comissões, subcomissões
Listas de abreviaturas e siglas	Termos e abreviações utilizadas ao longo do documento
Sumário	Contendo os títulos dos capítulos/ seções e as respectivas páginas

Elementos Textuais

Apresentação
- Objetivos do documento
- Importância do PDI para a gestão institucional
- Metodologia de elaboração e participação da comunidade acadêmica e da sociedade civil
- Período de vigência

Identificação da Instituição
- Nome completo e sigla
- CNPJ
- Endereço institucional
- Histórico e caracterização da IES

Missão, Visão e Valores
- Missão institucional
- Visão de futuro
- Princípios e valores que norteiam a atuação da IES

Diagnóstico Institucional
- Análise do contexto interno (forças e fraquezas)
- Análise do contexto externo (oportunidades e ameaças)
- Identificação dos *stakeholders*
- Cadeia de valor institucional
- Indicadores institucionais (acadêmicos, administrativos e financeiros)
- Avaliação institucional (autoavaliação e resultados da CPA)

Objetivos Estratégicos e Metas
- Objetivos de curto, médio e longo prazos
- Metas quantitativas e qualitativas
- Indicadores de desempenho e resultados esperados

Organização Administrativa
- Estrutura organizacional e de governança
- Órgãos colegiados e de apoio
- Competências e atribuições dos setores

Projeto Pedagógico Institucional (PPI)
- Diretrizes pedagógicas
- Articulação entre ensino, pesquisa e extensão
- Políticas de inclusão, permanência e assistência estudantil

Elementos Textuais

Organização Acadêmica e Cursos Ofertados
- Relação de cursos de graduação e pós-graduação
- Modalidades de ensino (presencial, EaD, híbrido)
- Diretrizes curriculares e integração com o PPI

Políticas Institucionais
- Políticas de:
  - Ensino
  - Pesquisa
  - Extensão
  - Inovação
  - Internacionalização
  - Ações afirmativas
  - Sustentabilidade
  - Gestão de pessoas
  - Assistência estudantil

Infraestrutura
- Espaço físico (salas, laboratórios, bibliotecas, áreas administrativas)
- Recursos tecnológicos
- Acessibilidade e segurança

Gestão Financeira e Orçamentária
- Fontes de financiamento
- Planejamento e execução orçamentária
- Sustentabilidade financeira

Planejamento e Avaliação
- Sistema de acompanhamento e monitoramento do PDI
- Indicadores de desempenho e metas institucionais
- Gestão de riscos
- Processos de revisão e atualização do PDI

Elementos Pós-textuais	
Elemento	**Descrição**
Anexos	Projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para o primeiro ano de vigência do PDI, Organogramas, quadros-resumo de metas e documentos de apoio e legislação pertinente.
Apêndices	Textos ou documentos elaborados a fim de complementar a argumentação da IES, sem prejuízo de sua unidade nuclear

Fonte: Referencial teórico, PDI da UFAL, PDIs de outras instituições e legislação.

A regulamentação que embasou a definição dos elementos dispostos anteriormente, compreendeu, principalmente, os seguintes referenciais legais e normativos:

- Lei nº 9.394/1996 – LDB
- Decreto nº 9.235/2017 – Regulação da educação superior
- Instrução Normativa nº 24/2020
- Portarias e resoluções do MEC e do CNE
- Diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)
- Relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA)

Em relação a referencial teórico, foram utilizados os estudos elencados abaixo como base principal:

- Cavalcanti (2008)
- Mizael (2013)
- Sant'Ana *et al.* (2017)
- Lima *et al.* (2019)
- Bergamini (2021)
- Barros (2022)
- Herrera *et al.* (2022)
- Fonseca *et al.* (2023)

Cada IEs tem autonomia para adequar e ampliar o modelo proposto, incorporando capítulos e temáticas que julgar pertinentes à sua realidade institucional.

Ferramentas de Gestão Estratégica

O uso de ferramentas de gestão ao longo das etapas de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação do PDI fortalece a governança, aumenta a efetividade das ações e contribui para a transparência e a *accountability* nas IES (Sant'Ana *et al.*, 2017; Herrera *et al.* 2022).

A seguir, o Quadro 3 apresenta as principais as ferramentas de gestão recomendadas para cada uma das etapas do PDI:

Quadro 3 - Principais ferramentas de gestão que podem ser utilizadas nas etapas do PDI

Elaboração do PDI		
Diagnóstico institucional	• Análise *SWOT* (FOFA) • *Balanced Scorecard* (BSC) – Visão preliminar • Planejamento Estratégico Situacional (PES) • Indicadores de desempenho	Sant'Ana *et al.* (2017), Duarte *et al.* (2021), Herrera *et al.* (2022), Cavalcanti e Guerra (2024), Moura (2024)
Levantamento de dados	• *Benchmarking* institucional • Entrevistas e grupos focais • Sistemas de informação (SIE, SIG, etc.)	INEP (2018), Mintzberg, Ahlstand e Lampel (2010)
Definição da missão, visão e valores	• Canvas da Missão • Workshops participativos	Sant'Ana *et al.* (2017), Duarte *et al.* (2021)
Planejamento estratégico inicial	• Mapa estratégico • Planilha 5W2H • Análise de *stakeholders*	Oliveira (2018), Fonseca *et al.* (2023), Moura (2024)
Planejamento Estratégico (Metas e Objetivos)		
Definição de metas e objetivos	• Matriz SMART • Desdobramento de metas (Hoshin Kanri) • OKRs (*Objectives and Key Results*)	Oliveira (2018), Duarte *et al.* (2021)
Formulação de indicadores	• Painéis de indicadores (*dashboards*) • BSC completo (com perspectivas e indicadores)	Sant'Ana *et al.* (2017), Duarte et al. (2021), Fonseca et al. (2023), Cavalcanti e Guerra (2024)
Alinhamento com políticas institucionais	• Matriz de alinhamento estratégico • Análise GAP	Oliveira (2018) , PMI (2021)

Implementação do PDI		
Execução de projetos e ações	• Gestão de projetos (PMBOK, SCRUM, Canvas de Projetos) • Cronogramas (Gantt, Pert)	Duarte *et al.* (2021), PMI (2021), Fonseca *et al.* (2023)
Alocação de recursos	• Orçamento participativo • Matriz de priorização (GUT, Eisenhower, etc.)	Amaral e Moura (2022), Moura (2024)
Gestão de riscos	• Matriz de riscos • Análise de cenários • ForRisco	Sant'Ana *et al.* (2017), Legislações vigentes (leis, instruções normativas e decretos)
Monitoramento e Avaliação		
Acompanhamento de metas	• Indicadores e *dashboards* (Power BI, Tableau, etc.) • Sistemas de monitoramento institucionais • ForPDI	Sant'Ana *et al.* (2017), Fonseca *et al.* (2023)
Avaliação de resultados	• Avaliação 360° • Relatórios de gestão	Cavalcanti e Guerra (2024), Legislações vigentes (leis, instruções normativas e decretos)
Revisão do PDI	• Ciclos PDCA (Planejar-Fazer-Verificar-Agir) • Kaizen – melhoria contínua	Duarte *et al.* (2021), Moura (2024)

Ferramentas Transversais (ao longo de todo o PDI)		
Sistema de Informação Gerencial (SIG)	Integração de dados acadêmicos, administrativos e financeiros	Bergamini (2021), Herrera *et al.* (2022)
Governança participativa	Fóruns, consultas públicas, comissões temáticas e CPA	Sant'Ana *et al.* (2017), Fonseca *et al.* (2023)
Gestão por competências	Desenvolvimento e alocação de pessoal conforme as metas do PDI	Barros (2022), Herrera *et al.* (2022)
Canvas do PDI (adaptado)	Visualização simplificada dos elementos-chave do planejamento institucional	Sant'Ana *et al.* (2017)
Gestão de riscos	• Matriz de riscos • Análise de cenários	Sant'Ana *et al.* (2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Cabe a ressalva de que a maioria das ferramentas identificadas foram desenvolvidas para utilização em instituições privadas, porém, as mudanças metodológicas na administração das organizações públicas contribuíram para a implementação destas, adotando-as e adaptando-as para viabilizar o atendimento das necessidades sociais (Dias, 2017; Sauberlich, 2021).

Com a evolução da gestão pública e a crescente demanda por serviços de qualidade por parte da sociedade, sua implementação nas organizações públicas tem se expandido significativamente (Silva *et al.*, 2014; Machado; Kalnin; Moraes, 2020; Bergamini, 2021; Herrera *et al.*, 2022).

Assim, as ferramentas elencadas se mostram passíveis de adaptações para aplicação das etapas do PDI e atendimento aos anseios da comunidade acadêmica e da sociedade civil.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA E E-MAILS

MONIQUE SILVA DE GODOI MARTINS

Mestranda do Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP. Universidade Federal de Alagoas (UFAL). monique.godoi@eenf.ufal.br

PROF. DR. RODRIGO GAMEIRO GUIMARÃES

Orientador. Doutor em Administração. Universidade Federal de Alagoas (UFAL). rgameiro@feac.ufal.br.

PROF. DR. RODRIGO CÉSAR REIS DE OLIVEIRA

Coorientador. Doutor em Administração. Universidade Federal de Alagoas (UFAL). rodrigo.oliveira@feac.ufal.br

REFERÊNCIAS

ALVES, R. S. E.; FERNANDES, C. C. P. Plano de Desenvolvimento Institucional: Análise da construção participativa. Revista Administração Educacional - CE - UFPE, Recife-PE, v.11, n. 1, p. 108-125, jan./jun. 2020. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/ADED/article/view/245955/36642. Acesso em: 16 abr. 2024.

AMARAL, J.; MOURA, G. B. Orçamento Participativo como Ferramenta de Gestão Pública Contemporânea. ID on Line. Revista De Psicologia, 16(60), 872-888. 2022. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3465. Acesso em: 14 jun. 2025.

BAILE, K. C. A study of strategic planning in federal organizations. 1998. 185 p. Tese (Doctorate of Philosophy in Public Administration and Politics) - Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University, Virginia, 1998. Disponível em: https://vtechworks.lib.vt.edu/server/api/core/bitstreams/2710ed45-9ff4-4d56-b343-e886ec49eb2b/content. Acesso em: 18 abr. 2024.

BARROS, F. R. Boas práticas na elaboração do plano estratégico nas unidades das IFES. In: B-Tech Congress - II Congresso de Pesquisas Tecnológicas em Negócios, 2022, Vitória-ES. 2022. Disponível em: https://fucape.br/wp-content/uploads/2022/11/720-BOAS-PRATICAS-NA-ELABORACAO-DO-PLANO-ESTRATEGICO.pdf. Acesso em: 03 jun. 2025.

BERGAMINI, L. C. Planejamento estratégico e sua elaboração nos Institutos Federais de Minas Gerais. Administração de Empresas em Revista, Curitiba/PR, v. 3, n. 25/2021, p. 149-166. 2021. Disponível em: https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5225. Acesso em: Acesso em: 17 jun. 2025.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. Planejamento estratégico sistêmico para Instituições de Ensino. São Paulo: Hoper. 2005. 243 p.

BRASIL. Portaria nº 7, de 19 de março de 2004. Dispõe sobre adiantamentos por modificações no PDI. Brasília: Secretaria de Educação Superior, Ministério da Educação, 2004. Disponível em: https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=6&data=22/03/2004. Acesso em: 05 ago 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. Brasília: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 17 abr. 2024.

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, Ijuí, v. 18, n. 51, p. 331-354, abr./jun. 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.331-354. Disponível em: https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/9009. Acesso em: 15 abr. 2024.

CAVALCANTI, F. A. Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2008.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M.G. G. V. Plano de Desenvolvimento Institucional: Producción académica y científica en Brasil. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 34, e10184, 2023. DOI: https://doi.org/10.18222/eae.v34.10184. Disponível em: https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/10184/4707. Acesso em: 16 abr. 2024.

CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. G. G. V. Estado da arte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): levantamento da produção acadêmica e científica no Brasil. Ensaio: aval. pol. públ. educ. vol.32, no.122, Rio

REFERÊNCIAS

de Janeiro. 2024. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0104-40362024000100206&script=sci_arttext. Acesso em: 14 jun. 2025.

CUNHA, C. J. C. A. Planejamento estratégico em universidades. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

DIAS, R. Gestão pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 208 p.

DUARTE, M. R. B. et al. A construção do plano estratégico em universidades federais: o caso da metodologia aplicada ao PDI (2020-2024) da UFSC. Revista Eletrônica de Administração (Online), v. 20, n.2, ed. 39, Jul-Dez/2021. 2021. Disponível em: http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/1994/1672. Acesso em: 15 jun. 2025.

ESTRADA, J. S. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

FERREIRA, A. M. S.; COELHO, W. N. B. Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2019) nos Institutos Federais: o perfil dos agentes elaboradores. Revista Educação em Questão, Natal, vol. 58, n.55, jan./mar. 2021. Epub 29-Jan-2021. DOI: https://doi.org/10.21680/1981-1802.2020v58n55id19127. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0102-77352020000100015&script=sci_arttext. Acesso em: 16 abr. 2024.

FONSECA, P. G. et al. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, 28, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/YQDd7MVJk4c8qWjfsf7hDVB/?format=html&lang=pt&stop=previous. Acesso em: 11 jun. 2025.

HERRERA, W. R. S. et al. Planejamento estratégico em IES públicas: o caso da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UERGS. Revista Estudos de Planejamento, 19 ed., Jun. 2022. Disponível em: http://eris.spgg.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4485. Acesso em: 15 jun. 2025.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Referenciais para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Brasília: INEP/MEC, 2018.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados. Acesso em: 05 ago 2024.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior. Brasília: Ministério da Educação, 2005. 71 p.

LIMA, M. A. et al. Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras. BBR. Brazilian Business Review, 17 (1), Jan-Feb. 2020. DOI: https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4. Disponível em: https://www.scielo.br/j/bbr/a/RBwx5KdSDvc6w7Gh9pbNFch/?lang=pt. Acesso em: 11 abr. 2024.

REFERÊNCIAS

MACHADO, M. R.; KALNIN, G.; MORAES, M. C. B. Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. Revista GUAL, Florianópolis, v. 13, n. 3, p.210-231, setembro-dezembro, 2020. DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p210. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/72491. Acesso em: 14. jun. 2025.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 392 p.

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, 47(5), 1145-1164. 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/PN3P4BZPCZGCFvKjynFhwHP/abstract/?lang=pt. Acesso em: 10 abr. 2024.

MOURA, A. B. Gestão de estágios à luz dos indicadores do INEP. 2024. 180 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, Universidade Federal do Tocantins. Palmas, 2024. Disponível em: https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/6919/1/Adriana%20Barbosa%20Moura%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf. Acesso em: 14 jun. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Prática. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 368 p.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 7. ed. Estados Unidos: PMI, 2021. 368 p.

RODRIGUES, S. S.; OLIVEIRA, C. C.; ROCHA, E. C. A prática do planejamento estratégico na administração pública no Brasil: uma revisão sistematizada da literatura. In: 14º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte - CONGESP/RN, Natal, 2020. Disponível em: http://congesp2018.rn.gov.br/anais/v-14/A%20pr%C3%A1tica%20do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20no%20Brasil%20uma%20revis%C3%A3o%20sistematizada%20da%20literatura.pdf. Acesso em: 11 abr. 2024.

SANT'ANA, T. D. et al. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017. 130 p. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi. Acesso em 14 mar. 2024.

SAUBERLICH, R. Proposta de balanced scorecard para a diretoria de planejamento e administração de um câmpus da UTFPR. 2021. 66 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/4710/1/TCC%20-%20Pollyanna%20-%20Vers%c3%a3o%20Final.pdf. Acesso em: 17 jun. 2024.

SCHMIDT, O.; VERONEZE, S.; ZANELLA, C. A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior. Revista GUAL, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 231-255, maio-agosto, 2021. DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e76341. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/76341/46781. Acesso em: 13 abr. 2024.

REFERÊNCIAS

SILVA, J. E. O. et al. Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 7, n. 3, p. 93-114, 2014. DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p93. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p93/28257. Acesso em: 16 jun. 2024.

SILVA, G. O.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, M. M. Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa. Revista Prisma, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.78-90, 2021. Disponível em: https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44/36. Acesso em: 15 abr. 2024.

UFAL - Universidade Federal de Alagoas. Apresentação - PDI - Planejamento Participativo. Disponível em: https://pdi.Ufal.br/. Acesso em 16 mar. 2024.

VICENTE, A. C. G.; CUNHA, P. H. B. Gestão do conhecimento: como facilitar o compartilhamento de conhecimento em equIPES remotas. Boletim do Gerenciamento, v. 24, n. 24, p. 50-60, 2021. Disponível em: https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/560/364. Acesso em: 11 abr. 2024.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015. 290 p.

Discente: Monique Silva de Godoi Martins, Mestranda

Orientador: Rodrigo Gameiro Guimarães, Doutor

Coorientador: Rodrigo César Reis de Oliveira, Doutor

Universidade Federal de Alagoas

27 de agosto de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA