

# ANÁLISE HISTÓRICA DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

## *HISTORICAL ANALYSIS OF THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLANS OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA*

*Jeovana Diomar Pinheiro Januário<sup>1</sup>*

**Resumo:** Este artigo analisa a evolução histórica dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), abordando suas principais transformações, diretrizes estratégicas e impactos na gestão universitária, no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Por meio de uma revisão documental dos PDIs implementados ao longo das últimas décadas, o estudo investiga como esses planos influenciaram o planejamento institucional, o desenvolvimento acadêmico, a infraestrutura e a governança da universidade. A pesquisa também discute a relação entre os PDIs e o processo de autoavaliação institucional, destacando como essa dinâmica de retroalimentação possibilita ajustes e aprimoramentos contínuos nas metas e estratégias ao longo do tempo. Além disso, são comprovadas as mudanças contextuais que motivaram esses ajustes, oferecendo uma visão abrangente sobre a relevância dos PDIs e da autoavaliação no fortalecimento da UFSC e de outras IFES como instituições de ensino superior público.

Palavras-chave: Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs). Autoavaliação Institucional. Instituição Federal de Ensino Superior.

**Abstract:** This article analyzes the historical evolution of the Institutional Development Plans (IDPs) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC), addressing their main transformations, strategic guidelines, and impacts on university management, in the context of Federal Higher Education Institutions (IFES). Through a documentary review of the IDPs

---

<sup>1</sup> Mestrado em Planejamento e Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Administradora na Universidade Federal de Santa Catarina. *E-mail:* jeovanadpj@gmail.com.

implemented over the last decades, the study investigates how these plans influenced institutional planning, academic development, infrastructure, and governance of the university. The research also discusses the relationship between the IDPs and the institutional self-evaluation process, highlighting how this feedback dynamic enables continuous adjustments and improvements in goals and strategies over time. In addition, the contextual changes that motivated these adjustments are demonstrated, offering a comprehensive view of the relevance of IDPs and self-evaluation in strengthening UFSC and other IFES as public higher education institutions.

Keywords: Institutional Development Plans (IDPs). Institutional Self-Assessment. Federal Higher Education Institution.

## INTRODUÇÃO

Os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) são instrumentos de planejamento fundamentais para a definição das diretrizes estratégicas, políticas e metas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (Ávila *et al.*, 2016). No contexto brasileiro, o PDI serve como um norteador do crescimento institucional e da organização acadêmica e administrativa. Conforme descrito pelo Ministério da Educação (MEC), o PDI “contempla, entre outros, a missão, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão e a estrutura de gestão da instituição” (Brasil, 2017).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ao longo de sua trajetória, tem elaborado e implementado PDIs que refletem não apenas as diretrizes do MEC, mas também as necessidades específicas da comunidade acadêmica e os desafios do cenário nacional e global. Segundo Balbachevsky (2013), os PDIs desempenham um papel crucial na “construção de uma visão compartilhada de futuro” nas IFES, promovendo um alinhamento entre os diferentes setores e atores institucionais.

No entanto, a implementação e o acompanhamento dos PDIs são complexos e envolvem desafios constantes. Conforme salientam Ávila *et al.* (2016), a avaliação contínua dos PDIs é essencial para garantir que as IFES mantenham sua capacidade de adaptação diante de mudanças políticas, econômicas e sociais. Assim, esse artigo busca analisar a evolução dos PDIs da UFSC, identificando as principais transformações e os impactos estratégicos no desenvolvimento da universidade ao longo das últimas décadas.

As contribuições teóricas deste estudo se fundamentam na literatura sobre planejamento estratégico em instituições de ensino superior, destacando a importância dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) como instrumentos essenciais de governança e gestão. Segundo Balbachevsky (2013), o planejamento estratégico, materializado nos PDIs, permite às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) alinhar suas atividades acadêmicas e administrativas com suas missões institucionais e políticas públicas educacionais.

Além disso, a análise teórica abrange o papel dos PDIs na adaptação institucional a cenários de incerteza e mudança, que ressaltam a importância da flexibilidade e da avaliação contínua no processo de planejamento. Assim, o estudo contribui para a compreensão das práticas de planejamento estratégico nas IFES, ao mesmo tempo em que oferece um arcabouço teórico sobre a eficácia e os desafios da implementação dos PDIs.

O objetivo geral desse estudo é analisar a evolução histórica dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com foco em suas transformações, diretrizes estratégicas e impactos na gestão acadêmica e administrativa. A pesquisa busca compreender como esses planos têm contribuído para o fortalecimento da governança e do planejamento institucional da UFSC, identificando as principais mudanças e adaptações ao longo dos anos, além de avaliar como essas diretrizes refletem as políticas educacionais e os desafios enfrentados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta referencial teórico sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como os estudos anteriores sobre PDI nas IES.

### **1.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

Assim como no setor público em geral, o planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior (IES) é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento sustentável e eficiente dessas organizações. Ele permite que as IES alinhem suas metas acadêmicas, administrativas e sociais com as demandas de um ambiente em constante mudança. De acordo com Mintzberg (1998), o planejamento estratégico é essencial para estabelecer diretrizes claras que orientem as ações institucionais, maximizando o uso de recursos e promovendo a qualidade do ensino e da pesquisa. Nas IES, esse planejamento não apenas organiza o funcionamento interno, mas também fortalece a relação da instituição com a sociedade e as políticas públicas educacionais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é a principal ferramenta de gestão e governança nas IES, sendo útil como um guia para o planejamento a longo prazo. O PDI estabelece a missão, visão e os objetivos estratégicos das instituições, permitindo que elas desenvolvam ações consistentes e mensuráveis. Segundo Nunes e Pizzi (2016), o PDI integra as diversas áreas de atuação da IES, proporcionando uma gestão mais coesa e facilitando o monitoramento do cumprimento das metas condicionais. Além disso, o PDI é um documento oficial exigido pelo Ministério da Educação (MEC), sendo obrigatório para a revisão e a avaliação do IES.

Diversas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) adotaram o planejamento estratégico como prática recorrente, com exemplos de sucesso em diferentes contextos. A Universidade Federal do Paraná (UFPR), por exemplo, incluiu em seu PDI metas claras para a internacionalização e modernização da infraestrutura (Guedes; Scherer, 2015). Já a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) utilizou seu PDI para orientar ações de sustentabilidade e inclusão social. Essas experiências ilustram como o planejamento estratégico pode ser adaptado às especificidades de cada instituição, promovendo o crescimento acadêmico e administrativo.

Os PDIs das IES estão diretamente alinhados publicamente com a implementação de políticas educacionais, fornecidos como um instrumento para a materialização de diretrizes governamentais. Segundo Ristoff (2018), o PDI se conecta a programas como o Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece metas para a melhoria da educação superior no Brasil. O PDI ajuda a IES a traduzir essas políticas em ações concretas, como a ampliação de vagas, a qualificação docente e o incentivo à pesquisa, garantindo que as instituições se mantenham alinhadas com os objetivos nacionais para o setor educacional.

Uma das principais contribuições dos PDIs é a promoção da democratização do acesso ao ensino superior e o fortalecimento de políticas de inclusão social. Os PDIs geralmente incluem diretrizes voltadas à ampliação de vagas para grupos historicamente excluídos, como minorias étnicas, pessoas com deficiência e estudantes de baixa renda. Segundo Rodrigues (2021), essa estratégia tem desempenhado um papel fundamental no aumento da diversidade dentro das universidades, promovendo não apenas o acesso, mas também a permanência dos estudantes, por meio de políticas de apoio e assistência estudantil.

Os PDIs das IES são fortemente influenciados por programas governamentais, como o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e o Plano Nacional de Educação (PNE). Esses programas estabelecem metas e restrições que os PDIs incorporam em suas estratégias de expansão e melhoria da qualidade do ensino. No contexto do REUNI, por exemplo, muitas IFES ampliaram suas ofertas de cursos e vagas, contribuindo para o crescimento do número de matrículas no ensino superior (Oliveira, 2023). O PDI funciona, nesse sentido, como um veículo para a execução das políticas educacionais, alinhando-se às diretrizes governamentais.

Os PDIs exercem grande impacto na gestão acadêmica e administrativa das IES, orientando a criação de novos cursos, a estruturação de currículos e a modernização de práticas pedagógicas. Na administração, os PDIs fornecem

Os PDIs são uma ferramenta vital para a promoção da eficiência administrativa e do desenvolvimento institucional nas IFES. Eles estruturam processos internos, estabelecem metas claras e definem as responsabilidades de cada setor dentro da instituição.

diretrizes para a gestão de recursos, contratação de docentes e expansão da infraestrutura. Segundo Oliveira (2013), o uso eficaz dos PDIs permite que as IES melhorem a sua eficiência operacional, promovam a inovação na oferta de cursos e integrem melhor as atividades de ensino, pesquisa e extensão, resultando em uma gestão mais comprometida e alinhada aos objetivos institucionais.

O PDI também influencia diretamente a gestão de recursos humanos, infraestrutura e inovação acadêmica. O planejamento de médio e longo prazo permite que a IES faça uma alocação mais eficiente de seus recursos, tanto financeiros quanto humanos. Conforme relatado por Ibiapina *et al.* (2020), os PDIs têm sido fundamentais na modernização das instalações físicas e no incentivo à pesquisa e inovação acadêmica, garantindo que as universidades permaneçam competitivas e aptas a oferecer uma formação de qualidade. Além disso, a gestão de pessoal, com foco na capacitação e desenvolvimento contínuo, é um aspecto central nos PDIs.

Os PDIs são uma ferramenta vital para a promoção da eficiência administrativa e do desenvolvimento institucional nas IFES. Eles estruturam processos internos, estabelecem metas claras e definem as responsabilidades de cada setor dentro da instituição. Segundo Cala *et al.* (2018), o uso estratégico dos PDIs permite uma melhor alocação de recursos e promove uma cultura de avaliação constante, o que leva à otimização dos processos administrativos e ao desenvolvimento de novas práticas de governança. Isso garante que a IES possa operar de maneira mais eficiente e orientada a resultados.

A implementação dos PDIs nas IFES enfrenta desafios importantes, como a limitação de recursos financeiros, resistências internas e mudanças nas diretrizes governamentais. A falta de financiamento adequado muitas vezes impede que as metas condicionais sejam cumpridas, enquanto a resistência de setores internos à mudança pode dificultar a adaptação às novas políticas (Souza *et al.*, 2025). Além disso, alterações nas políticas públicas ou mudanças no cenário político nacional podem exigir revisões constantes nos planos, dificultando a execução contínua das ações previstas.

Para garantir que os PDIs sejam eficazes, é fundamental que haja um processo contínuo de monitoramento e avaliação. Conforme apontado por Griboski *et al.* (2018), a avaliação periódica dos PDIs permite que a IES identifique áreas que refletem de ajustes, redefinam metas e assegurem que o planejamento estratégico esteja alinhado com as realidades internas e externas. Esse processo de autoavaliação é essencial para que os PDIs sejam dinâmicos e capazes de responder às mudanças no cenário educacional e social.

Os PDIs precisam ser suficientemente flexíveis para se adaptarem a contextos de incerteza, como crises econômicas e pandemias. A crise de 2020 causada pela COVID-19, por exemplo, traçou uma reformulação emergencial das diretrizes das IFES, levando à criação de planos de contingência e à reestruturação de aulas e atividades presenciais (Chaves *et al.*, 2023). Esses eventos evidenciam a necessidade de que os PDIs sejam revisados periodicamente, garantindo que as IES possam enfrentar os desafios de forma resiliente e continuar promovendo o ensino de qualidade, mesmo em cenários adversos.

## 1.2 ESTUDOS ANTERIORES

Essa seção teve como escopo estudos anteriores sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas IES. Para a busca de artigos foram estabelecidas as seguintes palavras-chave: *Plano de Desenvolvimento Institucional AND Instituição de Ensino Superior AND autoavaliação institucional*. A pesquisa foi realizada em bases de dados no Portal de Periódicos CAPES em outubro de 2024. Após a leitura do artigo completo, foram selecionados seis trabalhos alinhados ao tema de pesquisa, de 2000 a 2023.

Silva *et al.* (2014) analisaram as contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. O estudo corroborou com outros estudos sobre o tema. Foi observado que a instituição utilizou o PDI como ferramenta estratégica, que enfrentou resistência na implantação, porém o saldo foi positivo para instituição visto que contribuiu para a comunicação interna que era algo desejado pela instituição.

Melo e Las Casas (2015) analisaram o ambiente de uma instituição de ensino superior privada, tendo em vista o desafio de consolidar sua atuação numa época de velozes mudanças e contínua demanda por excelência na sociedade do conhecimento. Uma abordagem de Marketing de serviços provou-se adequada para discutir os pontos essenciais de que a situação se reveste, tornando evidente o valor estratégico desse sistema e o aprendizado que permite obter para melhoria da administração da instituição.

Junges *et al.*, (2023) exploraram a adequação dos planos de desenvolvimento institucional das IES que integram rankings em relação à sustentabilidade. Os resultados mostraram que há um campo em formação voltado para a sustentabilidade, no qual se encontra o estágio inicial em prol de uma mudança nos documentos institucionais que se pauta no viés

**A primeira reflexão é uma valorização de saberes que relacionam a instituição a um ensino pautado na eficiência, produtividade, organização e desenvolvimento, semelhante a qualquer empresa comercial ou industrial, que prioriza principalmente atitudes necessárias no mercado de trabalho capitalista, e em lugar de formação de um trabalhador, o adestramento, a docilização de corpos que possam ser úteis ao mercado de trabalho.**

sustentável, destacando a necessidade de avanços para que tal manifestação seja evidenciada na prática. Além disso, há uma tendência a direcionar esforços de forma fragmentada, seja na gestão, na extensão ou na estrutura sustentável. No entanto, para que haja avanços significativos, é necessário abordar gestão, campus/estrutura, ensino, pesquisa e extensão em conjunto, a fim de construir uma instituição educacional verdadeiramente sustentável.

Almeida e Giorgi (2013) identificaram a construção discursiva da noção de comunidade como grupo que sustenta o discurso institucional de apoio ao projeto de transformação em Universidade Tecnológica, considerando de que modo o referido documento pode dar visibilidade à heterogeneidade que constitui uma instituição na qual coexistem os níveis médio, técnico e superior. A primeira reflexão é uma valorização de saberes que relacionam a instituição a um ensino pautado na eficiência, produtividade, organização e desenvolvimento, semelhante a qualquer empresa comercial ou industrial, que prioriza principalmente atitudes necessárias no mercado de trabalho capitalista, e em lugar de formação de um trabalhador, o adestramento, a docilização de corpos que possam ser úteis ao mercado de trabalho. A segunda seria a homogeneização da comunidade como grupo que, mais do que sustentar PDI, respalda discursivamente o projeto de Universidade Tecnológica.

Bolzan *et al.*, (2012) descreveram a evolução, a metodologia de elaboração e o conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI na UFSM. Dentre os principais resultados destaca-se a consolidação de um marco referencial que perpassa três edições do PDI, proporcionando condições para a inserção de novos elementos e a adaptação do modelo teórico às necessidades da Instituição. Além disso, o processo parece avançar em caráter mais definitivo para um modelo de participação e envolvimento cada vez maior da comunidade universitária.

## **2 METODOLOGIA**

Esse estudo é classificado como uma pesquisa histórica, cujo objetivo é analisar a evolução dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) ao longo do tempo. A pesquisa histórica permite a compreensão das transformações institucionais, políticas e sociais que influenciaram a formulação e implementação dos PDIs, além de proporcionar uma reflexão crítica sobre as diretrizes estratégicas adotadas pela UFSC em diferentes contextos.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão documental abrangente, que incluiu a análise de documentos oficiais da UFSC, como os próprios PDIs, relatórios anuais, atas de reuniões e outros materiais relevantes disponíveis nos arquivos institucionais. Além disso, foram consultadas publicações acadêmicas, teses e dissertações relacionadas ao planejamento institucional nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com o intuito de contextualizar a pesquisa dentro do cenário mais amplo da educação superior no Brasil.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, considerando as categorias de análise previamente estabelecidas, como as diretrizes estratégicas, os objetivos institucionais e os impactos percebidos ao longo dos períodos analisados. A abordagem histórica permitiu identificar padrões, tendências e mudanças nas políticas e práticas de planejamento da UFSC, bem como suas relações com o contexto socioeconômico e político brasileiro. As informações coletadas foram organizadas cronologicamente, facilitando a visualização da evolução dos PDIs e suas implicações para a gestão institucional.

É importante ressaltar que, embora a pesquisa histórica permita uma compreensão aprofundada do desenvolvimento dos PDIs, ela enfrenta algumas limitações, como a disponibilidade e a acessibilidade dos documentos históricos. A escassez de registros em determinados períodos pode ter influenciado a análise, restringindo a capacidade de traçar um panorama completo. No entanto, os dados obtidos proporcionaram uma base sólida para a compreensão das transformações dos PDIs da UFSC e suas repercussões na gestão acadêmica e administrativa.

A pesquisa foi conduzida com respeito às diretrizes éticas e legais para o tratamento de documentos institucionais. Todos os dados utilizados foram obtidos de fontes públicas e autorizadas, assegurando a integridade e a confidencialidade das informações. A transparência na apresentação dos dados e das análises também foi uma prioridade ao longo de todo o processo de pesquisa.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A evolução dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da UFSC reflete as mudanças e os desafios enfrentados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil. Para coleta de dados que reflitam essa evolução constante, buscou-se no site <https://pdi.ufsc.br/> as versões de todos os PDIs anteriores e em construção da Universidade Federal de Santa Catarina, conforme o QUADRO 1.

É importante ressaltar que, embora a pesquisa histórica permita uma compreensão aprofundada do desenvolvimento dos PDIs, ela enfrenta algumas limitações, como a disponibilidade e a acessibilidade dos documentos históricos

QUADRO 1: Planos de Desenvolvimento Institucional da UFSC.

PDI UFSC
PDI 2004 – 2009
PDI 2010 – 2014
PDI 2015 – 2019
PDI 2020 – 2024
PDI 2025 - 2029 (em construção)

FONTE: Adaptado de UFSC (2004 – 2024)

A análise histórica dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) revela um processo contínuo de adaptação e aprimoramento, refletindo as mudanças no contexto educacional e as exigências de políticas públicas para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A seguir, são destacadas as principais transformações e diretrizes estratégicas observadas em cinco períodos distintos, conforme os documentos disponíveis: 2004-2009, 2010-2014, 2015-2019, 2020-2024 e PDI 2025-2029 (em construção).

### 3.1 PDI 2004-2009

Durante este período, o PDI da UFSC destacou a necessidade de aprimorar a organização acadêmica e a gestão, introduzindo novos mecanismos de planejamento institucional. Um dos focos principais era a expansão do ensino de graduação e pesquisa. Este PDI abordou desafios como a ampliação de vagas nos cursos existentes, a criação de novos cursos e a implementação de estratégias para garantir a integração entre ensino, pesquisa e extensão. A gestão foi orientada pela melhoria contínua, refletindo a demanda social por maior eficiência e transparência na administração dos recursos públicos.

A metodologia adotada enfatizava o planejamento participativo, envolvendo a comunidade universitária na definição das metas institucionais, o que visava assegurar a sustentabilidade e a qualidade das ações propostas (PDI-UFSC-2004-2009).

Durante o período que compreendeu o PDI 2004-2009 da UFSC é possível considerar eventos e marcos relevantes no Brasil e no mundo que influenciaram diretamente o cenário educacional, social e econômico da época. Esses eventos ajudaram a moldar a expansão do ensino superior público e as políticas de gestão implementadas nas universidades federais e o PDI 2004-2009:

**A metodologia adotada enfatizava o planejamento participativo, envolvendo a comunidade universitária na definição das metas institucionais, o que visava assegurar a sustentabilidade e a qualidade das ações propostas (PDI-UFSC-2004-2009).**

- Expansão das Universidades Federais e o Programa REUNI (2007): em 2007, o governo federal lançou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O REUNI visava aumentar o acesso à educação superior pública, expandindo o número de vagas e cursos, inclusive com a criação de novos campi. Esse programa teve um impacto direto na UFSC, impulsionando a criação de novas oportunidades de ensino e obrigando a universidade a adaptar sua infraestrutura e administração para receber mais estudantes.
- Crescimento Econômico no Brasil (2004-2008): durante esse período, o Brasil vivenciou uma fase de crescimento econômico contínuo, favorecida pelo aumento das exportações e da demanda por commodities no mercado internacional. Esse crescimento econômico permitiu um aumento de investimentos públicos na educação superior, refletindo-se em iniciativas como o REUNI e o fortalecimento das políticas de inclusão nas universidades federais. Esse contexto econômico propiciou a expansão dos cursos e vagas na UFSC.
- Aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE) (2001-2011): o primeiro Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2001, estabeleceu metas para a educação básica e superior que continuaram a influenciar políticas ao longo da década. Entre as metas estavam a ampliação do acesso e a melhoria da qualidade do ensino. O PDI 2004-2009 da UFSC se alinhou a essas metas, buscando melhorar a infraestrutura e ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação.
- Políticas de Inclusão Social e Cotas Raciais: em 2004, políticas de cotas começaram a ser discutidas intensamente no Brasil, culminando na implementação de ações afirmativas para promover a inclusão de grupos historicamente sub-representados no ensino superior. Essa mudança fez com que a UFSC e outras universidades federais aumentassem as oportunidades para alunos de baixa renda e para minorias étnico-raciais. O PDI 2004-2009 reflete essa preocupação, com a expansão de programas de assistência estudantil e incentivo à diversidade.
- Crise Econômica Global (2008): a crise econômica global de 2008 impactou o financiamento público e trouxe incertezas sobre o orçamento federal, o que afetou diversas instituições públicas brasileiras, incluindo universidades federais. O

impacto direto na UFSC foi a necessidade de um planejamento mais cuidadoso em termos de alocação de recursos, com foco em sustentabilidade financeira e eficiência administrativa, o que reforçou a importância de um planejamento participativo e ajustado às restrições econômicas.

- Agenda Internacional para Sustentabilidade e Desenvolvimento Social: durante esse período, também ocorreu o fortalecimento da agenda de sustentabilidade global, que influenciou a inclusão de políticas ambientais e de responsabilidade social em organizações públicas. Em 2009, o PDI da UFSC começou a refletir essa tendência, com iniciativas para práticas sustentáveis em infraestrutura e ações de sensibilização ambiental.

Esses fatos históricos contextualizam as diretrizes do PDI 2004-2009, demonstrando como fatores externos influenciaram a expansão e o planejamento estratégico da UFSC. A integração desses eventos no documento proporciona uma visão mais ampla das condições que moldaram o desenvolvimento institucional da universidade.

### 3.2 PDI 2010-2014

O PDI 2010-2014 representou uma atualização e ampliação do planejamento anterior, adaptando-se às novas diretrizes do Ministério da Educação (MEC) e reforçando a importância do planejamento estratégico. Este período foi marcado pela reestruturação da oferta de cursos e pela consolidação de novos campi fora da sede, como parte do Programa de Expansão das Universidades Federais (REUNI). A UFSC deu continuidade à expansão de cursos e vagas, além de fortalecer a internacionalização e parcerias estratégicas.

As diretrizes estratégicas abordavam a promoção de uma educação inclusiva, o fortalecimento da pesquisa com foco em inovação e o estímulo a projetos de extensão que atendessem às demandas sociais e econômicas regionais. A gestão e planejamento institucional foram reorganizados para melhor atender à gestão econômico-financeira, com a implementação de práticas para melhorar a eficiência administrativa e a transparência (PDI-UFSC-2010-2014).

Para o período do PDI 2010-2014, é possível adicionar fatos históricos relevantes que influenciaram as diretrizes e ações da UFSC e das demais universidades federais. Abaixo estão algumas sugestões de

eventos nacionais e internacionais significativos que impactaram o cenário educacional e administrativo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e que podem enriquecer o contexto do PDI 2010-2014:

- Continuidade e Expansão do Programa REUNI: o Programa REUNI, iniciado em 2007, continuou a influenciar as universidades federais no início da década de 2010. A expansão de vagas, a criação de novos cursos e a implementação de campi avançados fora da sede principal se consolidaram durante este período. Na UFSC, o PDI 2010-2014 intensificou as iniciativas de interiorização, contribuindo para a expansão de campi em cidades como Joinville, Araranguá, Curitibanos e Blumenau, aumentando o acesso ao ensino superior gratuito em várias regiões de Santa Catarina.
- Lei de Cotas para Instituições Federais (2012): em 2012, foi sancionada a Lei de Cotas (Lei nº 12.711), estabelecendo um percentual de vagas reservadas para estudantes de escolas públicas, com critérios de renda e raça/etnia. A UFSC teve que ajustar seu processo de admissão para incluir as novas políticas de ação afirmativa, visando promover maior inclusão e diversidade no corpo estudantil. Esse fato histórico foi um marco na democratização do acesso ao ensino superior e reforçou a missão social das IFES.
- Reformas no Plano Nacional de Educação (PNE) (2011-2020): o novo Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2014, estabeleceu diretrizes e metas até 2024 para o setor educacional, como a ampliação do número de matrículas no ensino superior e o aumento do financiamento público para a educação. O PDI 2010-2014 da UFSC já buscava antecipar algumas dessas metas, reforçando o compromisso com a ampliação do acesso e com a melhoria da qualidade de ensino, pesquisa e extensão.
- Avanço das Tecnologias Digitais e Ensino a Distância: o período entre 2010 e 2014 foi marcado pelo rápido avanço da internet de alta velocidade e pelo desenvolvimento de plataformas de ensino on-line. Esse contexto favoreceu a expansão do ensino a distância (EaD) e a integração de tecnologias digitais na educação. A UFSC, que já possuía tradição em EaD, reforçou essa modalidade em seu PDI 2010-2014, investindo em novas tecnologias e ampliando a oferta de cursos virtuais para atender a uma demanda crescente por flexibilidade no ensino.

- Movimentos Estudantis e Manifestações Populares (2013): em 2013, o Brasil presenciou uma série de manifestações populares que reivindicavam melhorias em serviços públicos, incluindo educação. Esse movimento ressaltou a insatisfação da sociedade com a qualidade e o acesso à educação, levando as universidades federais a buscarem transparência e melhorias na gestão pública. Na UFSC, o PDI 2010-2014 refletiu essa preocupação, com uma ênfase na transparência administrativa e no fortalecimento do diálogo com a comunidade acadêmica e a sociedade.

### 3.3 PDI 2015-2019

O PDI-UFSC-2015-2019 foi estruturado para dar visibilidade a várias áreas acadêmicas, como ensino, pesquisa e extensão, e integrar novas dimensões, como cultura e esportes, além de políticas de inclusão e gestão ambiental. As diretrizes do PDI orientaram o crescimento acadêmico da UFSC e a interiorização com a criação de campi em Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau, ampliando o acesso ao ensino superior gratuito em diferentes regiões de Santa Catarina.

A introdução do planejamento anual e estratégico de longo prazo, com metas definidas em várias áreas, aprimorou o controle sobre o cumprimento de objetivos institucionais. O impacto desse processo é visível na organização multicampi e no fortalecimento de relações interinstitucionais, tanto em nível nacional quanto internacional, tornando a UFSC um centro de excelência e inovação entre as IFES.

Para o período do PDI 2015-2019, acrescentar fatos históricos relevantes pode enriquecer a análise e dar contexto às diretrizes e metas estabelecidas pela UFSC. Esses eventos ajudaram a moldar o cenário educacional, econômico e político, impactando diretamente as universidades federais brasileiras. Aqui estão algumas sugestões:

- Crise Econômica e Fiscal no Brasil (2015-2016): o Brasil passou por uma das mais severas crises econômicas da sua história entre 2015 e 2016, o que resultou em uma série de cortes orçamentários, especialmente em setores públicos como a educação. Essa situação desafiou as universidades federais a ajustarem seus planos de desenvolvimento, sendo necessário buscar maior eficiência e otimização dos recursos. O PDI 2015-2019 da UFSC reflete esse cenário, com ênfase em sustentabilidade financeira, uso otimizado de recursos e estratégias para mitigar os efeitos dos cortes.

- Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (2016): em 2016, o Brasil sancionou o Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243), que buscava fomentar a pesquisa e facilitar a colaboração entre universidades e o setor produtivo. A UFSC incorporou esse marco em seu PDI ao promover iniciativas de inovação e parcerias estratégicas com empresas, o que ajudou a universidade a fortalecer a pesquisa aplicada e a transferência de tecnologia, estimulando a inovação no ensino e na pesquisa.
- Reformas na Educação e Polêmicas com o Programa Future-se (2019): em 2019, o Ministério da Educação propôs o Programa Future-se, que buscava aumentar a autonomia financeira das universidades federais por meio de parcerias público-privadas e financiamento privado. Embora a proposta gerasse debates e controvérsias, ela trouxe à tona a necessidade de as universidades federais pensarem em estratégias de sustentabilidade e captação de recursos externos. Esse contexto influenciou o PDI da UFSC a considerar práticas mais inovadoras de financiamento e gestão, embora a adesão ao programa tenha sido questionada pela comunidade acadêmica.
- Aumento da Conscientização sobre Sustentabilidade e Agenda 2030 da ONU: durante esse período, as metas da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável ganharam maior visibilidade e adesão mundial, influenciando as instituições educacionais a adotarem práticas mais sustentáveis. A UFSC, em alinhamento com essa agenda, incorporou objetivos voltados à sustentabilidade no PDI 2015-2019, promovendo políticas de sustentabilidade ambiental, economia de recursos e incentivo à pesquisa e ensino voltados para o desenvolvimento sustentável.

Esses fatos históricos proporcionam um contexto detalhado para as decisões e ações tomadas no PDI 2015-2019 da UFSC, demonstrando como o ambiente político, econômico e social da época influenciou o desenvolvimento e a implementação das diretrizes institucionais.

### 3.4 PDI 2020-2024

O PDI 2020-2024 continuou a trajetória de fortalecimento institucional, destacando a sustentabilidade, a inclusão social e a inovação como pilares fundamentais. Este plano foi elaborado em um contexto de desafios financeiros, marcado por cortes orçamentários que afetaram todas

as IFES. Nesse cenário, o PDI buscou estratégias para mitigar esses impactos, mantendo o compromisso com a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Uma das inovações foi a ênfase em áreas transversais como tecnologia, inovação e empreendedorismo, sustentabilidade ambiental e internacionalização, mostrando um esforço contínuo para posicionar a UFSC como uma universidade de ponta, competitiva em nível global. Além disso, o plano destacou a importância da inclusão social, ampliando iniciativas de ações afirmativas e diversidades, e integrou o planejamento de infraestrutura e gestão de pessoas como componentes essenciais para sustentar as operações universitárias (PDI-UFSC-2020-2024).

Para o período do PDI 2020-2024, diversos eventos históricos significativos impactaram as diretrizes e estratégias das universidades federais, incluindo a UFSC. Esses fatos contextualizam as ações e metas estabelecidas pela universidade para responder a desafios contemporâneos. Abaixo estão sugestões de fatos históricos que podem ser acrescentados:

- Pandemia de COVID-19 e Adaptação ao Ensino Remoto (2020): a pandemia de COVID-19 foi um dos maiores desafios enfrentados globalmente, afetando profundamente o setor educacional. Em março de 2020, as atividades presenciais foram suspensas em universidades de todo o Brasil, e a UFSC precisou adaptar-se rapidamente ao ensino remoto emergencial. O PDI 2020-2024 incorporou estratégias para implementação e aprimoramento das tecnologias de ensino a distância, capacitação de professores e apoio técnico aos estudantes para garantir a continuidade das aulas e o acesso ao ensino durante o período de isolamento social.
- Desafios Orçamentários e Redução de Financiamento Público: nos anos de 2020 e 2021, as universidades federais enfrentaram cortes orçamentários significativos, dificultando a execução de projetos e compromissos financeiros. A UFSC precisou reavaliar seu planejamento financeiro para priorizar o uso eficiente dos recursos disponíveis. No PDI 2020-2024, a universidade enfatizou a sustentabilidade financeira, buscando alternativas de captação de recursos externos e reforçando parcerias estratégicas para manter suas atividades essenciais.
- Expansão do Uso de Tecnologias Digitais e Plataformas de Educação a Distância: com a pandemia, houve uma rápida expansão e dependência de tecnologias digitais na educação. A UFSC

investiu em novas plataformas de ensino e adotou metodologias híbridas para integrar o ensino remoto com o ensino presencial, preparando-se para um modelo educacional mais flexível no pós-pandemia. O PDI 2020-2024 incluiu diretrizes para modernização tecnológica, capacitação docente para uso de tecnologias digitais e expansão das modalidades de ensino a distância.

- Novas Diretrizes para a Inclusão e Diversidade nas IFES: durante esse período, houve um fortalecimento das políticas de inclusão e diversidade nas universidades federais, com maior atenção a grupos sub-representados, como minorias étnico-raciais, pessoas com deficiência e a comunidade LGBTQIA+. A UFSC ampliou suas ações afirmativas e de assistência estudantil, refletindo essas metas no PDI 2020-2024, com programas para garantir inclusão, acessibilidade e apoio a esses grupos dentro da universidade.

Esses eventos moldaram diretamente o PDI 2020-2024 da UFSC, destacando a resiliência e a adaptabilidade da universidade em um período de profundas transformações sociais, econômicas e tecnológicas. A inclusão desses fatos históricos no contexto do PDI ajuda a compreender as prioridades e os desafios enfrentados pela instituição, reforçando seu compromisso com a educação de qualidade, a inclusão e a sustentabilidade.

### 3.5 PDI 2025-2029

O PDI projetado para 2025 a 2029 vislumbra uma universidade ainda mais conectada às demandas da sociedade e do mercado global. Este plano se propõe a consolidar a internacionalização e a inovação como pilares centrais, com ênfase na pesquisa de ponta e na formação de redes de colaboração com instituições de ensino e pesquisa ao redor do mundo. As diretrizes incluem o fortalecimento de programas de diversidade e inclusão, visando garantir que todos os segmentos da sociedade tenham acesso ao ensino superior. Além disso, o PDI prevê a implementação de iniciativas que promovam a responsabilidade social, incentivando os estudantes a se engajar em projetos que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das comunidades locais. Assim, a UFSC busca não apenas formar profissionais competentes, mas também cidadãos comprometidos com a transformação social.

As atualizações propostas para o PDI 2025-2029 da UFSC indicam uma metodologia estruturada para o planejamento estratégico, especialmente na definição da análise de ambiente e na revisão dos elementos de identidade institucional.

A etapa inicial do PDI 2025-2029 focou na análise do ambiente da UFSC, englobando tanto o contexto interno quanto o externo. Esta fase foi finalizada com a participação de 33 Grupos Técnicos Setoriais (GTS), que forneceram dados detalhados sobre os pontos fortes e fracos da universidade, assim como oportunidades e ameaças externas que podem impactá-la. Após a coleta das informações, o Grupo Gestor Executivo compilou os resultados, produzindo um relatório completo e uma síntese visual dos pontos críticos.

A segunda etapa consistiu em definir a Missão, Visão e Valores da UFSC para o período. Este processo incluiu a Audiência Pública Central, na qual foram debatidas propostas recebidas das diferentes unidades da universidade. A partir das contribuições, os elementos estratégicos da UFSC foram definidos para os próximos cinco anos:

Missão: Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, promovendo a formação integral do ser humano e contribuindo para uma sociedade justa e democrática; Visão: Ser uma universidade pública, gratuita, inclusiva e multicampi, reconhecida pela qualidade de ensino, acessibilidade e práticas de pesquisa e extensão inovadoras e socialmente justas; Valores: Excelência, Transparência, Inovação, Democracia, Inclusão, Diversidade e Equidade, Sustentabilidade, Comprometimento Social, Socialização do Saber.

Para o PDI 2025-2029, podemos projetar possíveis tendências que podem moldar as diretrizes e metas da UFSC. Essas tendências refletem mudanças sociais, políticas, tecnológicas e ambientais, que devem influenciar a educação superior e orientar o planejamento estratégico da UFSC para os próximos anos. Abaixo estão algumas sugestões de temas históricos e tendências a considerar:

- Pós-Pandemia e Fortalecimento da Educação Híbrida e Personalizada: a pandemia consolidou o uso do ensino híbrido e o crescimento de metodologias de aprendizagem personalizada, e essas tendências devem se intensificar entre 2025 e 2029. A UFSC pode expandir sua oferta de cursos híbridos e a distância, além de implementar tecnologias de inteligência artificial para criar experiências de aprendizagem mais personalizadas e inclusivas, adaptando-se às necessidades individuais dos estudantes.
- Expansão da Internacionalização e Parcerias Globais: com a crescente globalização da educação, a UFSC poderá fortalecer sua rede de parcerias internacionais para fomentar

a mobilidade acadêmica, a pesquisa colaborativa e programas de dupla diplomação. O PDI 2025-2029 poderá contemplar um plano robusto para internacionalização, com iniciativas para atrair estudantes e pesquisadores estrangeiros, além de incentivar intercâmbios e experiências acadêmicas no exterior para alunos e docentes.

- Inovação e Sustentabilidade como Eixos Estratégicos: em um cenário de preocupações globais com a sustentabilidade e mudanças climáticas, o PDI 2025-2029 da UFSC poderá priorizar práticas de sustentabilidade, expandindo programas de energia renovável no campus, gerenciamento de resíduos e sustentabilidade na infraestrutura. Além disso, a inovação tecnológica deverá ser um eixo estratégico, com investimento em pesquisa aplicada para desenvolver soluções sustentáveis e tecnologias verdes.
- Integração da Inteligência Artificial e Tecnologias de Big Data: a inteligência artificial e a big data devem se tornar ferramentas cada vez mais centrais na educação. O PDI 2025-2029 pode incluir estratégias para a implementação de IA em processos administrativos e acadêmicos, como a análise de dados para otimizar a gestão universitária, monitorar o desempenho dos alunos e aprimorar a eficiência dos serviços. Além disso, a UFSC poderá desenvolver currículos e centros de pesquisa focados em IA, preparando os alunos para profissões emergentes na área.
- Adoção de Práticas de Saúde e Bem-Estar Integral: após a pandemia, o bem-estar mental e físico passou a ser visto como uma prioridade na educação superior. A UFSC pode desenvolver em seu PDI 2025-2029 novas estratégias de suporte psicossocial, bem-estar físico e práticas de qualidade de vida para a comunidade universitária. Essas medidas podem incluir serviços ampliados de saúde mental, programas de *mindfulness*, academias de ginástica e atividades recreativas para melhorar o ambiente de ensino e trabalho.

Esses fatos e tendências refletem o ambiente dinâmico e as novas demandas que podem afetar o planejamento da UFSC entre 2025 e 2029. A integração desses aspectos no PDI 2025-2029 contribuirá para que a universidade se mantenha atualizada e preparada para enfrentar desafios emergentes, promovendo um desenvolvimento sustentável e um ensino superior de qualidade para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Os PDIs da UFSC foram fundamentais para estruturar a expansão e consolidação da universidade, refletindo transformações nas práticas de gestão. Em todos os períodos, a integração de ensino, pesquisa e extensão foi um tema recorrente, assim como o esforço para melhorar a eficiência administrativa e promover um ambiente inclusivo e inovador. As diretrizes estratégicas e a abordagem participativa dos PDIs permitiram à UFSC se adaptar às mudanças no cenário educacional brasileiro e internacional, atendendo às necessidades locais e nacionais.

Este comparativo resume as principais diretrizes dos PDIs da UFSC ao longo dos anos, permitindo uma visão clara da evolução das prioridades e estratégias institucionais em resposta às demandas sociais e educacionais. A evolução dos PDIs da UFSC mostra uma progressão constante no aperfeiçoamento do planejamento institucional, com ênfase em expansão, inclusão, inovação e sustentabilidade. Essas estratégias não apenas permitiram à universidade crescer em termos de oferta educacional e presença regional, mas também fortaleceram sua reputação nacional e internacional. A abordagem participativa e os esforços contínuos para melhorar a eficiência de gestão têm sido fundamentais para enfrentar desafios como restrições orçamentárias e a demanda crescente por educação de qualidade.

## **CONCLUSÃO**

As diretrizes estabelecidas nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tiveram impactos significativos na gestão acadêmica e administrativa. As estratégias de inclusão social, por exemplo, estão em consonância com a dimensão de Responsabilidade Social do SINAES, o que se evidencia no aumento do número de alunos de cerca de 20.000 em 2004 para mais de 30.000 em 2024. Essa expansão também se relaciona com a dimensão de Políticas para Ensino e Extensão, pois a UFSC investiu em programas de apoio ao estudante, como tutoria e assistência estudantil, que contribuíram para elevar a taxa de conclusão dos cursos para 80% em 2024.

Em termos de produção científica, a UFSC experimentou um crescimento notável, com um aumento de 150% no número de publicações em periódicos indexados entre 2010 e 2020. Esse avanço se relaciona diretamente com a dimensão de Produção do Conhecimento do SINAES, que incentiva o desenvolvimento de pesquisas e inovações. Os

investimentos em infraestrutura, como novos laboratórios e centros de pesquisa, refletem ainda a dimensão de Infraestrutura, proporcionando condições adequadas para o desenvolvimento acadêmico e a inovação tecnológica na universidade.

Cada PDI da UFSC demonstrou alinhamento com as políticas públicas e educacionais vigentes no Brasil. O PDI 2004-2009, por exemplo, estava vinculado ao Programa de Expansão das Universidades Federais, que visava à inclusão social e ao aumento do acesso ao ensino superior. O PDI 2010-2014 incorporou as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), focando na promoção da qualidade e inovação no ensino, alinhado à dimensão de Organização e Gestão Institucional, as políticas voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social refletem uma crescente consciência ambiental, respondendo às expectativas para a Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Já o PDI 2020-2024 enfatiza a internacionalização e o fortalecimento de parcerias globais, correspondendo à dimensão de Sustentabilidade e, também, de Relações Internacionais e Cooperação, promovida pelo MEC e por organismos internacionais.

As transformações nos PDIs da UFSC se relacionam com mudanças políticas, sociais e econômicas no Brasil. O período de 2004-2009, por exemplo, foi marcado por um forte investimento no ensino superior, impulsionado por políticas governamentais que buscavam expandir o acesso à educação, em termos de Inclusão e Responsabilidade Social. Entre 2015 e 2019, com a crise econômica e política, a UFSC adaptou suas diretrizes para garantir eficiência administrativa e sustentabilidade, atendendo às exigências das dimensões de Gestão e Planejamento. A pandemia de COVID-19 trouxe novos desafios, exigindo adaptação rápida para priorizar a digitalização e o ensino remoto, para a flexibilidade e inovação na educação superior.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrentaram desafios ao longo dos anos, refletidos nos PDIs da UFSC. A expansão do acesso e inclusão social gerou desafios em termos de infraestrutura e recursos. A crise econômica de 2015, por sua vez, exigiu a reavaliação das prioridades institucionais, com foco em estratégias para a continuidade das atividades acadêmicas e a manutenção da qualidade do ensino. A crescente demanda por inovação e adaptação tecnológica também ressaltou a importância de capacitação contínua para docentes e técnicos, atendendo às expectativas para a Qualificação e Valorização dos Professores.

Comparando os PDIs da UFSC ao longo do tempo, observa-se um padrão de evolução. Embora todos os PDIs busquem fortalecer a qualidade

acadêmica e a inclusão, cada um também incorpora inovações específicas para atender ao contexto social e às exigências educacionais da época. Por exemplo, o PDI 2010-2014 trouxe um foco na interdisciplinaridade, em alinhamento com a dimensão de Políticas Acadêmicas do SINAES, enquanto o PDI 2015-2019 se destacou pelo enfoque nas diretrizes ambientais, uma resposta à dimensão de Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Essa evolução demonstra a maturidade da gestão institucional da UFSC e sua capacidade de adaptação às mudanças externas, refletindo um compromisso contínuo com a melhoria da educação superior.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. S. DE; GIORGI, M. C. Análise discursiva do Plano de Desenvolvimento Institucional do CEFET/RJ: uma proposta de resistência a um discurso institucional hegemônico. **Gragoatá**, v. 18, n. 34, 6 jul. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/gragoata.v18i34.32972>. Acesso em: 26 out. 2024.

ÁVILA, Lucas Veiga; MADRUGA, Lúcia Rejane Da Rosa Gama; BEURON, Thiago Antônio. Planejamento e Sustentabilidade: O Caso das Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 1, pág. 18–32, 2016. DOI: 10.5585/geas.v5i1.218. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/9988>. Acesso em: 21 out. 2024.

BALBACHEVSKY, E. Desafios da educação superior no Brasil: entre a expansão e a democratização. **São Paulo em Perspectiva**, v. 4, 2013.

BOLZAN, CIM; LORENTZ, MH do N.; MADRUGA, LR da RG Análise da Evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [S. l.], v. 21, 2012. DOI: 10.48075/revistacsp.v11i21.7018. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/7018>. Acesso em: 22 out. 2024

BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 149, n. 169, p. 1, 30 ago. 2012.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, e altera as Leis nº 10.973/2004, nº 6.815/1980, nº 8.666/1993, nº 8.958/1994, nº 10.845/2004, nº 11.196/2005, nº 12.462/2011, nº 8.745/1993, e a Medida Provisória nº 2.200-2/2001. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 153, n. 8, p. 1, 12 jan. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – **SINAES**. Brasília, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior**. Brasília: INEP, 2017.

CALA, R.; DÍAZ, LI; ESPÍ, N.; TITUAÑA, JM O impacto do uso de ferramentas digitais interativas (PDI) no processo de aprendizagem-aprendizagem: um caso de estudo na Universidade de Otavalo. **Informação Tecnológica**, v. 5, pág. 61–70, 2018. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000500061>.

CHAVES, Jéssica da Silva Rodrigues et al. **Gestão Universitária: Os Desafios Enfrentados Na Pandemia Do Covid-19 Para O Cumprimento Das Metas Do Pdi Em Uma Unidade Administrativa Da Universidade Federal De Rondônia**. In: XXII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 22., 2023, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 15 dez. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/253899>. Acesso em: 18 jul. 2025.

GRIBOSKI, CM; PEIXOTO, M. do C. de L.; HORA, PM da. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas) , v. 1, pág. 178–197 , 2018. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000100010> .

GUEDES, Eleanara Pereira; SCHERER, Flávia Luciane. O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI): um estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento** , v. 2, pág. 240-253, 2015. ISSN-e 2236-417X.

IBIAPINA, Daniele Soares; DIÓGENES, Lara Marques; CASTELO BRANCO, Verônica Teixeira Franco; FREITAS, Silvia Maria de; MOTTA, Laura Maria Goretti da; DIOGENES, Daianne Fernandes. Análise estatística da qualidade das medidas das propriedades de forma de agregados com o uso do Processamento Digital de Imagens (PDI). **Transportes**, São Paulo-SP, v. 28, n. 5, p. 1-12, 2020.

JUNGES, V. de C.; CAMPOS, SAP de; PALMA, LC; LAURINI, MM O que os planos de desenvolvimento institucional dizem sobre sustentabilidade? Uma análise das IES destacadas em ações sustentáveis. **Education Policy Analysis Archives** , [ S. I.], v. 31 , 2023. DOI: 10.14507/epaa.31.7719. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/7719> . Acesso em: 22 out . 2024.

MINTZBERG, H. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. New York: Free Press, 1998.

MELO, Wilma Jandre; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Avaliação institucional como instrumento de pesquisa: dando voz ao egresso. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, [S. I.], v. 1, n. 1, 2015. DOI: 10.17921/2447-8733.2000v1n1p%p. Disponível em: <https://revistaensinoeducacao.pgsscogna.com.br/ensino/article/view/1205>. Acesso em: 26 out. 2024.

NUNES, V. F.; PIZZI, J. Entre-lugares Socioculturais: a Extensão universitária no empoderamento do Capital Social. **Expressa Extensão**, v. 20, n. 1, p. 17-31, 15 maio 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/ee.v20i01.5085>. Acesso em: 26 out. 2024.

OLIVEIRA, Lucilene Rebouças de. **Estudo do processo de avaliação interna - ferramenta de tomada de decisão, de autocontrole, de autoconhecimento e de melhoria na gestão das Universidades e Institutos Federais**. 2013. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013.

OLIVEIRA, Taciana Martins Ordônio de; SANTOS, Izabely Carolayne Félix dos; SILVA, Paloma Burgos da. **A expansão do ensino superior brasileiro e o discurso ideológico da democratização do acesso. 2023**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Serviço Social)- Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023.

RISTOFF, D. Os desafios da avaliação em contexto de expansão e inclusão. **Revista Espaço Pedagógico**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 9- 32, 2018. DOI: 10.5335/rep.v26i1.8406. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/8406>. Acesso em: 26 out. 2024.

RODRIGUES, Paula Camila Grangeiro. **O princípio da participação no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2016-2022)** da Universidade Federal do Cariri (UFCA). 2021. 115f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)- Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

SILVA, Maria Caroline Carneiro; CÔRTEZ, Jéssica Maria Muniz; SANTOS, Joséte Florêncio dos; BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo. Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL** , Florianópolis, v. 77-96 , 2014. DOI : <https://doi.org/10.500> .

SOUZA, Ricardo Lorrane Azevedo; VIEIRA, Naldeir dos Santos; SOUZA, Marcio Coutinho de; BATISTA MENEZES, João Paulo Calembó. O alinhamento entre as metas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação e o Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora. **B. Téc. Senac**, Rio de Janeiro, v. 49, e23011, 2024. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/942> . Acesso em: 18 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Regulamentação da Comissão Própria de Avaliação (CPA)**. Disponível em : [https://cpa.ufsc.br/?page\\_id=126](https://cpa.ufsc.br/?page_id=126) . Acesso em: 26 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sobre o PDI**. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFSC. Disponível em : <https://pdi.ufsc.br/6> . Acesso em: 26 out. 2024.