



Ano VI, v.1 2026 | **submissão: 28/03/2026** | **aceito: 30/03/2026** | **publicação: 01/04/2026**

Governança Universitária e Planejamento Estratégico: Uma Análise da Implementação do PDI 2021-2025 da UFS à Luz do Referencial do TCU

University Governance and Strategic Planning: An Analysis of the Implementation of UFS's 2021–2025 Institutional Development Plan in Light of the TCU Framework

Flavia Fonseca Dias – Universidade Federal de Sergipe, flavinhadias@academico.ufs.br

Cláudio Márcio Campus de Mendonça – Universidade Federal de Sergipe, claudiomendonca@academico.ufs.br

Resumo

O presente estudo analisa a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021–2025 da Universidade Federal de Sergipe (UFS) com base nos mecanismos de governança pública definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU): liderança, estratégia e controle. O PDI, documento estratégico e normativo obrigatório para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), foi modificado em um contexto adverso – a pandemia de COVID-19 – o que impõe desafios adicionais ao processo. O trabalho adota uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com servidores diretamente envolvidos na elaboração do plano e análise documental do próprio PDI. A análise evidencia que os princípios de governança estão presentes de forma geral no documento, especialmente no que se refere à liderança e estratégia, com destaque para ações relacionadas à supervisão, gestão de riscos e monitoramento de resultados. Contudo, observam-se fragilidades quanto à avaliação da satisfação dos usuários, à efetividade das auditorias internas e à promoção da prestação de contas. Apesar dessas lacunas, os resultados demonstram a consolidação de práticas de governança e integração entre planejamento estratégico e gestão pública na UFS. O estudo conclui pela importância da adoção plena dos mecanismos de governança para aprimorar a efetividade do PDI e fortalecer a transparência e a qualidade da gestão institucional.

Palavras-chave: PDI; Governança Pública; Planejamento Estratégico.

Abstract

This study analyzes the implementation of the Institutional Development Plan (PDI) 2021–2025 of the Federal University of Sergipe (UFS), based on the public governance mechanisms defined by the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU): leadership, strategy, and control. The PDI, a mandatory strategic and regulatory document for Federal Institutions of Higher Education (IFES), was developed during the adverse context of the COVID-19 pandemic, which added further challenges to the process. The research adopts a qualitative approach, using semi-structured interviews with staff directly involved in drafting the plan, along with documentary analysis of the PDI itself. The analysis shows that the governance principles are generally present in the document, particularly regarding leadership and strategy, with emphasis on actions related to integrity, risk management, and results monitoring. However, weaknesses are observed in areas such as user satisfaction assessment, the effectiveness of internal audit, and the promotion of accountability. Despite these gaps, the results demonstrate the consolidation of governance practices and the integration of strategic planning with public management at UFS. The study concludes by emphasizing the importance of fully adopting governance mechanisms to enhance the effectiveness of the PDI and strengthen institutional transparency and quality management.

Keywords: PDI; Public Governance; Strategic Planning.

1. Introdução

A necessidade de modernização dos setores públicos trouxe a necessidade de confecção um instrumento de Planejamento. Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDI) é um



Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

instrumento de gestão estratégica obrigatório para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), normatizado pela Lei n. 10.861/2004 e pelo Decreto n. 9.235/2017. O PDI é descrito pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) como o documento que formaliza o compromisso da Instituição de Ensino Superior (IES) com sua missão, metas, diretrizes pedagógicas e estratégias de atuação. No âmbito do SINAES, o PDI é considerado objeto central de análise pela Secretaria de Educação Superior (SESu) na fase de supervisão realizada pelo MEC, devendo constar no documento a missão, os objetivos e as metas da instituição. Outra fase que também considera o PDI é a de credenciamento e autorização de novos cursos de graduação e de recredenciamento das Instituições de Ensino Superior (IES), nas modalidades presencial e Educação a Distância (EaD). A avaliação das Instituições de Ensino Superior por meio do SINAES considera, obrigatoriamente, dentre outras coisas, “a missão e o plano de desenvolvimento institucional da instituição” como elementos centrais de análise (art. 3º, §1º, I, Lei nº 10.861/2004), destacando o PDI como peça-chave para a autoavaliação e a avaliação externa das instituições. Nesse cenário, o PDI 2021-2025 da Universidade Federal de Sergipe foi elaborado durante o período mais crítico da pandemia de COVID-19. O que por si só já representaria um desafio, por se tratar de um documento de suma importância para a instituição, tornou-se ainda mais complexo diante das inúmeras incertezas impostas pelo cenário pandêmico. Assim, além das exigências próprias do planejamento institucional, foi necessário considerar as condições excepcionais e os impactos imprevisíveis daquele momento histórico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2021). Logo na apresentação, foram destacados os desafios a serem enfrentados diante do incerto cenário do chamado “novo normal”. Evidenciou-se a preocupação com o enfrentamento das desigualdades sociais, que se tornaram ainda mais evidentes nesse contexto. O documento também apontou a necessidade de adoção de novas estratégias pedagógicas, de reestruturação nas dinâmicas de trabalho e na organização dos espaços acadêmicos, como a adequação do número de alunos em salas de aula e laboratórios, além da reconfiguração de eventos esportivos e científicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2021). Outra preocupação destacada foram as restrições orçamentárias, tanto em relação as rubricas de custeio, quanto as de investimento, trazendo como desafio o não retrocesso da instituição em face das conquistas alcançadas ao longo dos anos anteriores. Mesmo após expor os desafios impostos pela pandemia de COVID-19 e as limitações orçamentárias enfrentadas, o tópico de apresentação se encerra com um tom de esperança e, talvez, até de ambição, ao destacar o potencial da instituição em consolidar os alicerces de uma universidade cada vez mais inovadora, integrada e inclusiva. Sendo o PDI um documento obrigatório e de fundamental importância para o planejamento da instituição, este estudo traz a necessidade de avaliar a implementação do PDI a partir das percepções dos envolvidos, sob a ótica da governança pública, considerando os mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento definidos pelo TCU. Dada sua relevância, o Plano de Desenvolvimento Institucional

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

(PDI) não deve se limitar ao cumprimento dos requisitos formais de elaboração. Para que cumpra plenamente seu papel estratégico, é fundamental que vá além das exigências mínimas estabelecidas no artigo 21 do Decreto nº 9.235/2017 e seus incisos, incorporando também mecanismos robustos de avaliação, direcionamento e monitoramento, conforme orientações estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020). Este trabalho tem como objetivo analisar a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025 da Universidade Federal de Sergipe à luz dos mecanismos de governança pública definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), identificando pontos de conformidade, lacunas e entraves em sua concepção e execução. Este estudo traz a necessidade de avaliar a implementação do PDI a partir das percepções dos envolvidos, sob a ótica da governança pública, considerando os mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento definidos pelo TCU. Para a investigação metodológica, considera-se tanto os dados disponíveis no próprio documento e nos resultados institucionais, quanto as percepções obtidas por meio de entrevistas com os responsáveis por sua elaboração, permitindo assim a identificação de gargalos operacionais e estratégicos (gaps) que impactam na efetividade do planejamento institucional. Além desta seção introdutória, o trabalho apresenta um referencial teórico que aborda temas como planejamento, planejamento estratégico, o planejamento estratégico nas Instituições Federais de Ensino, bem como seus mecanismos e componentes e a gestão estratégica. Na seção de metodologia, descreve-se o percurso metodológico adotado para a realização do estudo. A análise dos resultados é estruturada com base nos objetivos estratégicos do PDI, articulando-os aos mecanismos de governança definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) – liderança, estratégia e controle – e à percepção dos entrevistados quanto ao seu cumprimento ou não. Por fim, as considerações finais apresentam as principais conclusões decorrentes da pesquisa, destacando os achados mais relevantes.

2 Marco Teórico / Resultados

O planejamento está estruturado em três dimensões interdependentes: passado, presente e futuro. O passado oferece a base de dados essencial para uma análise histórica, permitindo compreender as escolhas realizadas e os impactos delas decorrentes. O presente revela o estado atual e possibilita uma avaliação crítica das necessidades de aprimoramento. Já o futuro, por sua natureza incerta e imprevisível, é o campo onde o planejamento se torna fundamental: uma ferramenta estratégica que, por meio da aplicação de métodos e técnicas, busca reduzir incertezas e orientar a construção de cenários mais desejáveis (MATUS, 1993).

Segundo Madanipour (2015, p. 31), “o planejamento é uma tentativa orientada para o futuro de (re)ordenar aspectos da vida social”. Nesse contexto observamos a função macro do planejamento,

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026
e sua aplicabilidade em todas as vertentes da sociedade.

Com o passar do tempo, o planejamento consolidou-se como uma atividade técnica fundamental para o direcionamento das ações empresariais. O planejamento estratégico, em sua vertente moderna, ganhou força a partir da Revolução Industrial, quando as transformações nos processos produtivos exigiram maior organização e previsibilidade. Com o avanço da globalização e o aumento da competitividade, tornou-se imprescindível que as organizações recorressem ao planejamento como instrumento para conquistar e manter seu espaço no mercado, tornando-se assim um elemento preeminente na gestão contemporânea (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Anthony (1965), os sistemas de planejamento e controle exercem um papel fundamental na análise organizacional e no processo de tomada de decisões. O autor estabelece uma conexão direta entre o planejamento e o controle gerencial, ao introduzir uma classificação conceitual que abrange o planejamento estratégico, tático e operacional. Cada um desses níveis é apresentado como essencial para a condução eficiente das atividades organizacionais, sendo determinante para o alcance dos objetivos e o êxito da organização em seus diferentes níveis de atuação.

Os novos desafios para as organizações trouxeram a evolução para o planejamento estratégico. O planejamento estratégico atua como uma ferramenta fundamental para auxiliar as organizações a construir seu futuro, ao permitir a identificação de oportunidades, a adaptação de planos frente a desvios e o alinhamento das estratégias às constantes mudanças do ambiente de negócios, visando melhorar tanto o desempenho interno quanto o externo (SANTOS; HOEGEN, 2022).

Nesse sentido, Mintzberg (1994) critica a visão tradicional do planejamento estratégico como um processo puramente analítico e formalizado, defendendo que a verdadeira estratégia emerge da prática e da aprendizagem organizacional, e não apenas de planos rígidos e predefinidos. Há uma diferencial clara do que é planejamento estratégico e pensamento estratégica. Enquanto aquele está diretamente relacionado a elaboração de estratégias, este é muito mais complexo e sofisticado.

Diante das distinções entre os setores público e privado, as práticas de planejamento foram inicialmente incorporadas pelo setor privado. Com o tempo, porém, a crescente complexidade das funções e demandas da administração pública levou o setor público a adotar, de forma progressiva, os princípios do planejamento, reconhecendo sua importância na organização e condução das políticas e ações governamentais (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O Planejamento Estratégico (PE), por sua natureza dinâmica e inovadora, tem ganhado destaque crescente nos últimos anos. Entre as diversas abordagens adotadas no âmbito do PE, três se sobressaem como as mais aplicadas nas instituições públicas: o Balanced Scorecard (BSC), o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e o Método Grumbach (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Reconhecido como uma prática indispensável à eficiência do setor público, o planejamento consolidou-se como elemento central na formulação de estratégias que orientam adequadamente as

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

atividades dos órgãos governamentais em todas as esferas (MATUS, 1993). Nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), enquanto organizações públicas, centros de produção de conhecimento e inovação, reafirmam seu papel na promoção dessa nova realidade administrativa orientada pelo planejamento no setor público (SECCHI, 2017).

A Lei nº 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), estabelece em seu artigo 3º, inciso I, que a avaliação das instituições de educação superior deve considerar, entre outros elementos, a missão institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essa diretriz evidencia a relevância do PDI como instrumento fundamental de planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), orientando suas ações e metas de forma alinhada à missão e aos objetivos institucionais.

Com o intuito de regulamentar as disposições previstas em lei, o Decreto nº 9.235/2017 trata do exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos de graduação e pós-graduação no âmbito do sistema federal de ensino. Em seu artigo 20, § 1º, alínea b, o decreto estabelece a obrigatoriedade de apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nos processos de credenciamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), reforçando sua importância como instrumento estratégico e normativo.

O decreto de regulamentação também apresenta uma previsão relevante ao estabelecer os elementos mínimos que devem compor o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), detalhados nos 11 incisos do artigo 21. Entre esses elementos, destacam-se a missão institucional, os objetivos e metas nas áreas de atuação da instituição, bem como, quando aplicável, o histórico de sua implantação e desenvolvimento.

Diante da obrigatoriedade do PDI estabelecido nas normas jurídicas apresentadas, além da sua função como instrumento de governança e gestão, e sendo o Tribunal de Contas da União TCU, o órgão que fiscaliza como o governo federal usa o orçamento público e ajuda o Congresso Nacional a acompanhar se os recursos estão sendo corretamente aplicados. Mais do que apontar falhas, o TCU também orienta e propõe melhorias na forma como os órgãos públicos são geridos, oferecendo diretrizes sobre governança e boas práticas de gestão. O compromisso do TCU é contribuir para que os serviços públicos funcionem melhor, com mais transparência, eficiência e benefícios reais para a população. Portanto, a intercessão entre PDI e o Referencial Básico de Governança do TCU torna-se elemento relevante a ser apresentado (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

O PDI é o documento macro do planejamento de uma IFES, e apresenta uma mescla de função de governança (função direcionadora) e gestão pública (função executora), pois possui atribuições de ambas. As funções avaliar, dirigir e controlar, típicas da governança estão presentes no plano, diante do levantamento dos cenários, olhar para o futuro com estabelecimento da missão, visão e valores. Em relação as funções de planejar, executar e controlar, bases da gestão, estão bem

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026
delimitadas no estabelecimento de metas com prazos e monitoramento regular (BRASIL, 2017).

A governança implementada por meio do plano, liga-se diretamente aos mecanismos de governança apresentados pelo TCU, que são liderança, estratégia e controle. Esses três mecanismos se desdobram em diversas práticas e estão agrupadas da seguinte forma: Liderança - Estabelecer o modelo de governança; Promover a integridade; Promover a capacidade da liderança. Estratégia - Gerir riscos; Estabelecer a estratégia; Promover a gestão estratégica; Monitorar o alcance dos resultados organizacionais; Monitorar o desempenho das funções de gestão. Controle - Promover a transparência; Avaliar a satisfação das partes interessadas; Avaliar a efetividade da auditoria interna; Garantir a accountability (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

Com o intuito de apresentar os conceitos dos mecanismos e suas práticas, os próximos parágrafos sintetizam suas funções e aplicações, com base no Referencial Básico de Governança do TCU 2020.

Liderança é o mecanismo central responsável por estabelecer a direção da organização, promover valores éticos e garantir a competência das instâncias de governança. Ela se concretiza por meio de três práticas fundamentais: estabelecer o modelo de governança, definindo estruturas, papéis e responsabilidades de forma clara; promover a integridade, assegurando a adesão a princípios éticos e ao interesse público; e promover a capacidade da liderança, garantindo que os gestores possuam as competências necessárias para exercer suas funções com legitimidade e eficácia. A liderança, nesse contexto, envolve conselhos, colegiados superiores e a alta administração, que atuam de forma coletiva para alinhar a organização aos interesses da sociedade.

Estratégia é o mecanismo que permite alinhar o direcionamento institucional com os resultados esperados, por meio do planejamento e da gestão estratégica. Suas práticas incluem: gerir riscos, reconhecendo e tratando incertezas que podem afetar os objetivos organizacionais; estabelecer a estratégia, definindo objetivos claros e alinhados ao interesse público; promover a gestão estratégica, integrando os planos de ação com os recursos disponíveis; monitorar o alcance dos resultados organizacionais, verificando se os objetivos estão sendo atingidos; e monitorar o desempenho das funções de gestão, garantindo que áreas como orçamento, recursos humanos e tecnologia estejam alinhadas à estratégia geral. Essa visão assegura a coerência e sustentabilidade na geração de valor público.

Controle é o mecanismo voltado à garantia da integridade e da legitimidade das ações organizacionais, promovendo accountability e prestação de contas. Entre suas práticas, destacam-se: promover a transparência, assegurando o acesso da sociedade às informações relevantes; avaliar a satisfação das partes interessadas, ouvindo cidadãos e usuários dos serviços públicos; avaliar a efetividade da auditoria interna, garantindo que haja mecanismos robustos e confiáveis de controle interno; e garantir a accountability, exigindo que os gestores prestem contas de suas ações e assumam

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

responsabilidade por seus resultados. Esse mecanismo é essencial para fortalecer a confiança pública e promover uma cultura organizacional orientada a resultados.

A Fundação Universidade Federal de Sergipe, criada em 28 de fevereiro de 1967 por meio do Decreto-Lei nº 269, constitui-se como a única universidade pública do estado de Sergipe. Sua estrutura organizacional será apresentada em conjunto com a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025, que constitui o objeto de estudo deste trabalho (BRETAS; OLIVEIRA, 2014).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025 foi elaborado em meio ao contexto desafiador da pandemia de COVID-19, o que impôs dificuldades adicionais ao seu processo de construção. Mesmo fora de um cenário pandêmico, a elaboração de um PDI já representa um desafio significativo, especialmente quando se considera a complexidade e o porte da Universidade Federal de Sergipe, em contraste com instituições de menor dimensão e estrutura organizacional menos complexa.

O documento descreve sua metodologia de construção a partir da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFS para o período de 2021 a 2025 caracteriza-se como um processo multifásico, que demanda diferentes níveis de complexidade, abrangência e velocidade de implementação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2021).

É ainda na metodologia que são identificadas as 3 perspectivas do planejamento, estabelecendo a comunidade acadêmica e a sociedade como público principal; melhoria e inovações como processos internos; e valorização do aprender e do fazer institucionais como inovação e aprendizagem. Nesse mesmo tópico, é realizado uma breve síntese entre os planos anteriores e suas principais temáticas, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 1 - Resumo dos PDI's UFS e Suas Principais Vertentes

Período	Principais Vertentes
2001-2004	Metas relacionadas com o ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa, extensão, assuntos estudantis, recursos humanos e gestão.
2005-2009	Qualidade do ensino; Pesquisa, inovação e transferência de tecnologia; Relações com a sociedade; Motivação e valorização das pessoas; Otimização da gestão; Adequação da infraestrutura, e Interiorização da Universidade.
2010-2014	Política de atendimento ao discente; Qualidade de ensino; Pesquisa, inovação e transferência de tecnologia; Relações com a sociedade; Organização e gestão de pessoas; Otimização da gestão; Adequação da infraestrutura; Interiorização da universidade, e Responsabilidade socioambiental.
2016-2020	Infraestrutura física de ensino, pesquisa e extensão, Relação e comunicação com a sociedade; Gestão organizacional e desenvolvimento de pessoal, e Sustentabilidade ambiental e qualidade de vida.

Fonte: Elaboração própria com base no UFS (2021).

Em seguida, apresenta-se um contexto histórico da instituição, abordando desde a criação do primeiro campus, em São Cristóvão, até a expansão para os campi de Aracaju, Itabaiana, Laranjeiras e o Centro de Educação Superior a Distância (CESAD). Destacam-se 9 ainda os avanços estruturais fornecidos pela adesão ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

(REUNI), em 2007, que possibilitou a oferta de novos cursos, bem como o aumento do quadro docente e técnico.

Quanto à missão institucional, o documento traz o seguinte conceito:

“A razão de ser da UFS está expressa em sua Missão que é a de contribuir para o progresso da sociedade por meio da geração de conhecimento e da formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável. A partir de sua Visão para o futuro, a UFS busca excelência acadêmica, promover o desenvolvimento e inclusão social pela educação. Para o cumprimento de sua Missão e o atingimento da Visão a UFS está alicerçada em valores que orientam o seu comportamento: Sustentabilidade; Excelência, Respeito, Valorização das pessoas, Integração e Resiliência.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2021, p. 42)

A missão da UFS mostra, de forma muito clara e sensível, o papel transformador que a universidade quer exercer na sociedade. Ao buscar formar pessoas críticas, éticas e comprometidas com um futuro sustentável, ela revela não só uma preocupação com o conhecimento técnico, mas também com o ser humano e com o mundo em que vivemos. Seus valores demonstram o desejo de construir uma universidade conectada com as necessidades reais da comunidade.

O plano destaca o modelo de negócio da UFS, estrutura na cadeia de valor dividida em macroprocessos, sendo eles: Finalísticos; Gerenciais e de Suporte. Apresenta ainda um mapa estratégico que na sua primeira versão apresenta 27 objetivos divididos em 3 eixos temáticos, sendo eles Comunidade Acadêmica e sociedade; Processos internos; e Inovação e sociedade.

Em seguida, apresenta-se um detalhamento minucioso das unidades administrativas da instituição, evidenciando a diversidade e a pluralidade de seus setores. Na continuidade, procede-se à análise dos resultados obtidos no âmbito do PDI anterior (2016-2020), assim como das transformações ocorridas ao longo da década precedente (2010 a 2020), em diferentes dimensões institucionais. Além disso, são examinados os resultados das atividades finalísticas (ensino, pesquisa e extensão) desenvolvidas durante o ciclo do plano anterior, permitindo uma avaliação mais abrangente do desempenho institucional.

A partir desse ponto, procede-se à análise do cenário institucional vigente, com o objetivo de responder à pergunta “onde estamos?”, com base nos resultados da avaliação institucional. São considerados aspectos como a qualidade e o desempenho acadêmico, os resultados do PDI 2016 – 2020 e os seguintes tópicos: infraestrutura geral – abrangendo ensino, pesquisa, extensão, biblioteca e recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); relação entre a comunidade acadêmica e a sociedade; gestão organizacional e desenvolvimento pessoal; sustentabilidade ambiental e qualidade de vida. Por fim, é analisado o desempenho no ENADE por ciclo avaliativo, com detalhamento por campus, ciclos e grupos de cursos avaliados.

No que se refere ao diagnóstico dos macroprocessos finalísticos, apresenta-se uma síntese das transformações ocorridas no ensino durante o período da pandemia, destacando os desafios enfrentados e as estratégias empregadas para garantir a continuidade das atividades acadêmicas, inicialmente por meio do ensino remoto e, posteriormente, com a adoção do modelo híbrido. A análise

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

contempla também os avanços expressivos na Pós-graduação, evidenciados pela criação de novos programas, expansão do número de discentes e melhoria dos conceitos atribuídos pela CAPES. Merecem ainda destaca as iniciativas no campo da pesquisa, bem como os progressos observados nas ações de extensão e na política de assistência estudantil.

Quadro 2 – Principais Ações e Destaques das Diversas Categorias PDI 2021-2025

Categoria	Principais Ações e Destaques
Ensino em tempos de pandemia	- Implantação do Ensino Remoto Emergencial (ERE). - Capacitação docente para uso de tecnologias digitais. - Adoção do modelo híbrido de ensino.
Pós-graduação	- Criação de novos programas (estrito e lato sensu). - Crescimento na avaliação da CAPES. - Expansão de discentes matriculados. - Incentivo à formação de redes de pesquisa.
Pesquisa e inovação	- Expansão de grupos e linhas de pesquisa. - Incentivo à internacionalização e produção qualificada. - Projetos de P&D&I e participação em editais de fomento.
Internacionalização	- Convênios com universidades estrangeiras. - Programas de mobilidade internacional para docentes e discentes. - Ampliação do ensino de línguas.
Extensão universitária	- Realização de mais de 8 mil ações entre 2016-2020. - Foco em saúde, educação e cultura. - Interiorização por meio de Casas e Polos de Extensão. - Maior sistematização via SIGAA.
Cultura e arte	- Fomento a eventos culturais. - Parcerias com cursos de artes. - Reativação do Cultart. - Apoio a projetos estudantis.
Empreendedorismo	- Ações com o Centro de Empreendedorismo. - Apoio à criação de startups e empresas juniores. - Integração com o CI3 e o SergipeTec.
Assistência estudantil	- Ampliação de auxílios e bolsas via PNAES. - Criação de critérios para evitar acúmulo indevido de auxílios. - Adoção de mecanismos de controle via SIGAA/SIPAC.
Indicadores de avaliação	- Melhoria do desempenho no ENADE por ciclos avaliativos. - Análise evolutiva de desempenho acadêmico (2010-2020). - Foco na taxa de sucesso e evasão.

Fonte: Elaboração própria.

Após toda a contextualização anterior, o documento passa a referenciar as propostas para o novo quinquênio (2021-2025), as categorias foram divididas em 04 (quatro) vertentes: 11 Macroprocessos Finalísticos e Assistência Estudantil; Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Infraestrutura, Sustentabilidade Ambiental e Gestão de TIC; e Gestão Orçamentária.

Quadro 3 - Resumo Objetivos e Suas Metas Correspondentes

Eixo Estratégico	Objetivo Estratégico	Metas Correspondentes
Macroprocessos Finalísticos e Assistência Estudantil	Alcançar IGC 5	Ampliar cursos com CPC 4 ou 5; elevar taxa de conclusão
	Pós-graduação conceito 5+	Ampliar mestrados e doutorados; aumentar publicações de impacto
	Atingir 75 municípios com ações de extensão	Expandir projetos e observatórios sociais
	Atender 100% dos discentes vulneráveis	Aumentar auxílios, transporte solidário, integração com PROEST
	Manter posição em rankings internacionais	Aumentar produção científica e cooperação internacional

Ano VI, v.1 2026 | **submissão: 28/03/2026** | **aceito: 30/03/2026** | **publicação: 01/04/2026**

	Alcançar nível “Aprimorado” no IGG-TCU	Adequar práticas de governança institucional às diretrizes do TCU
	Fortalecer política de ensino	Atualizar currículos, apoio pedagógico, inovação didática
	Excelência na Educação Básica (CODAP)	Nova matriz curricular, ampliação da infraestrutura e TIC’s
	Consolidar PPG’s e ampliar doutorados	Implantar autoavaliação, fomentar redes e interdisciplinaridade
	Fomentar pesquisa e inovação com impacto regional	Criar incubadoras, convênios, repositórios científicos
	Ampliar internacionalização acadêmica	Implantar dupla titulação, ampliar convênios e intercâmbios
	Fortalecer extensão integrada aos observatórios	Ampliar territorialidade e integração com políticas sociais
	Promover inclusão e desempenho com assistência	Reduzir evasão; ações articuladas com PROGRAD e PROEST
	Garantir acessibilidade	Acessibilidade arquitetônica, comunicacional e digital
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Valorizar servidores	Banco de ideias, plano de carreira, avaliação participativa
	Capacitação técnica e pedagógica	Ampliar cursos e certificações; plataformas de EAD
	Saúde mental e qualidade de vida	Criar programa psicossocial, espaços de escuta e convivência
	Aprimorar recrutamento e seleção	Psicologia institucional; mapeamento de competências
Infraestrutura, Sustentabilidade Ambiental e TIC	Melhorar infraestrutura física	Obras estruturantes; plano de manutenção e acessibilidade física
	Garantir acessibilidade física e digital	Reformas, softwares acessíveis, inclusão de tecnologias
	Sustentabilidade ambiental	Placas solares, coleta seletiva, plano de sustentabilidade
	Modernizar TIC’s	Expansão de redes, atualização de equipamentos, segurança da informação
	Fortalecer bibliotecas	Reestruturação física e digital, acervo atualizado, serviços virtuais
Gestão Orçamentária e Financeira (e Comunicação)	Comunicação institucional eficiente	Identidade visual, TV, rádio, redes sociais e editora integradas
	Popularizar divulgação científica	Criação de selo editorial, eventos e jornalismo científico
	Ampliar transparência ativa	Painéis BI, publicações regulares, relatórios públicos
	Integrar canais institucionais	Portal, rádio, TV, redes e editora como ecossistema integrado

Fonte: Elaboração própria com base no UFS (2021).

3. Material e Método

Considerando as definições de Gil (2017), esta pesquisa foi conduzida pela abordagem qualitativa, pois expressa seus resultados por meio de exposições textuais, buscando compreender significados, contextos e interpretações que não podem ser reduzidos a estatísticas. Foram combinados nos métodos exploratório e descritivo, exploratório por oferecer um entendimento inicial sobre determinado problema, tornando-o mais claro ou mesmo formulando hipóteses mais iniciais, e descritivo pois mapeia uma realidade específica caracterizando o objeto de pesquisa.

Para a coleta dos dados primários desta pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

semiestruturada, alinhado aos objetivos do estudo e fundamentado no referencial de governança pública estabelecido pelo Tribunal de Contas da União (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020). O roteiro teve como propósito captar, de forma sistemática e aprofundada, as percepções dos agentes diretamente envolvidos na elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021–2025 da Universidade Federal de Sergipe (UFS). A escolha pela técnica da entrevista semiestruturada justifica-se pela flexibilidade que o instrumento oferece, permitindo ao entrevistador aprofundar determinadas questões conforme a relevância das respostas e o grau de envolvimento do participante, sem perder a uniformidade necessária para a comparação entre os diferentes entrevistados (GIL, 2017; YIN, 2010).

O roteiro foi estruturado em torno dos quatro macroprocessos estratégicos que compõem o PDI 2021–2025 da UFS, sendo eles: Macroprocessos Finalísticos e Assistência Estudantil; Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Infraestrutura, Sustentabilidade Ambiental e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC); e Gestão Orçamentária e Financeira e Comunicação Institucional. Para cada um desses macroprocessos foram desenvolvidas quatro questões, totalizando dezesseis perguntas no instrumento. A composição do roteiro incluiu uma pergunta objetiva, uma pergunta subjetiva e duas perguntas relacionais. A pergunta objetiva foi formulada variando de "muito insatisfatório" a "muito satisfatório", permitindo quantificar as percepções dos entrevistados quanto à efetividade dos objetivos estratégicos de cada macroprocesso. A pergunta subjetiva busca explorar de forma qualitativa as experiências, interpretações e avaliações dos participantes sobre a implementação dos objetivos estratégicos, suas potencialidades e limitações.

Complementando o roteiro, as duas últimas perguntas de cada bloco foram construídas para investigar a aderência das práticas institucionais aos mecanismos de governança pública definidos pelo TCU, que incluem liderança, estratégia e controle. Essas perguntas foram elaboradas de maneira a estimular os entrevistados a refletirem sobre a existência de práticas concretas associadas à promoção da integridade, à definição e monitoramento da estratégia institucional, à gestão de riscos, à transparência, à avaliação das partes interessadas e à efetividade dos controles internos. Essa abordagem permitiu integrar a análise empírica aos parâmetros técnicos e normativos estabelecidos no referencial de governança do TCU.

A seleção dos participantes foi realizada por meio de amostragem intencional, priorizando os integrantes do Grupo de Trabalho e das Comissões Geral e Executiva responsáveis pela elaboração do PDI, totalizando um universo potencial de 56 pessoas (GIL, 2017). A escolha dos entrevistados considerou o nível de participação e o grau de conhecimento sobre o processo de construção do documento, critérios fundamentais para assegurar a relevância e a profundidade das informações obtidas. As entrevistas foram conduzidas individualmente, em formato presencial ou remoto, conforme disponibilidade dos participantes, sendo posteriormente transcritas para viabilizar a análise

Ano VI, v.1 2026 | **submissão: 28/03/2026** | **aceito: 30/03/2026** | **publicação: 01/04/2026**
qualitativa dos dados.

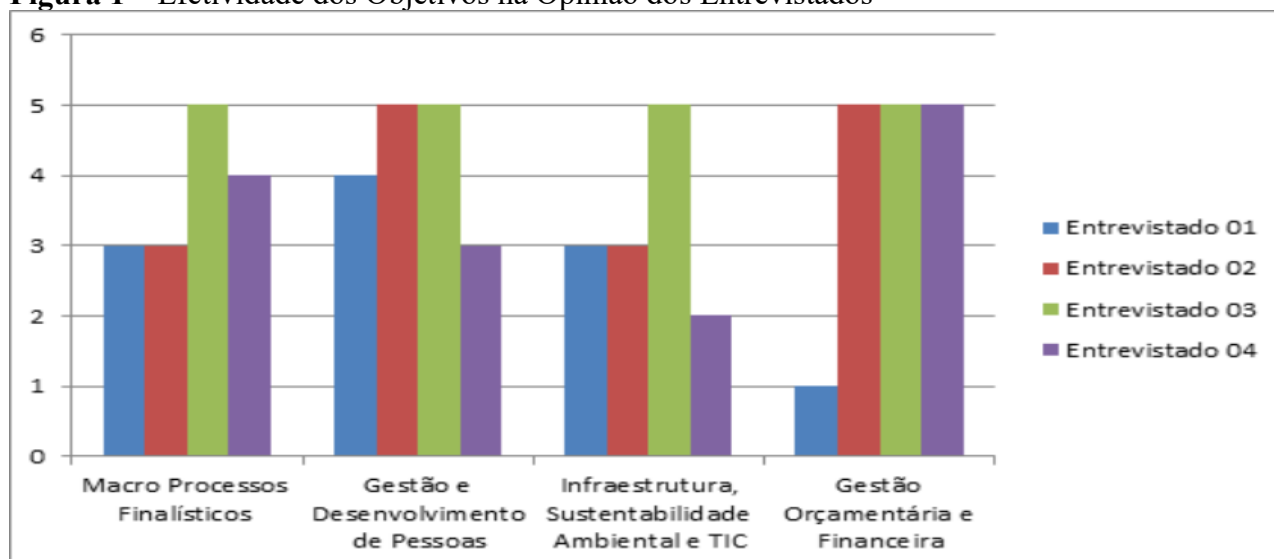
A pesquisa foi realizada com quatro servidores que participaram diretamente da elaboração do documento e que, em razão de suas funções, detêm amplo conhecimento sobre a instituição e seus processos. Dentre os participantes, encontram-se dois docentes e dois técnicos administrativos, todos com mais de 15 anos de experiência na instituição.

Para a realização deste trabalho, foi conduzida uma análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2021–2025), a fim de subsidiar o delineamento dos tópicos abordados nas entrevistas. As entrevistas foram do tipo semiestruturada, aplicadas com base em um roteiro previamente elaborado, o que possibilitou a comparação das respostas dos participantes. Embora o roteiro tenha orientado a condução das entrevistas, a técnica semiestruturada permitiu ao pesquisador aprofundar determinadas questões e explorar aspectos emergentes durante o diálogo com os participantes (MARCONI; LAKATOS, 2003).

4. Resultados e Discussão

Inicialmente, foram apresentadas respostas objetivas correspondentes a cada eixo temático, com o propósito de comparar as percepções dos entrevistados quanto à capacidade institucional de atingir, de forma plena, os objetivos propostos no PDI. Essa análise foi conduzida sob a ótica da efetividade, entendida como o resultado verdadeiro, aquilo que o cliente efetivamente percebe, vivencia e sente (BASTO et al., 1993).

Figura 1 – Efetividade dos Objetivos na Opinião dos Entrevistados



Fonte: Elaboração própria com base no UFS (2021).

Com base nas respostas obtidas, verificou-se que todos os eixos analisados apresentaram média superior a três. Desta forma, para os entrevistados, a efetividade dos objetivos de modo geral está entre regular e satisfatório.

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

Para análise das perguntas subjetivas, utilizou-se a análise narrativa, compreendida como um conjunto de métodos voltados à interpretação de textos, os quais compartilham a característica de organizar e compreender informações por meio da construção de histórias (RIESSMAN, 2008). Deste modo, buscou-se captar todo contexto trazido pela participação na elaboração e no acompanhamento da execução do plano, compreendendo as experiências recordadas durante as entrevistas.

A segunda pergunta de cada eixo buscou compreender a percepção dos participantes em relação ao PDI, permitindo identificar, sob sua ótica, os avanços, limitações, sucessos, fracassos, desafios e possibilidades de melhoria nos temas abordados. De modo geral, os entrevistados destacaram avanços nas quatro áreas analisadas, com ênfase nos apontamentos do participante E02. Entre os destaques mencionados estão: no eixo dos Macroprocessos Finalísticos, a criação e o fortalecimento do Comitê de Riscos e Integridade, evidenciando avanços na governança e na gestão de riscos; no eixo de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, a ampliação do quadro técnico e docente; na área de Infraestrutura, Sustentabilidade Ambiental e TIC, a atuação de uma equipe qualificada; e, por fim, a execução orçamentária e financeira alinhada ao planejamento institucional.

Partindo dessa compreensão inicial sobre o PDI, passou-se a análise dos eixos e os mecanismos de governança do TCU, tendo os entrevistados identificado ligação direta entre os assuntos e os eixos abordados no roteiro:

Quadro 4 – Principais Convergências Apontadas Pelos Participantes entre os Objetivos do PDI e os Mecanismos de Governança do TCU

4.1 Macroprocessos Finalísticos	4.2 Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	4.3 Infraestrutura, Sustentabilidade Ambiental e TIC	4.4 Gestão Orçamentária e Financeira
Promoção da integridade institucional; Monitoramento do alcance dos resultados organizacionais; Promoção da transparência; Estabelecimento do modelo de governança; Definição e consolidação da estratégia institucional.	Fortalecimento da capacidade de liderança; Alinhamento estratégico das equipes; Promoção da integridade no ambiente organizacional; Monitoramento do desempenho das funções gerenciais.	Implementação de práticas de gestão de riscos; Estruturação do modelo de governança; Alinhamento das ações à estratégia institucional.	Gestão de riscos financeiros; Promoção da transparência na execução orçamentária; Estruturação e fortalecimento do modelo de governança.

Fonte: Elaboração própria com base no UFS (2021).

Entre os diversos pontos mencionados, a prática de estabelecer o modelo de governança foi por diversas vezes abordada em todos os eixos do estudo. Conforme relatado, essa estrutura está intrinsecamente ligada a função do Plano de Desenvolvimento Institucional, uma vez que a governança estabelece mecanismos e instrumentos utilizados para conduzir ações e organizar as

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026
relações entre os participantes envolvidos (OLIVIERI; NESTLEHNER; PAIVA JR., 2018).

Ainda sob o tópico liderança, a atividade de promover a Integridade também recebeu destaque, uma vez que a formalização de procedimentos e o planejamento das ações, inclusive ao nível de metas diretamente ligadas aos objetivos institucionais promovem confiança e legitimidade. O E3 destacou quanto à integridade:

“[...] em termos de integridade, que é a observação das regras e, etc, basta ver a produção da Secretaria de Governança, entendeu? Avaliação Basta ver os vários textos. Acho que nós produzimos mais de 120 textos ao longo dessa desse tempo aí de gestão. Sempre de avaliação, sempre de orientação de política. Tem textos que usam os critérios do TCU [...]. “

Outro instrumento apontado foi promover a capacidade de liderança, ligado ao eixo Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. E01 destacou:

“[...] essas práticas todas aí de governança eles já tinham, eles já têm bastante conhecimento, né? trabalhar com integridade, criar o comitê, discutir isso estavam bem alinhados, atentos as orientações pra liderança, né? os cursos que precisavam ser feitos pra capacitar os novos gestores, Entendeu? [...]”.

Quanto à Estratégia, no que se refere à gestão de riscos, os entrevistados E02 e E04 destacaram como fator relevante o papel do Comitê de Gestão de Riscos e Controles (CGRC), mencionado no plano e envolvido em diversas ações estratégicas. A importância desse comitê é ainda mais reforçada pelo fato de que as metas vinculadas aos objetivos estratégicos são, obrigatoriamente, elaboradas com base em análises de risco. Este procedimento ocorre por meio do sistema FORPDI, responsável ainda pelo acompanhamento do monitoramento do alcance dos resultados organizacionais.

A presença de estruturas institucionais voltadas ao monitoramento de riscos e ao acompanhamento das metas estratégicas também dialoga com o modelo analítico proposto por Anthony (1965), que compreende o planejamento e o controle como partes integradas de um mesmo sistema de gestão. Nesse sentido, a existência de instrumentos de monitoramento e avaliação das metas estratégicas pode ser compreendida como um mecanismo de alinhamento entre a formulação estratégica e a execução das ações institucionais.

Quanto à prática de monitorar o alcance dos resultados organizacionais, mais de um participante afirmou que a instituição aplica diretamente essa prática. O E01 afirmou: “Veja, automaticamente, a gente já faz isso porque só de estar monitorando, monitorando o planejamento estratégico, nós estamos com a prática de monitoramento e avaliação de resultados. Então essa já é alcançada, né?”

O mecanismo de controle foi destacado por E02 citando que em 2021, a Universidade Federal de Sergipe foi premiada pela Secretaria do Tesouro Nacional pela qualidade das informações de custos referentes ao exercício de 2020, no âmbito das universidades federais. Esse reconhecimento reforça a importância da adoção de práticas normativas no sistema de custos, estruturado por natureza da despesa e tipo de empenho, como instrumento essencial para promover a eficiência, a transparência e a efetividade na gestão orçamentária da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2021). Destacando com isso o compromisso institucional com a transparência, que é trazida ao PDI

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026
por meio de diversas diretrizes estipuladas no documento.

Considerações Finais

É relevante destacar que o PDI apresenta, entre seus objetivos estratégicos, o aprimoramento dos mecanismos de integridade, controle e monitoramento da gestão. Esse tema está presente de forma transversal em todo o documento, incluindo a elaboração de planos de ação para mitigação de riscos. Além disso, o próprio PDI adota como referência o Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas e demais entes jurisdicionados ao TCU.

A UFS, como Instituição de Ensino Superior multicampi, com um expressivo contingente de estudantes e servidores e marcada pela diversidade de funções que desempenha, torna o já desafiador processo de planejamento ainda mais complexo. No entanto, por se consolidar como um pilar social do conhecimento, revela um olhar inovador e fundamentado em saberes diversos, que refletem diretamente no seu planejamento. Desta forma, se faz necessário que sejam consideradas as diversas particularidades estruturais e organizacionais das IFS, combinados com a adoção de mecanismos de governança, de modo a promover uma boa governança pública adaptada à realidade dessas instituições (SANTOS, 2016).

Essa complexidade organizacional das instituições públicas de ensino superior reforça a necessidade de mecanismos de coordenação e governança capazes de alinhar diferentes interesses institucionais. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel relevante como instrumento de orientação da ação pública, contribuindo para a articulação entre objetivos institucionais, recursos disponíveis e mecanismos de controle, conforme discutido na literatura sobre administração pública e governança (SECCHI, 2017).

Como resultado deste trabalho, após a consolidação da análise documental e das entrevistas realizadas, observa-se que o PDI está fundamentado nos preceitos estabelecidos pelos mecanismos do TCU, os quais servem como referência para orientar e balizar todo o seu processo de elaboração e execução. Ainda com base nos entrevistados, conclui-se que os mecanismos de governança estão pulverizados, aperfeiçoados e fortalecidos com os avanços da universidade.

Em relação aos entraves e não conformidades, ficou nítida a fragilidade tanto na parte documental como na percepção dos entrevistados em relação as práticas de avaliar a satisfação das partes interessadas; Avaliar a efetividade da auditoria interna; Garantir a accountability. Embora a instituição atue como meio para a efetivação da política pública de ensino superior, o plano apresentou, de forma surpreendentemente limitada, ações voltadas à avaliação da satisfação dos usuários, restringindo-se à menção de indicadores relacionados à infraestrutura física e aos serviços de TIC. Auditoria interna e Accountability se resumem a pequenas menções de forma superficial, que

Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026
não estão ligadas diretamente aos objetivos do documento.

Como limitação do estudo, destaca-se o número restrito de participantes entrevistados, uma vez que a pesquisa se concentrou em gestores diretamente envolvidos nos processos de planejamento e governança da instituição analisada. Embora a escolha desses atores tenha sido intencional, por estarem mais diretamente relacionados ao objeto de estudo, a ampliação do número de participantes ou a inclusão de outros atores institucionais poderia proporcionar uma visão ainda mais abrangente sobre o tema investigado.

Ressalta-se que o presente estudo se concentrou na análise da percepção de gestores acerca dos mecanismos de governança e planejamento estratégico no âmbito da instituição analisada. Dessa forma, a investigação privilegiou uma abordagem qualitativa voltada à compreensão das interpretações e experiências dos atores envolvidos no processo de planejamento institucional.

Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras possam complementar essa abordagem por meio da análise dos indicadores institucionais previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ao longo do período de vigência do plano, com o objetivo de verificar em que medida os resultados alcançados foram satisfatórios em relação às metas estabelecidas.

Referências

ANTHONY, Robert N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. 1. ed. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1965. ISBN 0875840477.

BASTO, Luis Eduardo Paschoal *et al.* Organizações Públicas Brasileiras: A Busca Da Eficiência, Da Eficácia Ou Da Efetividade? *Revista Administração Pública: Depoimentos*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 142-146, out./dez. 1993.

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, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 01 jul. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Regulamenta o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 01 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Reforma_do_Estado_para_a_cidadania/BGQehP4dxMC?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 21 fev. 2026.



Ano VI, v.1 2026 | **submissão: 28/03/2026** | **aceito: 30/03/2026** | **publicação: 01/04/2026**

BRETAS, Silvana Aparecida; OLIVEIRA, Iadrelhe de Souza. *A constituição da Universidade Federal de Sergipe (1950-1960): um estudo sobre aspectos históricos da educação superior brasileira. História da Educação*, Porto Alegre, v. 18, n. 42, p. 151-169, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/24158/2/ConstituicaoUniversidadeFederalSergipeAspectosHistoricos.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MADANIPOUR, Ali. Introduction to planning theory. In: MADANIPOUR, Ali. *Planning theory*. London: Routledge, 2015. p. 1-25.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATUS, Carlos. *Política, planejamento e governo*. Brasília: IPEA, 1993. 2 v. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7014>. Acesso em: 19 fev. 2026.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, Boston, p. 1-20, jan./fev. 1994. Disponível em: [https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of](https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning) strategic-planning. Acesso em: 01 jul. 2025.

OLIVIERI, Cecília; NESTLEHNER, Julianne; PAIVA JR., Paulo Cesar de Abreu. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. *Revista Eletrônica de Administração*, Franca, v. 17, n. 2, p. 230-246, 20 jul./dez. 2018. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1366>. Acesso em: 22 jul. 2025.

RIESSMAN, C. K. *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage, 2008.

SANTOS, Fabrício do Nascimento. *Governança no setor público: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da Paraíba*. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SANTOS, Rafaela Carvalho dos; HOEGEN, Carlos. A importância do planejamento estratégico nas empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 3, n. 12, p. 142-156, dez. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/empresas>. Acesso em: 6 jul. 2025.

SECCHI, Leonardo. *Modelos de administração pública: patrimonialista, burocrático, gerencial e governança pública*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

ARAÚJO E SILVA, Flávia de; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de*



Ano VI, v.1 2026 | submissão: 28/03/2026 | aceito: 30/03/2026 | publicação: 01/04/2026

Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>. Acesso em: 6 jul. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3. ed. Brasília: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 242 p. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 12 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2021–2025*. São Cristóvão: UFS, 2021. Disponível em: https://pdi.ufs.br/uploads/page_attach/path/13917/PDI_compressed.pdf. Acesso em: 6 jul. 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.