



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM IES FEDERAL: ESTUDO DE CASO AO LONGO DO TEMPO NO IFFLUMINENSE

BRUNO MUNIZ GOMES – bruno.gomes@iff.edu.br
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

LUCAS DE SOUZA EIRAS – lucas.eiras@iff.edu.br
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

HENRIQUE REGO MONTEIRO DA HORA- dahora@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

ROMEÚ E SILVA NETO- romeuesilvaneto@gmail.com
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - IFF

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR É UM INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA ORIENTAR A GESTÃO PÚBLICA DE FORMA EFICIENTE, TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA. ESTE TRABALHO TEM COMO OBJETIVO ANALISAR, POR MEIO DE UMA ABORDAGEM COMPARATIVA, A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE, COM BASE NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DOS PERÍODOS DE 2018–2022 E 2023.2–2028.1. PARA ISSO, FORAM OBSERVADOS ASPECTOS COMO AS METODOLOGIAS UTILIZADAS, O ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE, A INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE, O FOCO EM INOVAÇÃO E OS MECANISMOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO. A ANÁLISE INDICOU AVANÇOS IMPORTANTES, COMO A INCORPORAÇÃO DA MATRIZ SWOT, A ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR E A CONSOLIDAÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS, ALÉM DA CONTINUIDADE NA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA CENTRAL NO DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS. AO FINAL, CONCLUI-SE QUE O NOVO PDI REPRESENTA UM AVANÇO QUALITATIVO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INSTITUIÇÃO, REFORÇANDO SEU PAPEL COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E EVIDENCIANDO UMA MATURIDADE CRESCENTE NOS PROCESSOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.

PALAVRAS-CHAVES: PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL; GESTÃO ESTRATÉGICA; BALANCED SCORECARD (BSC).

1. INTRODUÇÃO

Criados em 2008, os Institutos Federais constituem uma rede pública de educação com estrutura pluricurricular e multicampi, voltada à oferta de cursos técnicos, superiores e de pós-graduação, integrando ensino, pesquisa e extensão. Presentes em todas as regiões do país, essas instituições foram pensadas para atender às realidades locais, promover o desenvolvimento regional e ampliar o acesso à educação de qualidade, sobretudo para populações historicamente excluídas. Mais do que centros formadores, os Institutos se configuraram como espaços de transformação social, com forte compromisso com a inclusão, a cidadania e a inovação (PACHECO, 2010).

Com o crescimento da visibilidade e do reconhecimento institucional, as expectativas em torno dessas instituições também se ampliaram, tanto por parte do governo quanto da sociedade. Inseridas nesse cenário de transformação da gestão pública, essas instituições passaram a ser cada vez mais cobradas quanto à efetividade de suas ações, tornando o planejamento estratégico uma ferramenta essencial para orientar decisões e traçar objetivos para os próximos anos (BERGAMINI, 2021).

A prática supracitada é indispensável para instituições de ensino, públicas ou privadas, mas sua importância é ainda maior nas instituições públicas de educação, onde a necessidade de efetividade e responsabilidade social são críticas. Segundo Rezende (2011), esse processo orienta a definição de metas e o uso eficiente dos recursos, sendo fundamental tanto para organizações públicas quanto privadas.

O planejamento das Instituições Federais de Ensino é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é uma ferramenta que apoia e auxilia as instituições em seu desenvolvimento institucional. Não apenas como ferramenta de apoio, mas como um plano de melhoria e acompanhamento das ações estratégicas que foram traçadas, é também considerado um instrumento de gestão pública, visto que engloba elementos que atuam na melhoria da qualidade do ensino, na uniformidade das tarefas administrativas e gestão eficiente, o que colabora para o atingimento dos objetivos de eficiência, eficácia e transparência pública (SANT'ANA et al., 2017).

A estruturação dos planejamentos baseou-se nas normas aplicáveis à época, tendo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como principal ferramenta para orientar o crescimento e a avaliação das instituições. Inicialmente, o Decreto nº 5.773/2006 tornou obrigatório o PDI para o reconhecimento e avaliação dos cursos superiores (BERGAMINI, 2021). Posteriormente, essa regulamentação foi atualizada pelo Decreto nº 9.235/2017, que

atualmente define as diretrizes para o planejamento institucional nas instituições federais de ensino.

Este trabalho tem como objetivo analisar de forma comparativa as metodologias de planejamento estratégico adotadas pelo IFFluminense nos períodos de 2018-2022 e 2023.2-2028.1, com a finalidade de identificar avanços, permanências e inovações no processo de construção e evolução do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Segundo Bryson (2011), em organizações públicas e do terceiro setor, o planejamento de longo prazo deve ser entendido como um processo participativo e orientado por valores, capaz de promover decisões sustentáveis e coerentes com o interesse público. Essa perspectiva é especialmente relevante nas instituições de ensino superior, cuja missão vai além da formação técnica e científica, envolvendo também o compromisso com a transformação social, a equidade e o desenvolvimento regional.

Garcia e Mascarenhas Bisneto (2014) destacam que a adoção dessas práticas representa uma resposta à crescente demanda por eficiência, transparência e alinhamento institucional. Para os autores, a transição de uma gestão centrada em rotinas administrativas para uma abordagem mais estratégica permite que as universidades e institutos se posicionem de forma mais assertiva diante dos seus desafios, além de fortalecerem sua identidade e missão social.

Nesse cenário, destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como o principal instrumento de planejamento nas instituições federais de ensino, desempenhando um papel estratégico na definição e condução das ações institucionais. O PDI atua como elo integrador entre os diversos setores acadêmicos e administrativos, promovendo maior articulação entre ensino, pesquisa, extensão e gestão. Além de fortalecer a cultura de avaliação e ampliar a transparência, o documento contribui para a clareza institucional e o alinhamento entre objetivos e práticas. Sua correta aplicação também favorece o uso mais eficiente dos recursos financeiros, ao direcionar investimentos para áreas que contribuem para o desempenho e a sustentabilidade da instituição (SANT'ANA et al., 2017).

Para a elaboração do documento supracitado, são sugeridas, conforme Sant'ana et al. (2017), ferramentas utilizadas no mundo empresarial, como a análise SWOT, o *Balanced*

Scorecard (BSC), dentre outras. Também é necessário incluir questões específicas relacionadas à instituição e às legislações que a regem.

Menezes et al. (2022), com o objetivo de analisar os fatores que influenciam a gestão estratégica em instituições públicas de ensino superior, aplicaram a matriz SWOT e a metodologia GUT em um estudo de caso realizado em uma universidade estadual. A pesquisa apontou que questões como a carência de infraestrutura para o descarte adequado de resíduos e a defasagem salarial dos servidores vêm sendo percebidas como fragilidades internas significativas, enquanto a instabilidade no repasse de recursos estaduais se apresenta como uma das principais ameaças externas ao planejamento institucional. Os autores destacam que essas limitações podem comprometer diretamente o desempenho da universidade, afetando não apenas sua capacidade administrativa, mas também o cumprimento de sua missão social e acadêmica. A ausência de um planejamento estratégico mais integrado e participativo é, segundo os autores, um fator que agrava essas dificuldades e evidencia a importância de envolver a comunidade universitária nos processos decisórios, de forma a alinhar as ações institucionais às reais necessidades da organização e aos princípios da eficiência e da responsabilidade pública.

3. METODOLOGIA

Este estudo é de natureza descritiva, com foco na análise comparativa de documentos institucionais. A pesquisa teve como ponto de partida a consulta aos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Fluminense (IFF), correspondentes aos períodos de 2018–2022 e 2023.2–2028.1. Ambos os documentos foram obtidos por meio de acesso ao portal oficial da instituição.

Quanto à classificação metodológica, caracteriza-se, em termos de finalidade, como aplicado, e, quanto à natureza, como qualitativo e exploratório. O método adotado foi a pesquisa documental, definida como aquela que se vale de fontes elaboradas com finalidades distintas da investigação e que envolvem a análise de documentos diversos (GIL, 2023)

A análise concentrou-se especificamente nos capítulos que tratam do planejamento estratégico: o Capítulo 3 no PDI 2018–2022 e o Capítulo 6 no PDI 2023.2–2028.1. Para facilitar a comparação entre os dois períodos, foi elaborada uma tabela, com base em critérios previamente definidos, como: metodologia e diagnóstico estratégico, alinhamento normativo, envolvimento da comunidade, desenvolvimento sustentável, inovação e monitoramento e avaliação.

A organização dos dados em formato de tabela permitiu uma visualização direta das convergências e divergências entre os dois ciclos de planejamento, favorecendo a identificação de avanços, permanências e inovações. A construção da tabela foi desenvolvida com base na leitura crítica dos documentos, respeitando as individualidades de cada versão analisada.

Com os resultados dessa abordagem, buscou-se não apenas comparar formalmente os documentos, mas também compreender o amadurecimento do planejamento estratégico institucional ao longo do tempo, considerando o contexto em que cada plano foi construído e suas respectivas implicações para a gestão pública educacional.

Complementarmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas, a fim de embasar teoricamente a análise. Essas pesquisas incluíram contribuições de diversos autores que abordam temas relacionados ao planejamento estratégico institucional e à gestão pública.

3.1 Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho é o Instituto Federal Fluminense (IFF), uma instituição pública de educação profissional e tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Com presença em diversas regiões do estado do Rio de Janeiro, o IFF atua de forma multicampi, oferecendo cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, e integrando ensino, pesquisa e extensão como pilares de sua missão institucional. Criado pela Lei nº 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o Instituto tem como compromisso central a promoção do desenvolvimento regional, da inclusão social e da formação cidadã por meio de uma educação pública, gratuita e de qualidade (BRASIL, 2008; INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE, 2025).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos a partir da análise comparativa entre os dois ciclos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Fluminense são apresentados na TABELA 1. Entre os aspectos considerados, destacam-se a metodologia adotada, o processo de diagnóstico estratégico, a estruturação da cadeia de valor, o alinhamento a marcos normativos, a participação da comunidade acadêmica, o compromisso com o desenvolvimento sustentável, o foco em inovação e empreendedorismo e os mecanismos de avaliação e monitoramento.

TABELA 1 - Comparativo entre Planejamento Estratégico do PDI 2018-2022 e do PDI 2023.2-2028.1 do IFFluminense.

	PDI: 2018 - 2022	PDI: 2023.2 – 2028.1
Metodologia e Diagnóstico Estratégico		
Metodologia utilizada	Balanced Scorecard (BSC)	Balanced Scorecard (BSC)
Diagnóstico Estratégico	Não citado	Matriz SWOT
Cadeia de Valor	Não estruturada	Estruturada e implementada
Alinhamento Normativo		
Alinhamento a Normas	Baseado em legislações educacionais	Baseado em legislações educacionais + Normas vigentes
Envolvimento da Comunidade		
Participação da Comunidade	Forma participativa, com visitas aos campi, debates com lideranças e membros da comunidade acadêmica	Sistema Participa IFF, enquetes, Caravana PDI e consulta pública digital.
Desenvolvimento Sustentável		
Desenvolvimento Sustentável	Tema citado de forma indireta	Tema transversal e incorporado na missão, visão e objetivos (Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas)
Inovação		
Foco em Inovação e Empreendedorismo	Pouco Explorado	Reforçado como princípio institucional
Monitoramento e Avaliação		
Avaliação e Monitoramento	Indicadores com pouca sistematização	Expansão do sistema de indicadores e uso estruturado de ferramentas de monitoramento.

Fonte: Produção do próprio autor.

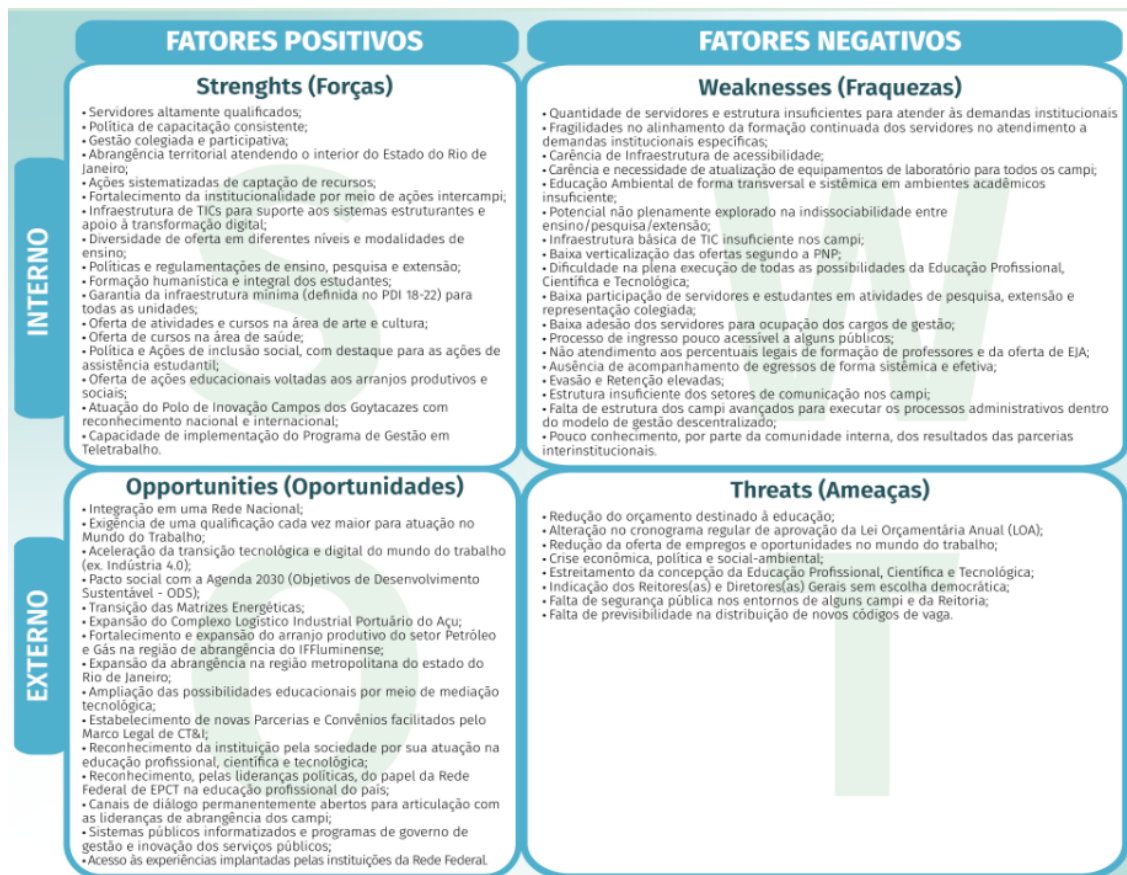
No PDI 2018–2022, o planejamento estratégico é apresentado de forma mais direta, com foco na descrição dos objetivos e das metas. Já no PDI 2023.2–2028.1, nota-se uma abordagem mais estruturada, com a adoção explícita de instrumentos como a análise SWOT e o Balanced Scorecard (BSC). Essa mudança reflete uma postura mais analítica e técnica, que fortalece a coerência entre os objetivos traçados e os meios de monitoramento de sua execução. Essa evolução metodológica aproxima o plano institucional de práticas mais consolidadas no campo da gestão pública moderna, conforme defendem Sant’ana et al. (2017).

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi mantido como a principal ferramenta metodológica

nos dois ciclos de planejamento estratégico do Instituto Federal Fluminense, o que demonstra sua consolidação institucional. No entanto, sua aplicação ocorre de forma superficial, sem um real desdobramento estratégico entre os diferentes níveis da organização. Nesse sentido, o estudo de Lima, Soares e Lima (2012) também aponta limitações semelhantes em outras IES, onde o BSC é utilizado com foco recorrente em quatro perspectivas principais: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento, e financeira. Esse cenário reforça a necessidade de aprofundar a aplicação do BSC nas IES, promovendo maior alinhamento com os instrumentos regulatórios e maior efetividade na gestão estratégica.

Observa-se a incorporação da matriz SWOT ao planejamento estratégico do ciclo 2023.2–2028.1, conforme ilustrado na FIGURA 1, o que representa um avanço significativo na forma como o Instituto Federal Fluminense (IFF) analisa seu ambiente interno e externo. Essa adição, ausente no ciclo 2018–2022, contribui para uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam a atuação institucional, fortalecendo o processo de tomada de decisão e o alinhamento estratégico.

FIGURA 1 - Matriz SWOT do Instituto Federal Fluminense no PDI 2023.2–2028.1.



Fonte: Instituto Federal Fluminense (2025).

A matriz SWOT (FIGURA 1) permitiu ao IFF identificar pontos fortes, como a qualificação dos servidores, a diversidade de ofertas educacionais e as ações de inclusão, que consolidam sua relevância no cenário educacional. Por outro lado, revelou fragilidades críticas, como limitações de infraestrutura, evasão escolar e baixa participação em atividades de gestão, que demandam atenção prioritária. No ambiente externo, destacam-se oportunidades como a expansão de parcerias e avanços tecnológicos, que abrem novas possibilidades de crescimento, contrastando com ameaças como a redução orçamentária e a instabilidade política. Esse diagnóstico estruturado, conforme discutido por Sant’ana et al. (2017), reforça a coerência do planejamento estratégico e apoia a construção de uma cultura organizacional orientada por metas e melhoria contínua.

A evolução do planejamento estratégico fica clara quando observamos a mudança na cadeia de valor institucional. No período anterior, essa cadeia era apresentada de forma pouco estruturada, os processos institucionais que geram valor à sociedade estavam distribuídos ao longo do documento mas sem uma representação sistemática. Já no novo planejamento, ela surge de maneira mais organizada e estruturada, integrando os macroprocessos institucionais a partir da lógica de geração de valor à sociedade, o que indica uma maior maturidade na forma de identificar e mapear os processos que realmente geram valor público, como ilustra a figura 2.

FIGURA 2 - Cadeia de Valor Institucional do IFFluminense no PDI 2023.2–2028.1.



Fonte: Instituto Federal Fluminense (2025).

Essa mudança dialoga com o que propõem autores como Sant’ana et al. (2017), ao afirmarem que o Plano de Desenvolvimento Institucional deve servir como instrumento de autoconhecimento organizacional, capaz de traduzir a identidade e os compromissos da instituição com clareza e propósito. Para os autores, o mapeamento da cadeia de valor é um recurso essencial para tornar visível a relação entre os processos internos e os resultados esperados pela sociedade.

A maturidade institucional do planejamento estratégico do IFFluminense também pode ser percebida no fortalecimento do seu alinhamento às normativas legais. No PDI 2018–2022, embora já houvesse preocupação com a adoção de metodologias estruturadas, como o Balanced Scorecard, o vínculo com instrumentos normativos ainda era incipiente e pouco detalhado. Em contraste, o PDI 2023.2–2028.1 demonstra um avanço expressivo ao integrar diretrizes específicas, como o Decreto nº 9.235/2017, a Instrução Normativa nº 24/2020 do Ministério da Economia e as orientações do TCU, evidenciando um compromisso maior com a conformidade legal, a transparência e a efetividade da gestão estratégica institucional

No que concerne ao envolvimento da comunidade, o aspecto participativo foi tratado nos dois documentos como elemento essencial da governança. No PDI 2018-2022, a participação foi realizada de forma participativa, com visitas aos campi e debates com lideranças e membros da comunidade acadêmica. Esse processo, embora representativo, ainda dependia fortemente da articulação presencial e de canais institucionais convencionais.

A instituição passou a valorizar de forma mais estratégica a escuta ativa da comunidade, promovendo não apenas a consulta, mas a coparticipação na elaboração do plano. Por meio da “Caravana PDI”, equipes técnicas se deslocaram aos campi com o objetivo de fomentar o diálogo direto com estudantes, servidores e gestores locais, apresentando os fundamentos do PDI, os principais eixos temáticos e formas de colaboração. Essa ação foi acompanhada por enquetes virtuais, que permitiram captar percepções, demandas e prioridades diretamente dos sujeitos que vivenciam o cotidiano da instituição.

Além disso, foram disponibilizados canais abertos e acessíveis, como o e-mail institucional (pdi@iff.edu.br) e o site específico do plano (pdi.iff.edu.br), que funcionaram como espaços contínuos para dúvidas, críticas e sugestões. Destaca-se ainda a criação da plataforma digital *Participa IFF*, ferramenta que democratizou o acesso às minutas do documento e viabilizou a consulta pública online, permitindo que qualquer integrante da comunidade institucional pudesse contribuir de maneira ativa e transparente.

Essas práticas estão em consonância com Sant’ana et al. (2017), onde o plano não deve ser visto apenas como uma exigência técnica ou um documento voltado ao cumprimento de normativas. Ele precisa ser entendido como um instrumento vivo, que traduz a identidade institucional, orienta decisões estratégicas e, acima de tudo, nasce do diálogo com aqueles que constroem diariamente a realidade da instituição.

O novo PDI evidencia um avanço na abordagem da sustentabilidade, ao tratar o tema de forma transversal e integrada ao planejamento institucional — diferente do ciclo anterior, em que era abordado de maneira indireta. Esse compromisso também se expressa na incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ao Mapa Estratégico, alinhando a instituição à Agenda 2030 da ONU (Organização das Nações Unidas) e reforçando seu papel como agente de transformação social. Nesse contexto, Stephens et al., (2008) destacam que instituições de ensino superior, por refletirem a complexidade da sociedade, podem atuar como modelos de práticas sustentáveis, influenciando comportamentos e valores voltados para uma vida ambientalmente responsável.

O foco em inovação e empreendedorismo no ciclo anterior era pouco explorado, vinculado à pesquisa e extensão, mas sem protagonismo estratégico. Havia, sim, reconhecimento do seu valor, mas sem ações articuladas que refletissem um compromisso institucional claro com a promoção da cultura inovadora. No ciclo atual ele surge como uma das estratégias institucionais, com metas específicas e ações estruturadas voltadas à criação de ambientes inovadores e empreendedores. A inovação deixa de ser apenas um conceito transversal para se consolidar como um eixo estratégico, com metas, projetos e iniciativas voltadas diretamente à transformação dos processos educacionais e de gestão. O empreendedorismo também ganha espaço como um vetor de desenvolvimento social e regional, com incentivo à formação de atitudes empreendedoras nos estudantes e ao fortalecimento de ambientes que promovem soluções criativas para desafios reais.

Pesquisas como a de Silva e Bizerril (2021) evidenciam que o fortalecimento da inovação tecnológica no setor público depende da construção de ambientes colaborativos, em que políticas de apoio, infraestrutura adequada e parcerias entre universidade, governo e setor produtivo são apontados como essenciais para impulsionar o desenvolvimento regional e criar condições sustentáveis para a geração de conhecimento e soluções inovadoras.

No PDI 2018–2022, os indicadores baseiam-se na metodologia BSC, medindo resultados e esforços institucionais. Já no PDI 2023.2–2028.1, os indicadores apresentam maior clareza, com fórmulas, metas definidas e alinhamento aos objetivos de

desenvolvimento sustentável, refletindo um planejamento mais maduro e eficiente. Essa evolução reforça o que aponta Cavalcante (2011), ao demonstrar que indicadores bem estruturados e integrados às atividades-fim, como ensino, pesquisa e extensão, podem ampliar consideravelmente a eficiência acadêmica e fortalecer a gestão educacional nas instituições públicas.

5. CONCLUSÃO

A presente análise comparativa entre os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Fluminense evidencia uma evolução significativa na forma como a instituição vem conduzindo seu planejamento estratégico. Ao comparar os ciclos 2018–2022 e 2023.2–2028.1, foi possível observar um amadurecimento metodológico e uma maior aderência às normativas mais atuais que regem a administração pública, além da incorporação de práticas alinhadas com princípios de governança, sustentabilidade e inovação.

Destacam-se, entre os avanços, a introdução da matriz SWOT como ferramenta de diagnóstico estratégico, a estruturação da cadeia de valor institucional e a ampliação do sistema de monitoramento e avaliação. Esses elementos refletem um esforço contínuo da instituição em fortalecer sua capacidade de planejamento, bem como em promover uma gestão mais eficiente, participativa e voltada à geração de valor público. A presença da sustentabilidade de forma transversal, inclusive com a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, reforça o papel do Instituto como agente ativo na transformação social e no desenvolvimento regional.

Além disso, a clareza na definição de indicadores, metas e meios de avaliação confere ao novo planejamento institucional maior efetividade e capacidade de monitoramento, contribuindo para uma gestão mais transparente e orientada por resultados. Tais avanços dialogam com o que defende a literatura especializada: um PDI eficaz não é apenas um documento formal, mas sim um instrumento vivo de governança, participação e transformação.

Dessa forma, a experiência do IFFluminense mostra que, quando o planejamento é construído de maneira coletiva, alinhado a marcos regulatórios e guiado por evidências e estratégias bem definidas, ele se torna uma ferramenta de fortalecimento institucional e de promoção do desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Leandro Curty. Planejamento Estratégico e sua Elaboração nos Institutos Federais de Minas Gerais. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 3, n. 25, p. 149 - 166, dez. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 4. ed. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2011

CAVALCANTE, Sueli. **Avaliação da eficiência acadêmica dos cursos de graduação da universidade federal do ceará (ufc): utilização de indicadores de desempenho como elementos estratégicos da gestão**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, maio 2011.

GARCIA, Denise. Lemos; MASCARENHAS BISNETO, José Pereira. **A gestão estratégica nas instituições públicas de ensino superior**. XIV Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Campos dos Goytacazes: IFF, 2025. Disponível em: <https://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/reitoria/pro-reitorias/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas/desenvolvimento-institucional/plano-de-desenvolvimento-institucional-1>. Acesso em: 23 maio 2025.

LIMA, Carlos; SOARES, Thiago; LIMA, Maurício. A utilização do Balanced Scorecard em instituições de ensino superior. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 6, n. 3, p. 1–13, set. 2012.

MENEZES, K. da S. V.; PESSANHA, P. A. M. R.; SILVA NETO, R.; DA HORA, H. R. M. A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior. **Sistemas & Gestão**, v. 17, n. 2, p. 196–211, 2022.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Brasília: SETEC/MEC, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

SILVA, Nayara de Paula Martins; BIZERRIL, Marcelo Ximenes Aguiar. As iniciativas de sustentabilidade nas instituições de ensino superior: uma revisão integrativa. **EDUCERE - Revista da Educação da UNIPAR**, v. 21, n. 2, 28 dez. 2021.

STEPHENS, Jennie C. *et al.* Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 9, n. 3, p. 317–338, 11 jul. 2008.