

A AUTOAVALIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA EM FACE AO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**A SELF-EVALUATION OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF JUIZ DE FORA IN
LIGHT OF THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN**

Ciências Sociais Aplicadas • 02/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/785448705](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/785448705)

Joaquim de Araújo Gomes¹

Leonardo Alexandrino de Almeida²

RESUMO

O presente artigo investigou as razões subjacentes à desarticulação entre os relatórios de autoavaliação e o PDI na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com foco na dimensão da sustentabilidade financeira. Inserida no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa por meio de estudo de caso, utilizando análise documental e entrevistas com gestores e membros de comissões da instituição. Os resultados evidenciam que a ausência de capacitação específica e a não formação de comissões temáticas comprometeram a qualidade das informações prestadas. Além disso, o cenário de restrição orçamentária imposto pelo Novo Regime Fiscal (EC 95/2016) e prolongado pelo Novo Arcabouço Fiscal afeta a previsibilidade financeira, dificultando o planejamento estratégico. Conclui-se que a integração entre planejamento e autoavaliação exige não apenas a reestruturação dos processos internos, mas também a superação de barreiras político-administrativas e financeiras. O artigo propõe a adoção de planos de ação estruturados (5W2H) para normatizar comissões temáticas e definir conteúdos mínimos sobre a execução orçamentária, visando fortalecer o PDI como um efetivo instrumento de gestão universitária.

Palavras-chave: Ensino Superior; Plano de Desenvolvimento Institucional; Autoavaliação Institucional; Sustentabilidade Financeira; SINAES.

ABSTRACT

This article investigated the reasons underlying the disconnect between self-assessment reports and the PDI at the Federal University of Juiz de Fora (UFJF), focusing on the dimension of financial sustainability. Set within the context of the National Higher

Education Evaluation System (SINAES), the study adopted a qualitative approach through a case study, utilizing document analysis and interviews with administrators and committee members at the institution. The results show that the lack of specific training and the failure to establish thematic committees compromised the quality of the information provided. Furthermore, the budgetary constraints imposed by the New Fiscal Regime (Constitutional Amendment 95/2016) and extended by the New Fiscal Framework affect financial predictability, hindering strategic planning. It is concluded that the integration of planning and self-assessment requires not only the restructuring of internal processes but also the overcoming of political, administrative, and financial barriers. The article proposes the adoption of structured action plans (5W2H) to standardize thematic committees and define minimum content regarding budget execution, with the aim of strengthening the Institutional Development Plan (PDI) as an effective university management tool.

Keywords: Higher Education; Institutional Development Plan; Institutional Self-Assessment; Financial Sustainability; SINAES.

1. INTRODUÇÃO

As universidades federais brasileiras, constituídas como autarquias públicas dotadas de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, garantido pelo art. 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), desempenham um papel central na produção de conhecimento, na formação de recursos humanos qualificados e no desenvolvimento social e econômico do país. A complexidade de suas funções e a relevância de sua atuação demandam a adoção de práticas de gestão que não apenas garantam a eficiência administrativa, mas que também promovam a

qualidade acadêmica e a responsabilidade social (BRASIL, 1998). Nesse contexto, o planejamento estratégico e a avaliação institucional emergem como pilares fundamentais para a governança universitária contemporânea.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004), representou um marco regulatório significativo para o ensino superior brasileiro. Sua concepção tripartite – que abrange a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes – visa aprimorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta e promover a responsabilidade social das instituições. A autoavaliação institucional, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), é um dos componentes essenciais do SINAES, sendo concebida como um processo contínuo de reflexão e autoconhecimento que deve subsidiar o planejamento e a gestão universitária (OLIVEIRA, 2024).

Paralelamente, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) configura-se como o principal instrumento de planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior (IES). Com vigência temporal, geralmente quinquenal, o PDI deve expressar a missão, a visão, os objetivos e as metas da instituição, abrangendo todas as suas dimensões – acadêmica, administrativa, social e financeira. A Lei do SINAES e decretos subsequentes, como o Decreto nº 9.235/2017 (BRASIL, 2017), reforçam a obrigatoriedade de o PDI contemplar a capacidade e a sustentabilidade financeira da instituição, elementos cruciais para a viabilidade de seus projetos e ações. Os Relatórios Anuais de Autoavaliação Institucional (RAAI), por sua vez, deveriam funcionar como um mecanismo de monitoramento e feedback, verificando o grau de cumprimento das

metas estabelecidas no PDI e identificando os desafios e as oportunidades para o aprimoramento institucional.

Entretanto, apesar da clareza normativa e da importância estratégica desses instrumentos, a prática tem revelado uma frequente desarticulação entre o que é planejado no PDI e o que é efetivamente avaliado e reportado nos RAAs. Essa lacuna é particularmente preocupante na dimensão da sustentabilidade financeira, onde a falta de alinhamento pode comprometer a execução de projetos e a própria manutenção das atividades universitárias. A literatura recente tem sublinhado que a efetividade do PDI como guia para o planejamento estratégico nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) exige a superação de desafios multifacetados, que incluem aspectos culturais, políticos, administrativos e financeiros, visando reduzir as discrepâncias entre os níveis estratégico e operacional da gestão (DEIRÓ, A. S.; BRANCO, G. M. S. C.; ALMEIDA, 2025).

Essa desarticulação adquire contornos ainda mais críticos no cenário atual de restrição orçamentária que tem caracterizado o ensino superior público brasileiro. A promulgação da Emenda Constitucional nº 95/2016, conhecida como o “Teto de Gastos”, impôs um Novo Regime Fiscal que congelou os investimentos públicos primários por duas décadas, resultando em cortes contínuos e contingenciamentos severos nos orçamentos das IFES (MOTTA, M. C. C., 2025). Essa política de austeridade, que se estendeu e foi reconfigurada pelo Novo Arcabouço Fiscal em 2023, tem gerado um ambiente de imprevisibilidade financeira, dificultando sobremaneira o planejamento de longo prazo e a gestão eficaz dos recursos públicos (CHAVES, T. Z., 2025). A capacidade das universidades de honrar seus compromissos e de investir em pesquisa, extensão e

infraestrutura tem sido diretamente afetada, tornando a discussão sobre a sustentabilidade financeira ainda mais premente.

Diante desse panorama complexo, o presente artigo se propõe a investigar as razões subjacentes à desarticulação entre os relatórios de autoavaliação e o PDI na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com foco na dimensão da sustentabilidade financeira. A pesquisa busca responder às seguintes questões: Por que a CPA da UFJF tem dificuldades em alinhar seus RAAs às previsões orçamentárias do PDI? Quais são os fatores internos e externos que contribuem para essa desarticulação? E, mais importante, quais medidas podem ser propostas para mitigar esse problema e fortalecer a integração entre planejamento e avaliação na gestão universitária?

O texto está estruturado em seis seções. Após esta introdução, a seção 2 detalha a metodologia da pesquisa, apresentando o delineamento do estudo de caso na UFJF. A seção 3 aprofunda o referencial teórico, discutindo o SINAES, o PDI e os impactos da austeridade fiscal na gestão universitária. A seção 4 apresenta a análise dos dados coletados na UFJF, com base em documentos institucionais e entrevistas com gestores. A seção 5 propõe um plano de ação educacional para sanar as falhas identificadas, utilizando a ferramenta 5W2H. Por fim, a seção 6 apresenta as considerações finais, sintetizando os achados e apontando para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTOS DA AVALIAÇÃO E DO PLANEJAMENTO NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

2.1. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): Concepção, Evolução e Controvérsias

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), representa um marco regulatório e avaliativo de grande envergadura para o ensino superior brasileiro. Sua criação foi o resultado de um processo histórico complexo, que buscou superar as limitações de modelos avaliativos anteriores, como o Provão, e integrar diversas dimensões da qualidade acadêmica e institucional. O SINAES é estruturado em três componentes interligados: a Avaliação Institucional (AI), a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Essa concepção tripartite visa a uma compreensão holística da qualidade da educação superior, considerando tanto os aspectos internos quanto os externos (OLIVEIRA, 2024).

Os princípios que fundamentam o SINAES são a globalidade, a continuidade, a responsabilidade social, o respeito à identidade institucional, a participação, a credibilidade, a transparência e a busca pela qualidade. A globalidade é um dos pilares mais distintivos, pois busca integrar as dimensões interna e externa da avaliação. A autoavaliação institucional, coordenada pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), é o componente endógeno desse processo, concebida como um espaço privilegiado de reflexão, autoconhecimento e proposição de melhorias para a IES. A CPA, composta por representantes de todos os segmentos da comunidade acadêmica (docentes, discentes, técnicos-administrativos) e da sociedade civil, tem a responsabilidade de coordenar o processo de autoavaliação, sistematizar as informações coletadas e elaborar o Relatório Anual de Autoavaliação Institucional (RAAI). Este relatório, por sua vez, deve subsidiar a gestão da instituição, apontando os pontos fortes a serem mantidos e os pontos fracos a serem superados, sempre em diálogo com o Plano

de Desenvolvimento Institucional (PDI) (GRIBOSKI, C. M.; FERNANDES, I. R.; MENEGBEL, S. M , 2024).

No entanto, ao longo de seus mais de 20 anos de existência, o SINAES tem sido objeto de intensos debates e controvérsias. A tensão entre o caráter formativo e regulatório do sistema é um dilema persistente. Enquanto a autoavaliação é idealizada como um processo de reflexão crítica e proposição de melhorias internas, a crescente ênfase em indicadores quantitativos e ranqueamentos externos, muitas vezes utilizados para fins de regulação e alocação de recursos, tem levado as IES a focar no cumprimento formal das exigências, em detrimento de uma reflexão aprofundada sobre sua própria realidade. Oliveira (2024) e Griboski et al. (2024) apontam para um enfraquecimento da dimensão formativa da avaliação institucional, com a prevalência de um modelo regulatório que prioriza a quantificação e a comparação entre instituições. Essa dinâmica pode desvirtuar o propósito original da autoavaliação, transformando-a em um mero cumprimento de formalidades, em vez de um instrumento efetivo de gestão e aprimoramento.

A Dimensão 10, referente à sustentabilidade financeira, é particularmente sensível a essa tensão. Ela exige que a instituição demonstre sua capacidade de gerir recursos em um cenário de crescente incerteza orçamentária, ao mesmo tempo em que precisa planejar seu futuro em um PDI que é, por natureza, um documento de longo prazo. A pressão por resultados e a necessidade de demonstrar conformidade com os padrões regulatórios podem levar as CPAs a produzir relatórios que mascaram as reais dificuldades financeiras, em vez de expô-las e propor soluções efetivas. A discussão sobre a autonomia universitária e a ingerência externa nas políticas de financiamento também se insere nesse contexto,

questionando até que ponto as IES podem exercer sua autonomia plena em um ambiente de forte controle e restrição orçamentária.

2.2. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Da Exigência Legal à Ferramenta de Gestão Estratégica e seus Desafios de Implementação

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é, por definição legal, o documento que expressa a identidade da instituição de ensino superior, sua missão, visão, valores, projeto pedagógico e as estratégias para atingir seus objetivos e metas em um horizonte de cinco anos. Ele deve contemplar, de forma integrada, o perfil institucional, a organização didático-pedagógica, o corpo docente e técnico-administrativo, a infraestrutura e, de maneira crucial, a organização administrativa e a sustentabilidade financeira (BRASIL, 2017). Longe de ser uma mera formalidade burocrática para credenciamento e credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC), o PDI é concebido como a bússola estratégica que deve orientar todas as ações da IES, servindo como um instrumento de gestão, planejamento e avaliação.

A elaboração do PDI nas universidades federais tem passado por uma evolução, saindo de um modelo predominantemente burocrático, focado no atendimento de exigências legais, para uma abordagem mais estratégica e participativa. Contudo, essa transição não é isenta de desafios e complexidades. A natureza multifacetada das universidades, com sua diversidade de cursos, departamentos, campi, programas de pesquisa e extensão, e a multiplicidade de atores sociais envolvidos (docentes, discentes, técnicos-administrativos, comunidade externa), torna a construção de um PDI coeso, abrangente e efetivo uma tarefa hercúlea. A literatura

sobre gestão pública e planejamento estratégico enfatiza que um planejamento eficaz requer não apenas a definição de objetivos e metas, mas também a identificação clara dos meios para alcançá-los, a alocação racional de recursos, a definição de responsabilidades e o monitoramento contínuo dos resultados (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Deiró et al. (2025), em uma revisão de escopo sobre as práticas de planejamento estratégico nas IFES, concluíram que a consolidação do PDI como um instrumento efetivo de condução do planejamento estratégico exige um esforço coordenado na superação de desafios culturais, políticos, administrativos e financeiros. A mera existência do documento não garante sua efetividade; é fundamental que ele seja internalizado pela comunidade acadêmica, que suas diretrizes se traduzam em planos de ação concretos e mensuráveis, e que haja um compromisso institucional com sua implementação e revisão periódica. A participação da comunidade, por meio de consultas públicas, audiências, seminários e comissões temáticas, é um elemento chave para legitimar o PDI, garantir seu alinhamento com as necessidades e aspirações da instituição e promover o senso de pertencimento e corresponsabilidade.

No entanto, a efetividade do PDI é frequentemente comprometida por diversos fatores. A falta de capacitação técnica dos envolvidos na sua elaboração é um obstáculo significativo. A complexidade das metodologias de planejamento estratégico, a necessidade de conhecimento aprofundado sobre orçamento público, fontes de financiamento e projeções econômicas, nem sempre estão presentes nas equipes responsáveis. Além disso, a desarticulação entre as diferentes pró-reitorias e unidades acadêmicas pode levar a um PDI fragmentado, onde as metas de uma área não se alinham

com as de outra. A dificuldade em traduzir as diretrizes estratégicas em planos de ação operacionais, com indicadores claros e metas realistas, também é um ponto crítico. Quando o PDI não reflete uma análise realista da situação financeira e não estabelece metas financeiras claras e alcançáveis, ele perde sua capacidade de guiar a gestão e de ser um instrumento de prestação de contas, tornando-se um documento meramente formal, sem impacto real na vida institucional.

2.3. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Da Exigência Legal à Ferramenta de Gestão Estratégica e seus Desafios de Implementação

A sustentabilidade financeira das universidades federais brasileiras é um tema de crescente urgência e complexidade, especialmente no contexto das políticas de austeridade fiscal que têm assinalado a gestão pública no país. Tradicionalmente, as IFES dependem majoritariamente de recursos provenientes do orçamento federal, o que as torna intrinsecamente vulneráveis às flutuações da política econômica, às prioridades governamentais e às decisões de contenção de gastos. Essa dependência, embora garanta a gratuidade do ensino, expõe as instituições a um ambiente de incerteza e fragilidade orçamentária.

A Emenda Constitucional nº 95/2016 (EC 95), conhecida popularmente como o “Teto de Gastos”, representou um ponto de inflexão dramático nesse cenário (MOTTA, M. C. C, 2025). Ao estabelecer um limite para o crescimento das despesas primárias da União, corrigindo-as anualmente apenas pela inflação do ano anterior, a EC 95 impôs uma restrição orçamentária sem precedentes. Essa medida, concebida com o objetivo de estabilizar

as contas públicas e controlar o endividamento, teve um impacto profundo e, em grande parte, negativo sobre o financiamento de áreas sociais cruciais, incluindo a educação superior. Motta (2025) analisou exaustivamente os efeitos do “teto de gastos” nas universidades brasileiras, concluindo que ele gerou cortes contínuos e contingenciamentos severos no orçamento discricionário das IFES. Esses cortes não apenas afetaram despesas essenciais de custeio – como água, energia elétrica, segurança, limpeza e manutenção predial – mas também comprometeram investimentos em infraestrutura, aquisição de equipamentos modernos e, de forma mais preocupante, em pesquisa, extensão e assistência estudantil. A capacidade de expansão e modernização das universidades foi drasticamente reduzida, impactando diretamente a qualidade do ensino e a produção científica.

O desfinanciamento das universidades públicas, conforme argumentado por Chaves (2025), não pode ser interpretado como um evento isolado ou uma consequência acidental de políticas econômicas. Pelo contrário, ele se insere em um projeto hegemônico de ensino superior que, alinhado a uma política de restrição fiscal prolongada, busca redefinir o papel da universidade pública no Brasil. Esse cenário de austeridade tem consequências diretas na capacidade das IFES de cumprir sua missão constitucional, afetando a qualidade do ensino, a produção científica, a formação de recursos humanos e a sua contribuição para o desenvolvimento social. A imprevisibilidade orçamentária, caracterizada por bloqueios e desbloqueios de recursos ao longo do ano fiscal, dificulta o planejamento de médio e longo prazo, tornando o PDI um documento de difícil execução e monitoramento efetivo. A gestão universitária é forçada a operar em um modo de

crise permanente, reagindo a contingências em vez de implementar estratégias de longo prazo.

Com a transição para o Novo Arcabouço Fiscal em 2023, esperava-se uma flexibilização da rigidez imposta pela EC 95 e uma mudança na lógica de contenção de despesas. No entanto, Chaves (2025) argumenta que, embora o novo arcabouço apresente algumas diferenças em relação à EC 95, ele representa, em grande medida, uma continuação da política de restrição financeira. A manutenção de limites para o crescimento das despesas, mesmo que com alguma flexibilidade e vinculação ao crescimento da receita, perpetua o cenário de incerteza e subfinanciamento para as universidades federais. Isso significa que as IFES continuam a operar em um ambiente de escassez de recursos, o que torna ainda mais desafiador o planejamento da sustentabilidade financeira e a articulação entre o PDI e os RAAs. A necessidade de demonstrar a “sustentabilidade financeira” no PDI, nesse contexto, torna-se um paradoxo: as universidades são compelidas a elaborar planos de longo prazo, com metas ambiciosas de expansão e qualificação, enquanto seu financiamento de curto prazo é constantemente ameaçado por cortes e contingenciamentos. Essa dicotomia entre o que é planejado e o que é financeiramente viável gera uma lacuna que precisa ser compreendida e abordada para que os instrumentos de gestão e avaliação cumpram seu papel de forma efetiva e contribuam para a real melhoria da educação superior.

3. METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos propostos, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, caracterizada pela profundidade na compreensão dos fenômenos sociais e pela busca de significados

atribuídos pelos sujeitos à sua realidade. Na classificação do modelo de pesquisa adotado, considera-se o estudo de caso, definido por Gil (2002) como uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um objeto, possibilitando seu conhecimento amplo e minucioso. Esse método é considerado adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, pois proporciona uma visão abrangente do problema e permite identificar fatores que o influenciam ou que são influenciados por ele.

A pesquisa qualitativa permite uma afinidade entre o pesquisador e o objeto de estudo, favorecendo a apreensão das intenções, percepções e projetos dos atores envolvidos nos processos institucionais, algo que abordagens quantitativas, por si só, não conseguiriam capturar com a mesma riqueza. "A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas". (MINAYO; SANCHES, 1993).

A escolha por um estudo de caso descritivo e interpretativo, focado na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), justifica-se pela necessidade de explorar em detalhe as complexidades e particularidades do processo de autoavaliação e planejamento institucional em uma instituição específica. O percurso metodológico foi cuidadosamente delineado e dividido em duas etapas principais, complementares entre si: a análise documental e a pesquisa de campo, esta última realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A combinação dessas abordagens permitiu a

triangulação dos dados, conferindo maior robustez aos achados e à interpretação dos resultados.

3.1. Análise Documental

A primeira etapa consistiu na análise aprofundada de documentos oficiais e institucionais. Foram examinados:

- **Legislação pertinente:** Incluiu a Lei nº 10.861/2004 (SINAES) (BRASIL, 2004), o Decreto nº 9.235/2017 (BRASIL, 2017), e outras normativas que regulamentam o planejamento e a avaliação do ensino superior no Brasil. O objetivo foi compreender o arcabouço legal que baliza as ações das IFES e as exigências formais para o PDI e os RAAs.
- **Documentos institucionais da UFJF:** O foco principal recaiu sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF para o quinquênio 2016-2020 e os Relatórios Anuais de Autoavaliação Institucional (RAAI) referentes aos anos de 2016 e 2017. A escolha desses documentos foi estratégica, pois permitiu analisar a coerência entre o planejamento e a avaliação em um período específico, marcado por crescentes desafios orçamentários. A análise buscou verificar, em particular, a abordagem da Dimensão 10 (Sustentabilidade Financeira), conforme as diretrizes do SINAES. Foram investigados a presença e o detalhamento de informações sobre o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), bem como a articulação desses instrumentos com as metas e ações propostas no PDI e o monitoramento nos RAAs. A ausência ou

superficialidade dessas informações seria um indicativo da desarticulação investigada.

3.2. Pesquisa de Campo: Entrevistas Semiestruturadas

A segunda etapa envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores-chave da UFJF, selecionados por sua atuação direta nos processos de planejamento, avaliação e gestão financeira da instituição. A entrevista semiestruturada, por sua flexibilidade, permitiu explorar as percepções, experiências e opiniões dos participantes, ao mesmo tempo em que garantiu a cobertura dos tópicos relevantes para a pesquisa. Os participantes foram divididos em três grupos, buscando abranger diferentes perspectivas e níveis de atuação:

1. **Grupo do PDI:** Composto por gestores diretamente envolvidos na elaboração e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Incluiu o Diretor de Avaliação Institucional e um representante da Diretoria de Assuntos Administrativos. Esses participantes puderam oferecer *insights* sobre os desafios na formulação do PDI, a integração das diversas dimensões e a percepção sobre a dimensão financeira.
2. **Grupo da Autoavaliação (CPA):** Integrado por membros da Comissão Própria de Avaliação, especificamente o Presidente da CPA e um representante da administração universitária na comissão. A perspectiva desses participantes foi crucial para entender como a autoavaliação é conduzida, quais os critérios utilizados para a análise da sustentabilidade financeira e as dificuldades enfrentadas na elaboração dos RAAls.

3. Grupo do Orçamento: Constituído por gestores responsáveis pelo planejamento e execução orçamentária e financeira da UFJF. O Pró-reitor Adjunto de Planejamento, Orçamento e Finanças foi um participante fundamental, fornecendo informações sobre a alocação de recursos, os impactos das políticas de austeridade e a interação com os processos de planejamento e avaliação. É importante registrar que houve uma recusa de participação por parte do Coordenador de Execução e Suporte Financeiro, o que, embora não tenha inviabilizado a pesquisa, configurou uma limitação no aprofundamento da visão estritamente operacional da execução financeira.

As entrevistas foram conduzidas por meio de videoconferência, garantindo a comodidade e a acessibilidade dos participantes. Em um dos casos, devido à indisponibilidade do gestor para a videoconferência, as questões foram enviadas por e-mail, e as respostas foram posteriormente incorporadas à análise. Todo o material coletado nas entrevistas foi transcrito na íntegra e submetido à análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2015). Essa técnica permitiu a categorização e a interpretação sistemática dos dados verbais, identificando temas recorrentes, padrões de percepção e as principais causas da desarticulação entre o PDI e os RAAs na dimensão financeira. A análise buscou não apenas descrever os fenômenos, mas também interpretá-los à luz do referencial teórico e do contexto institucional da UFJF.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Conforme exposto por Matias-Pereira (2016), as fases do planejamento iniciam-se no diagnóstico, onde se demonstra o

conhecimento da realidade, para conhecer estas realizadas, os atores envolvidos ter que deter compreensão do assunto abordado. A análise aprofundada dos documentos institucionais da UFJF, em conjunto com as percepções dos gestores entrevistados, revelou uma desarticulação entre o PDI e os Relatórios RAAI, particularmente no que concerne à Dimensão 10 – Sustentabilidade Financeira. Essa desarticulação não é um fenômeno isolado, mas o resultado de uma complexa interação de fatores internos e externos que comprometem a efetividade dos processos de planejamento e avaliação na instituição, impactando diretamente sua capacidade de gestão e desenvolvimento.

Na visão de Belloni (1999) devem-se avaliar os processos de funcionamento e seus resultados, em face aos objetivos e missão, considerando o contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida a instituição, com o objetivo do autoconhecimento e a tomada de decisões, tendo como finalidade o aperfeiçoamento que favorecem ao bom andamento da instituição.

4.1. Lacunas Críticas na Abordagem da Sustentabilidade Financeira no PDI 2016-2020 da UFJF

O PDI da UFJF para o quinquênio 2016-2020, embora apresentasse uma estrutura formalmente adequada e abrangente em outras dimensões, revelou lacunas críticas e notáveis na abordagem da sustentabilidade financeira. A análise documental detalhada da seção dedicada à Dimensão 10 demonstrou que a instituição se limitou a apresentar um demonstrativo histórico da evolução das despesas entre os anos de 2005 e 2015. Embora essa retrospectiva possa ser útil para contextualização, ela falhou em cumprir o papel prospectivo de um instrumento de planejamento estratégico.

Especificamente, a ausência de projeções financeiras baseadas no Plano Plurianual (PPA) da União foi um ponto de fragilidade. O PPA é o instrumento que estabelece as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo da administração pública federal, e sua incorporação no PDI é fundamental para alinhar o planejamento institucional às possibilidades de financiamento governamental. Da mesma forma, houve uma ausência de detalhamentos sobre a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) para o período de vigência do PDI. Esses são os principais instrumentos que materializam o planejamento financeiro do governo federal e, conseqüentemente, o financiamento das universidades. Ao não incorporar esses elementos essenciais, o PDI da UFJF perdeu uma oportunidade crucial de se tornar um instrumento de planejamento estratégico prospectivo, realista e fundamentado, transformando-se, em grande parte, em um documento descritivo do passado, em vez de um guia proativo para o futuro da instituição.

Essa superficialidade na abordagem financeira do PDI descaracteriza-o como uma ferramenta de gestão estratégica eficaz. Um PDI que não projeta suas necessidades financeiras de forma realista e não as alinha com as possibilidades orçamentárias do governo federal torna-se um conjunto de aspirações sem a devida sustentação material. Conforme observado por um dos gestores entrevistados do grupo do PDI, havia uma percepção de que a dimensão financeira era “mais burocrática” e que os dados eram “difíceis de obter e interpretar”, o que contribuiu para a abordagem limitada. Essa percepção, por si só, já indica uma barreira cultural e de conhecimento que precisa ser superada para que o planejamento financeiro seja integrado de forma efetiva.

4.2. Inconsistências e Superficialidade nos Relatórios Anuais de Autoavaliação Institucional (RAAI)

Os RAAI de 2016 e 2017, elaborados pela CPA da UFJF, também apresentaram inconsistências significativas e uma superficialidade preocupante na avaliação da sustentabilidade financeira. Esperava-se que esses relatórios, como instrumentos de monitoramento e feedback, confrontassem a execução orçamentária do ano com o que fora planejado no PDI, identificando desvios, justificando-os e propondo ações corretivas. No entanto, os RAAIs analisados falharam em apresentar dados concretos e detalhados sobre o contingenciamento de recursos, os bloqueios orçamentários ou a real insuficiência financeira para a manutenção dos *campi* de Juiz de Fora e Governador Valadares.

Em vez de uma análise crítica e baseada em dados financeiros robustos, os RAAIs se limitaram a relatos genéricos sobre as dificuldades orçamentárias, sem quantificar o impacto dos cortes ou detalhar as consequências para as atividades essenciais da universidade. Essa abordagem superficial impediu que a autoavaliação cumprisse seu papel de monitoramento e de feedback para o planejamento. A ausência de informações financeiras detalhadas nos RAAIs torna difícil para a própria instituição, e para os órgãos de controle externo, avaliar a efetividade da gestão e a capacidade da UFJF de cumprir as metas estabelecidas em seu PDI. Além disso, essa falta de transparência impede que a comunidade acadêmica e a sociedade em geral compreendam a real situação financeira da universidade e os desafios enfrentados.

Um membro da CPA, durante a entrevista, expressou a dificuldade em obter dados financeiros detalhados e em compreender a complexidade do orçamento universitário. Essa percepção corrobora a ideia de que a falta de capacitação, a ausência de um protocolo claro para a coleta de informações financeiras e a complexidade inerente ao orçamento público contribuíram para a fragilidade dos RAAls nessa dimensão. A superficialidade dos RAAls, nesse aspecto, não apenas compromete a avaliação interna, mas também a credibilidade da instituição perante os órgãos reguladores e a sociedade.

4.3. Causas Estruturais da Desarticulação: Uma Análise Aprofundada das Percepções dos Gestores

As entrevistas com os gestores da UFJF foram cruciais para aprofundar a compreensão das causas estruturais da desarticulação entre o PDI e os RAAls na dimensão financeira. As percepções dos envolvidos convergiram para três pontos centrais, que se interligam e se reforçam mutuamente, criando um ciclo de ineficiência e falta de transparência:

4.3.1. Ausência Crônica de Capacitação Formal e Especializada

Um dos achados mais relevantes e recorrentes foi a constatação de que os membros dos grupos de trabalho responsáveis pela elaboração do PDI e da CPA não receberam treinamento formal e especializado em áreas cruciais como planejamento estratégico, orçamento público, finanças governamentais ou nas especificidades do SINAES. O conhecimento foi, em grande parte, construído de forma empírica, baseado na experiência prévia de alguns servidores

ou na consulta a documentos de outras instituições, o que é insuficiente para a complexidade da tarefa.

O Diretor de Avaliação Institucional, por exemplo, relatou que a “capacitação” para a elaboração do PDI consistiu, principalmente, em analisar modelos de PDIs de outras universidades e em repassar orientações básicas. Essa abordagem, embora pragmática em um contexto de escassez de recursos, é manifestamente insuficiente para lidar com a complexidade da gestão financeira universitária. Sem o domínio técnico sobre finanças públicas, a legislação orçamentária (PPA, LDO, LOA) e as metodologias de planejamento estratégico, os membros das comissões tiveram dificuldades em exigir dados financeiros detalhados, em interpretá-los criticamente e em propor metas e indicadores realistas para a sustentabilidade financeira. A falta de um olhar técnico especializado resultou em uma abordagem superficial e protocolar da dimensão financeira, tanto no planejamento quanto na avaliação, perpetuando a desarticulação.

4.3.2. Inexistência de Comissões Temáticas Especializadas e Fragmentação do Conhecimento

As diretrizes do Fórum de Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional (FORPDI) e as boas práticas de gestão universitária recomendam enfaticamente a criação de comissões temáticas multidisciplinares para tratar das diferentes dimensões do PDI e dos RAAIs. Essas comissões, compostas por especialistas nas respectivas áreas, teriam a função de aprofundar a análise, coletar dados específicos, propor metas e indicadores mais precisos e garantir a integração do conhecimento. No entanto, na UFJF, a pesquisa revelou que não houve a formalização de tais comissões temáticas, o

que levou a uma fragmentação do conhecimento e da responsabilidade.

A divisão do trabalho na elaboração do PDI e dos RAAs ocorreu, segundo os gestores, por “afinidade” ou por atribuição direta aos membros das comissões centrais, sem a devida institucionalização de grupos de trabalho especializados. Como consequência, a dimensão financeira foi tratada de forma isolada pela Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), sem a integração necessária com as metas acadêmicas e administrativas. A ausência de uma Comissão de Sustentabilidade Financeira, por exemplo, impediu que especialistas em orçamento e finanças públicas pudessem contribuir de forma mais efetiva para a elaboração de metas realistas e para a análise crítica da execução orçamentária. Essa fragmentação do trabalho e a falta de expertise específica nas comissões centrais contribuíram significativamente para a desarticulação observada, pois o conhecimento necessário para uma análise aprofundada estava disperso e não era devidamente mobilizado.

4.3.3. Falta de Padronização na Coleta de Dados e o Desafio da Imprevisibilidade Orçamentária

A terceira causa estrutural identificada foi a falta de padronização na coleta de dados para a autoavaliação e a influência perniciosa da imprevisibilidade orçamentária. A CPA utilizava formulários eletrônicos genéricos, solicitando aos setores um “breve relato” de suas atividades e desafios. Não havia um protocolo claro ou um conteúdo mínimo obrigatório para a Dimensão 10, o que resultou em informações inconsistentes, incompletas e insuficientes sobre a situação financeira da universidade. Essa ausência de padronização

dificultou a comparação de dados ao longo do tempo e a identificação de tendências.

O setor financeiro, por sua vez, não forneceu os balanços de execução orçamentária detalhados que seriam necessários para uma avaliação crítica e para o confronto com as metas do PDI. Essa lacuna na coleta de dados foi agravada pela percepção dos gestores de que a imprevisibilidade orçamentária, decorrente dos constantes contingenciamentos do governo federal, desestimulava a elaboração de cronogramas financeiros realistas. Essa imprevisibilidade, imposta pelas políticas de austeridade fiscal (EC 95/2016 e Novo Arcabouço Fiscal), cria um ciclo vicioso: a falta de previsibilidade desestimula o planejamento detalhado, o que, por sua vez, dificulta a avaliação e o monitoramento da sustentabilidade financeira. A ausência de um fluxo de informações financeiras padronizado e a falta de clareza sobre o que deve ser reportado nos RAAs contribuíram para a superficialidade da análise e para a desarticulação entre os instrumentos de gestão, minando a capacidade da UFJF de gerir seus recursos de forma proativa e estratégica.

5. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Diante das inconsistências e causas estruturais identificadas na desarticulação entre o PDI e os RAAs da UFJF, especialmente na dimensão da sustentabilidade financeira, torna-se imperativo propor um Plano de Ação Educacional robusto e exequível. Este plano, fundamentado na ferramenta de gestão 5W2H (*What, Who, Where, When, Why, How, How much*), visa reestruturar os processos de planejamento e autoavaliação, promovendo uma maior integração, transparência e efetividade. A escolha do 5W2H justifica-se por sua

simplicidade, clareza e capacidade de detalhar as ações necessárias, os responsáveis, os prazos e os recursos envolvidos, facilitando a implementação e o monitoramento contínuo.

O Quadro 1 sintetiza as três principais ações de intervenção propostas, que se complementam e buscam atacar as raízes do problema identificado, transformando as fragilidades em oportunidades de aprimoramento institucional.

Quadro 1. Síntese do Plano de Ação Educacional (Método 5W2H)

O quê? (Ação)	1. Capacitação Abrangente de Servidores em Gestão Estratégica e Orçamento Público	2. Normatização e Institucionalização de Comissões Temáticas Multidisciplinares Permanentes	3. Definição e Implementação de Conteúdo Mínimo Obrigatório para a Dimensão Financeira
Quem?	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) em parceria com a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA)	Reitoria, Presidência da CPA e Pró-Reitorias	Comissões Temáticas (especialmente a de Sustentabilidade Financeira), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e CPA
Por quê?	Qualificar de forma aprofundada os membros dos grupos de trabalho do PDI e da CPA sobre	Garantir uma análise técnica aprofundada e especializada das diferentes dimensões do PDI e dos RAAls,	Assegurar a transparência, a completude e a qualidade das informações financeiras nos RAAls e no PDI,

	os fundamentos do planejamento estratégico, finanças públicas, legislação orçamentária (PPA, LDO, LOA) e as diretrizes do SINAES, com foco especial na Dimensão 10. Isso visa superar a abordagem empírica e protocolar, garantindo expertise técnica para análise e proposição.	descentralizando o trabalho, agregando a expertise de diferentes áreas da universidade e promovendo a integração do conhecimento. Isso combate a fragmentação e a superficialidade na análise.	permitindo uma avaliação crítica da real capacidade e sustentabilidade orçamentária da instituição. Isso visa superar a coleta de dados genéricos e a falta de detalhamento.
Como?	Oferta contínua de cursos de extensão, workshops e oficinas presenciais e a distância (EAD) na plataforma institucional. Desenvolvimento de módulos específicos sobre análise de balanços, projeções financeiras, gestão de riscos orçamentários e elaboração de indicadores de desempenho financeiro para o	Publicação de portarias da Reitoria instituindo comissões temáticas permanentes por área de atuação (ex: Comissão de Sustentabilidade Financeira, Comissão de Ensino, Comissão de Pesquisa e Extensão, Comissão de Extensão e Cultura). Definição clara de suas atribuições, composição (com representação	Elaboração de um manual de procedimentos detalhado e um modelo padronizado para a coleta e apresentação de dados financeiros. Normatização da obrigatoriedade de inclusão de seções específicas no PDI (com projeções de PPA, LDO, LOA, análise de cenários e planos de contingência) e nos RAAs (com relatórios de execução orçamentária

	contexto universitário. Utilização de estudos de caso e simulações práticas.	multidisciplinar e de todos os segmentos), cronograma de trabalho e mecanismos de comunicação com a CPA e a PROPLAN.	detalhados, análise de contingenciamentos e seus impactos qualitativos e quantitativos, e propostas de mitigação). Criação de um sistema de informação gerencial para consolidar e disponibilizar esses dados.
Onde?	Plataforma EAD da UFJF, salas de treinamento da CCDP e auditórios universitários.	Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, unidades acadêmicas e centros de pesquisa.	PROPLAN, CPA e departamentos financeiros da UFJF.
Quando?	Anualmente, com ciclos de formação intensivos antes do início dos processos de elaboração e revisão do PDI e dos RAAls.	Imediatamente, com revisão anual da composição e das atribuições para garantir a atualização e a representatividade.	Imediatamente, com atualização anual e treinamento para o uso do novo manual e sistema.

Quanto?	Custos internos de pessoal (instrutores, coordenadores), infraestrutura de EAD e material didático (baixo custo adicional, otimizando recursos existentes).	Custos internos de pessoal (dedicação de tempo dos membros das comissões, que será otimizada pela especialização e clareza de tarefas).	Custos internos de pessoal (dedicação de tempo para elaboração dos documentos e desenvolvimento/a adaptação de sistemas de informação gerencial).
----------------	---	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A implementação destas ações, embora demande um esforço coordenado e um compromisso institucional, não exige aportes financeiros externos significativos. Elas se apoiam na realocação e otimização de recursos humanos internos, no uso da infraestrutura de educação a distância já existente na universidade e na redefinição de processos de trabalho. O estabelecimento de um conteúdo mínimo obrigatório para a dimensão financeira forçará a transparência dos dados orçamentários, permitindo que a comunidade acadêmica compreenda o impacto real da austeridade fiscal sobre as metas institucionais e possa debater estratégias de mitigação de forma informada. Além disso, a capacitação e a institucionalização de comissões temáticas promoverão um ambiente de maior colaboração, expertise e responsabilidade compartilhada, elementos essenciais para uma gestão universitária mais robusta, transparente e alinhada aos desafios contemporâneos. Tais medidas, ao fortalecerem a articulação entre PDI e RAAI, contribuirão para que a UFJF possa não apenas cumprir as exigências regulatórias, mas, sobretudo, aprimorar sua gestão e garantir sua sustentabilidade em um cenário de crescentes incertezas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação institucional, conforme preconizado pelo SINAES, possui o potencial intrínseco de ser um catalisador para o autoconhecimento, aprimoramento contínuo e a promoção da responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior (IES). No entanto, a investigação realizada na UFJF revelou que a plena concretização desse potencial é frequentemente obstaculizada por uma desarticulação entre a autoavaliação (materializada nos RAAs) e o planejamento estratégico (PDI). Essa desarticulação é particularmente acentuada na dimensão da sustentabilidade financeira, um pilar fundamental para a execução de qualquer projeto universitário.

Os achados desta pesquisa demonstram que a desarticulação na UFJF não é um fenômeno simplista, mas o resultado de uma complexa interação entre fatores internos e externos. No âmbito interno, identificou-se uma lacuna significativa na capacitação formal dos servidores envolvidos nos processos de elaboração do PDI e dos RAAs. A ausência de treinamento específico em planejamento estratégico, finanças públicas e nas nuances do SINAES levou a uma abordagem empírica e, por vezes, superficial da dimensão financeira. Essa falta de expertise técnica, aliada à não institucionalização de comissões temáticas especializadas – que poderiam agregar conhecimentos multidisciplinares e aprofundar a análise de cada dimensão –, resultou em uma coleta de dados inconsistente e em relatórios que não refletiam a real situação orçamentária da instituição. A CPA, embora com a melhor das intenções, viu-se desprovida dos parâmetros técnicos necessários para realizar uma avaliação crítica e propositiva da execução orçamentária frente às metas do PDI.

Externamente, o cenário macroeconômico brasileiro impôs e continua a impor desafios formidáveis à gestão universitária. A promulgação da Emenda Constitucional nº 95/2016, que instituiu o “Teto de Gastos”, e sua subsequente reconfiguração no Novo Arcabouço Fiscal, criaram um ambiente de imprevisibilidade orçamentária crônica. Essa política de austeridade fiscal resultou em cortes contínuos e contingenciamentos imprevisíveis de recursos, esvaziando, em grande medida, o sentido do planejamento de médio e longo prazo. Quando o financiamento de curto prazo é incerto e sujeito a bloqueios governamentais, a capacidade das universidades federais de prever, planejar e sustentar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão fica severamente comprometida. O paradoxo reside na exigência de um PDI que demonstre sustentabilidade financeira em um contexto onde a própria sustentabilidade é constantemente minada por decisões externas.

Para mitigar esses desafios e fortalecer a integração entre planejamento e avaliação, o plano de ação educacional proposto neste artigo oferece um caminho pragmático e de baixo custo. As ações sugeridas – capacitação contínua dos servidores, normatização e institucionalização de comissões temáticas multidisciplinares, e a definição rigorosa de um conteúdo mínimo obrigatório para a dimensão financeira nos relatórios institucionais – visam aprimorar a expertise técnica, promover a colaboração intersetorial e garantir a transparência dos dados orçamentários. A inclusão detalhada do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA) no PDI, bem como a apresentação de relatórios de execução orçamentária detalhados nos RAAs, não apenas atenderá às exigências legais do SINAES, mas também fornecerá à comunidade acadêmica os subsídios necessários para uma compreensão aprofundada do

impacto da austeridade fiscal e para a defesa da universidade pública.

É crucial ressaltar que a implementação bem-sucedida deste plano de ação requer não apenas o engajamento da gestão universitária, mas também uma mudança cultural que valorize a avaliação como um processo formativo e o planejamento como um instrumento dinâmico de gestão. A superação da visão burocrática e a adoção de uma perspectiva estratégica são essenciais para que a UFJF, e por extensão outras IFES, possam navegar pelos complexos desafios do financiamento público e continuar a cumprir sua missão de excelência acadêmica e relevância social.

Este estudo, embora aprofundado, apresenta limitações inerentes à metodologia de estudo de caso único, o que restringe a generalização direta dos resultados para todas as universidades federais brasileiras. Além disso, a recusa de participação de alguns atores-chave da execução financeira pode ter limitado a compreensão de certos aspectos operacionais. Contudo, a triangulação dos dados obtidos por meio da análise documental e das demais entrevistas buscou mitigar essa limitação, oferecendo uma visão abrangente e consistente do problema investigado. Futuras pesquisas poderiam expandir esta análise para um conjunto maior de IFES, empregando metodologias comparativas para identificar as melhores práticas e os desafios comuns na articulação entre planejamento e avaliação em contextos de restrição fiscal, contribuindo assim para o fortalecimento da autonomia e da qualidade da educação superior pública no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2015.

BELLONI, I. Avaliação institucional; um instrumento de democratização da educação. Linhas Críticas, V 5, n 9, p. 31, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

Acesso em: 16 jul. 2026.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 18 dez. 2017.

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. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 19 jul. 2026.

CHAVES, T. Z. A política orçamentária das universidades federais: do Novo Regime Fiscal ao Novo Arcabouço Fiscal. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, p. 575-590, 2025. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/399191415_A_politica_orcamentaria_das_universidades_federais_do_Novo_Regime_Fiscal_ao_Novo_Arcabouco_Fiscal. Acesso em: 11 jul. 2026.

DEIRÓ, A. S.; BRANCO, G. M. S. C.; ALMEIDA, L. A. Práticas de planejamento estratégico nas Ifes no contexto da avaliação

institucional: uma revisão de escopo. Revista Gestão e Avaliação Educacional (REGAE), Santa Maria, v. 14, n. 21, p. 1-25, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/90510>. Acesso em: 11 jul. 2026.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIBOSKI, C. M.; FERNANDES, I. R.; MENEGBEL, S. M. Autoavaliação institucional no marco do Sinaes: movimentos e tensões no uso dos resultados para a qualidade da educação superior. Revista Cocar, Belém, v. 18, n. 35, p. 1-20, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/9242>. Acesso em: 11 jul. 2026.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 237-248, jul./set. 1993.

MOTTA, M. C. C. Efeitos do "teto de gastos" nas universidades brasileiras: alternativas e desafios. Revista de Políticas Públicas, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 1-20, 2025. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/98215>. Acesso em: 11 jul. 2026.

OLIVEIRA, I. S. SINAES no Brasil: trajetória, princípios, dilemas e tendências. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 29, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/p984HkkZqPmtT5sTBDS7mTD/?lang=pt>. Acesso em: 11 jul. 2026.

¹ Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Auditor na Universidade Federal de Juiz de Fora, *Campus* Governador Valadares. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutor em Administração, Administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora, *Campus* Governador Valadares. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)