

# **Planejamento Estratégico em Universidades Federais Brasileiras: Uma Revisão da Literatura**

## **RESUMO**

O artigo aborda, por meio do método de revisão de literatura, o planejamento estratégico em universidades federais brasileiras. A partir de buscas em plataformas de periódicos acadêmicos, percebeu-se uma lacuna nesta área, uma vez que não houve até hoje uma iniciativa de revisão sistemática sobre o tema, não havendo, portanto, um conhecimento abrangente sobre o estado da arte na produção científica nacional. Assim, o artigo tem como objetivo identificar as publicações dos últimos 10 anos e suas características, tais como assuntos abordados, opções metodológicas e contribuições para o avanço da compreensão do tema. Entre os 15 artigos selecionados, percebe-se a predominância de estudos de caso e descritivos, com temas como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Planejamento Estratégico Situacional (PES) se destacando entre os mais estudados.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Planejamento estratégico. Universidade federal. Instituição federal de ensino superior (IFES).  
Revisão de literatura.

# **Strategic Planning in Brazilian Federal Universities: A Literature Review**

## **ABSTRACT**

Through the literature review method, the article approaches the application of strategic planning in Brazilian federal universities. From searches in academic journals platforms, a gap was noticed in this area, since there has not yet been a systematic review initiative on the subject, so there is no comprehensive knowledge about the state of the art in national scientific production. Thus, the article aims to identify the publications of the last 10 years and their characteristics, such as topics covered, methodological options and contributions to advance the understanding of the topic. Among the 15 selected articles, we can see the predominance of case studies and descriptive studies, with themes such as Institutional Development Plan (PDI) and Situational Strategic Planning (ESP) standing out among the most studied.

## **KEYWORDS**

Strategic planning. Federal University. Federal Higher Education Institution. Literature review.

## 1. INTRODUÇÃO

As universidades federais, tal como a maior parte do setor público brasileiro, historicamente não estão habituadas à atividade de planejamento, sendo setores sensíveis a políticas de governos e à situação dos mercados. É comum que os gestores dos órgãos públicos se dediquem mais a “apagar incêndios” do que propriamente a administrar (SILVA *et al.*, 2013). No entanto, essas instituições estão passando por transformações, resultado de avanços tecnológicos e significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. Neste contexto, é crescente a necessidade de desenvolverem seus planos estratégicos e sua estruturação organizacional para que possam atender, de forma efetiva, os compromissos com a produção do conhecimento (PICCHIAI, 2013).

Quando, por força da Lei Federal nº 10.861, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), as universidades foram obrigadas a elaborar um documento de planejamento, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), percebe-se que a atividade de planejamento passa a fazer parte da realidade das instituições – no entanto, em muitos casos, a necessidade de cumprimento de aspectos legais segue sendo a tônica da elaboração do PDI (SILVA *et al.*, 2013). Além desta, outras dificuldades se impõem à adoção do planejamento estratégico pelas universidades federais, tais como a inexistência de uma metodologia específica e, conseqüentemente, a necessidade de se adaptar as metodologias utilizadas pelo setor privado, e a alta complexidade da estrutura e da cultura organizacional desse tipo de instituição.

Dados estes e outros desafios, o presente artigo pretende estabelecer o estado da arte do planejamento estratégico em universidades federais brasileiras, identificando as características da produção científica publicada nos últimos 10 anos e, sobretudo, contribuir para os estudos sobre planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior. A partir de buscas em plataformas de periódicos acadêmicos, percebeu-se uma lacuna nesta área, uma vez que não houve até hoje uma iniciativa de revisão sistemática sobre o tema. Para tanto, utiliza-se o método de revisão de literatura, que fornece uma visão geral abrangente em uma área específica, reunindo o material de maneira estruturada e agregando valor por meio de conclusões relevantes (WEE; BANISTER, 2016). A partir do procedimento de três estágios proposto por Transfield *et al.* (2003) (planejamento, execução e relatório/disseminação), foram selecionados, lidos e analisados 15 artigos publicados em periódicos acadêmicos.

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: além desta introdução, é apresentado um breve referencial teórico a respeito do tema planejamento estratégico de modo geral e

especificamente no setor público e em universidades públicas federais. A seguir, é detalhado o método de pesquisa, seguido da análise dos resultados. O último tópico traz uma discussão sobre a análise e a conclusão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Planejamento estratégico (PE) é o processo pelo qual as organizações se mobilizam para atingir o sucesso e construir o futuro por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro (Pagnoncelli e Vasconcellos, 1992, *apud* MÜLLER, 2003). Não se trata de adivinhar o futuro, mas sim de traçar objetivos viáveis e propor ações para alcançá-los (MÜLLER, 2003). Segundo Rossi e Luce (2002), a mais importante razão para que se faça planejamento estratégico é que a realidade está sempre mudando, ou seja, “cada vez menos há espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas, bem como, cada vez mais, a realidade empresarial se mostra inclemente e fulminante com as empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas”. Conforme os autores, o planejamento estratégico é a principal tecnologia gerencial de alta administração, que permite à empresa estabelecer uma relação dialética com o ambiente, tornando-se capaz de influenciá-lo e não apenas ser influenciada por ele (ROSSI; LUCE, 2002).

Embora tenha sua origem no setor privado, o planejamento estratégico é também uma das principais ferramentas aplicadas ao setor público, o qual vem passando por um processo de modernização devido às rápidas mudanças no ambiente e ao contexto de transformações radicais da sociedade e do Estado (DARÓS, 2009, *apud* CASTELLO BRANCO, 2014). Segundo Osborne *et al.* (2012), a teoria da gestão pública contemporânea vem do paradigma da Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), o qual propunha, entre outros aspectos, uma abordagem gerencial aos serviços públicos em substituição à abordagem administrativa, além de uma preocupação maior com performance e especial atenção às lições de gestão do setor privado para a prestação de serviços públicos.

Uma das principais diferenças entre os setores público e privado é que as organizações do setor público não operam dentro de uma estrutura de mercado e, portanto, não são voltadas para a busca de lucro (CRUZ; PAULINO, 2013). No entanto, assim como o setor privado, o setor público tem metas, e quando estas não são alcançadas, há consequências negativas (KOCH; HAUKNES, 2005). Como campo organizacional, o setor público é guiado também por princípios de eficiência econômica, visando minimizar o desperdício e maximizar os resultados com um orçamento limitado (Potts, 2009, *apud* CRUZ; PAULINO, 2013). Trata-se

de um ambiente organizacional diferenciado, cuja complexidade e diversidade de partes interessadas impõem uma série de exigências e restrições aos gestores (BOYNE, 2002, *apud* SILVA, 2015).

No Brasil, o planejamento estratégico nasceu nas organizações militares no período pós-guerra. Com a necessidade da racionalização dos recursos e dos serviços, tomou amplitude nas organizações, especificamente nas privadas, mas também nas públicas, inclusive em universidades (MIZAEL *et al.*, 2013). No entanto, segundo Monticelli *et al.* (2018), nas universidades públicas brasileiras esta prática ainda não é muito difundida, limitando-se, em muitos casos, à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um dos requisitos exigidos pelo Conselho Nacional de Educação nos processos de avaliação institucional – apesar de ser um instrumento de gestão utilizado pelas melhores universidades do mundo para orientar as decisões acadêmicas, administrativas e de investimentos (MONTICELLI *et al.*, 2018).

Para Moritz *et al.* (2012), as instituições federais de ensino superior (IFES) brasileiras caracterizam-se como organizações complexas, de personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, com características comuns a outros órgãos públicos. De acordo com Silva (2015), o ensino superior fornece uma grande variedade de benefícios aos *stakeholders* de diferentes formas, e são estes que sustentam o processo de planejamento estratégico na universidade, incluindo os alunos, que são clientes e produtos simultaneamente – sendo este um dos motivos de sua complexidade (CONWAY *et al.*, 1994, *apud* SILVA, 2015). Além disso, o ambiente acadêmico tem sofrido mudanças ambientais externas e internas, e o planejamento estratégico tem sido visto pelas instituições como motivador para iniciar um processo de mudanças e adaptações a diferentes perspectivas educacionais (ROWLEY *et al.*, 1997, *apud* SILVA, 2015). No entanto, ainda há uma série de dificuldades para a institucionalização de um processo de planejamento estratégico, tais como a falta de preocupação com o planejamento em si, que não é visto com tanta importância para a administração e para a política dos gestores; a falta de confiança no método de planejamento e a capacidade de resolver os problemas organizacionais (DE ARAÚJO, 1996, *apud* SILVA, 2015).

Para Monticelli *et al.* (2018), não tem sido fácil encontrar uma metodologia que se adeque facilmente a universidades públicas. Várias das metodologias mais conhecidas de planejamento estratégico se aplicam à gestão da qualidade de empresas, em que o lucro e a satisfação dos acionistas são as metas a serem alcançadas (KAPLAN; NORTON, 1997, *apud*

MONTICELLI *et al.*, 2018). Evidentemente, não são estas as metas a serem perseguidas e nem são estes os indicadores mais adequados para a medida do sucesso na universidade pública brasileira (MONTICELLI *et al.*, 2018).

### 3. MÉTODO

Utilizou-se o método de revisão de literatura para identificar e analisar os estudos sobre a aplicação do planejamento estratégico em universidades públicas federais. Segundo Tranfield *et al.* (2003), realizar uma revisão da literatura para fornecer as melhores evidências em qualquer disciplina é um objetivo fundamental de pesquisa para as comunidades acadêmicas e profissionais. Revisões sistemáticas aperfeiçoam a qualidade do processo de revisão e seus resultados, empregando um procedimento transparente e reprodutível (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

De acordo com Wee e Banister (2016), um artigo de revisão de literatura pode ser definido como um estudo que fornece uma visão geral abrangente da literatura em uma área específica, reunindo o material de maneira claramente estruturada e agregando valor por meio de conclusões relevantes. Este valor agregado pode ser desde lacunas de pesquisa explicitadas – o que pode ser muito útil para pesquisadores que queiram fazer pesquisas na mesma área pela primeira vez – até o delineamento das vantagens e desvantagens dos métodos utilizados e a discussão das implicações dos resultados, o que também pode ser útil para quem precisa interpretar e usar as descobertas. Uma revisão também pode ajudar a atualizar a base de informações de um pesquisador que retorna a um tema depois de algum tempo (WEE; BANISTER, 2016). A Tabela 1 apresenta uma classificação dos artigos de revisão da literatura considerando o valor proporcionado e os principais resultados que podem ser alcançados por este tipo de artigo.

Geralmente, o processo de revisão consiste em três partes: coleta de dados, análise de dados e síntese. O rigor científico na condução de cada um desses passos é primordial para a qualidade da revisão (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Tranfield *et al.* (2003) propõe um procedimento de três estágios para a condução específica de uma revisão sistemática: planejamento, execução e relatório/disseminação. No estágio de planejamento, deve-se identificar a necessidade da revisão, preparar uma proposta para a revisão e desenvolver um protocolo de revisão, o qual deve conter informações como o objeto específico de pesquisa, a estratégia de pesquisa para identificação das publicações e os critérios de inclusão e exclusão. Já o segundo estágio, de execução, inclui a seleção das publicações que serão analisadas, a

avaliação dessas publicações, a extração de dados e a síntese dos dados. Por fim, o terceiro estágio inclui a elaboração do relatório e sua posterior disseminação. O relatório pode incluir uma análise descritiva detalhada do assunto estudado, por meio da compilação dos dados encontrados, e também uma análise temática, mais interpretativa (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

**Tabela 1.** Valor agregado proporcionado por artigos de revisão sistemática. Adaptado de Wee e Banister (2016).

Valor agregado	Comentários	Principais resultados
<b>Insights empíricos</b>	Síntese do que já é conhecido (e talvez do que não é).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estado de conhecimento</li> <li>▪ Lacunas na literatura</li> <li>▪ Fraquezas das metodologias usadas</li> </ul>
<b>Metodologias</b>	Análise dos métodos utilizados, suas vantagens e desvantagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão geral de metodologias dominantes utilizadas</li> <li>▪ Prós e contras das metodologias usadas</li> <li>▪ Oportunidades para novos métodos</li> </ul>
<b>Teorias</b>	Investigação de diferentes teorias utilizadas e sua importância. Isto pode incluir as implicações da teoria para os resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão geral das principais teorias utilizadas</li> <li>▪ Forças e fraquezas das teorias usadas</li> <li>▪ Impacto das teorias nos resultados</li> <li>▪ Potencial de uso de outras teorias</li> </ul>
<b>Lacunas na literatura e agenda de pesquisa</b>	Relaciona-se às revisões com foco empírico, metodológico e teórico – para explorar omissões e limitações nas abordagens e sugerir formas para avançar o conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principais lacunas na literatura</li> <li>▪ Caminhos para pesquisas futuras</li> </ul>
<b>Relevância para aplicações no mundo real</b>	Discussão ou síntese da utilidade da literatura para aplicações no mundo real (políticas, planejamento, etc.) – talvez com o uso de estudos de caso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão geral do conhecimento disponível para aplicações no mundo real</li> <li>▪ Orientações de projeto</li> <li>▪ Exemplos de casos reais que estão (ou não) apoiados por resultados da literatura</li> <li>▪ Comparação entre casos ou países</li> </ul>
<b>Modelo conceitual</b>	Fornecer uma estrutura explícita dos relacionamentos entre variáveis dependentes e independentes. Pode ser apresentada antes ou após a seção de revisão do artigo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esquema, figura que apresenta o modelo conceitual</li> <li>▪ Visão geral de quais partes são (ou não) procedentes da ou apoiadas pela literatura</li> </ul>

A condução deste artigo segue o método sugerido por Transfield *et al.* (2003) para a realização de revisões sistemáticas, com algumas adaptações, conforme descrição a seguir:

### 3.1. Pesquisa e seleção dos artigos

A etapa inicial consistiu em identificar os termos a serem utilizados na busca, bem como selecionar as bases de dados. Para a busca de dados foi utilizada a seguinte combinação de palavras-chave, que deveriam estar presentes no título dos artigos: (“*planejamento estratégico*”) AND (“*universidade*” OR “*universidades*” OR “*educação superior*” OR “*instituição federal*” OR “*instituições federais*” OR “*IFES*” OR “*ensino superior*” OR “*PDI*” OR “*plano de desenvolvimento institucional*”). Após alguns testes em diferentes bases, chegou-se à conclusão de que a base de pesquisa mais adequada para a busca seria o Google Scholar, uma vez que não houve resultados significativos em bases de dados

internacionais e nem mesmo em serviços de busca de trabalhos científicos nacionais, tais como Periódicos CAPES e Scielo.

A pesquisa foi limitada a artigos publicados em periódicos acadêmicos, por serem considerados conhecimento validado e possivelmente com o mais alto impacto na área (PODSAKOFF *et al.*, 2005); foram excluídos da busca, portanto, livros, capítulos de livros, artigos de revista, teses, dissertações, artigos de congressos e quaisquer outros tipos de documentos. Já o período foi limitado aos últimos 10 anos (de 2009 a 2018), de modo a abranger os estudos mais atuais sobre o tema. As buscas foram feitas em Língua Portuguesa, uma vez que a intenção é revisar as publicações sobre instituições federais brasileiras de ensino superior.

A busca ocorreu no dia 29 de abril de 2019 e resultou em 128 trabalhos identificados. Após descarte de duplicatas e de outros tipos de documentos (como dissertações, teses e monografias), remaneceram 82 trabalhos, cujas informações bibliográficas foram salvas no gerenciador Zotero a fim de facilitar a organização dos resultados. Foi realizada então uma análise mais detalhada dos títulos e resumos, com o intuito de descartar quaisquer trabalhos que não se enquadrassem no objetivo do estudo. Foram desconsiderados, por exemplo, artigos publicados em anais de congressos, além de estudos sobre instituições de ensino privadas, hospitais universitários, institutos federais, instituições estaduais ou municipais, instituições comunitárias e outras que não sejam universidades federais brasileiras. Assim, foram descartados mais 67 trabalhos, o que resultou em 15 artigos a serem efetivamente considerados. A Tabela 2 apresenta um resumo dos procedimentos adotados.

**Tabela 2.** Resumo dos estágios de pesquisa e seleção dos artigos. Elaborado pela autora.

<b>Objeto da revisão (assuntos específicos)</b>	Planejamento estratégico Universidades públicas federais no Brasil
<b>Base de dados</b>	Google Scholar
<b>Campos pesquisados</b>	Somente título
<b>Período</b>	Últimos 10 anos (2009 a 2018)
<b>Idioma</b>	Português
<b>Tipo de documento</b>	Somente artigos publicados em periódicos acadêmicos
<b>String de busca</b>	("planejamento estratégico") AND ("universidade" OR "universidades" OR "educação superior" OR "instituição federal" OR "instituições federais" OR "IFES" OR "ensino superior" OR "PDI" OR "plano de desenvolvimento institucional")
<b>Data da busca</b>	29/04/2019
<b>Amostra inicial</b>	128 resultados
<b>Amostra após exclusão de duplicatas e de outros tipos de documentos</b>	82 resultados
<b>Amostra final (após análise dos títulos e resumos)</b>	15 artigos



### 3.2. Leitura e análise dos artigos

Os 15 artigos foram catalogados em uma planilha Excel com os seguintes campos: título; autor(es); ano de publicação; periódico; lugar; instituição objeto do estudo; resumo; palavras-chave; objetivo; método; principais contribuições; e tema que se sobressai. A partir desta organização, realizou-se primeiramente uma análise de cunho mais quantitativo, a fim de identificar os periódicos e respectivas procedências, se um ou mais autores se destacavam, quantas e quais universidades haviam sido objeto de estudo, entre outras informações. Após, passou-se para a leitura completa dos artigos selecionados. A partir desta análise, foi elaborada a apresentação dos resultados (estágio 3 do método de Tranfield *et al.* (2003) – relatório/disseminação), incluindo a compilação dos dados mais relevantes e análise crítica das conclusões e contribuições.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os 15 artigos foram publicados em 12 periódicos distintos, conforme detalhado na Tabela 3. A Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina, especializada em gestão universitária, destaca-se com a publicação de três artigos; a revista Observatório conta com dois trabalhos publicados, enquanto as demais têm um artigo cada. Dos 12 periódicos, apenas dois são estrangeiros (Colômbia e Espanha), porém os artigos foram mantidos em português. Nove dos 15 artigos foram publicados após 2014, sugerindo um ligeiro aumento no interesse do assunto nos últimos cinco anos.

**Tabela 3.** Periódicos em que foram publicados os artigos selecionados para estudo. Elaborado pela autora.

Periódico	Procedência	Nº de artigos
Revista GUAL - Gestão Universitária na América Latina	Nacional	3
Revista Observatório	Nacional	2
Ciências Sociais Aplicadas em Revista	Nacional	1
International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)	Nacional	1
PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP	Nacional	1
Qualitas Revista Eletrônica	Nacional	1
Revista Colombiana de Computación	Estrangeira	1
Revista de Administração e Negócios da Amazônia	Nacional	1
Revista de Administração Pública	Nacional	1
Revista de Estudos Sociais	Nacional	1
Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa	Estrangeira	1
Revista Parcerias Estratégicas	Nacional	1

Em relação à autoria, há predominância de múltiplos autores; somente dois artigos foram escritos por um único autor (Wagner Bandeira Andriola e Djair Picchiali). Um pesquisador (Waldecy Rodrigues) se destaca aparecendo na autoria de três artigos; outros quatro possuem dois artigos cada um (Airton Cardoso Cançado, Alexandre Moraes Ramos, Cláudio José Amante e Julio Eduardo Ornelas Silva); todos os demais são autores em um único artigo. Ao todo, são 48 autores diferentes.

Quanto às instituições que são objeto de pesquisa, três universidades se destacam, cada uma sendo estudada em três artigos: Universidade Federal do Tocantins (UFT), Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Aparecem em dois artigos cada Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Quatro artigos estudam múltiplas instituições, e um artigo não identifica a instituição. Os outros dez artigos têm somente uma instituição como objeto de estudo, resultando em 29 diferentes universidades pesquisadas. Observa-se uma predominância de instituições das regiões Sudeste (10 universidades aparecendo 11 vezes) e Nordeste (nove universidades aparecendo 14 vezes); depois vem a região Centro-oeste, com quatro universidades aparecendo oito vezes, seguida da região Norte, com quatro instituições aparecendo sete vezes. A região Sul é a menos estudada, com somente duas instituições aparecendo três vezes. Cabe ressaltar que, na região Sudeste, das 10 instituições, oito são do Estado de Minas Gerais. A Tabela 4 apresenta um detalhamento em relação às universidades pesquisadas.

**Tabela 4.** Universidades que são objeto de estudo dos artigos selecionados. Elaborado pela autora.

IFES	Vezes	UF	Região
Universidade Federal do Tocantins (UFT)	3	TO	Centro-oeste
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	3	AL	Nordeste
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	3	MA	Nordeste
Universidade de Brasília (UnB)	2	DF	Centro-oeste
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	2	MS	Centro-oeste
Universidade Federal do Ceará (UFC)	2	CE	Nordeste
Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	2	AP	Norte
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	2	AM	Norte
Universidade Federal do Pará (UFPA)	2	PA	Norte
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	2	MG	Sudeste
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	2	SC	Sul

Universidade Federal de Goiás (UFG)	1	GO	Centro-oeste
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	1	BA	Nordeste
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	1	PB	Nordeste
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	1	PE	Nordeste
Universidade Federal de Sergipe (UFS)	1	SE	Nordeste
Universidade Federal do Piauí (UFPI)	1	PI	Nordeste
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	1	RN	Nordeste
Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)	1	AM	Norte
Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG)	1	MG	Sudeste
Universidade Federal de Itajubá (Unifei)	1	MG	Sudeste
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	1	MG	Sudeste
Universidade Federal de Lavras (Ufla)	1	MG	Sudeste
Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop)	1	MG	Sudeste
Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ)	1	MG	Sudeste
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	1	MG	Sudeste
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	1	ES	Sudeste
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	1	SP	Sudeste
Universidade Federal do Pampa (Unipampa)	1	RS	Sul
IFES não identificada	1		

Quanto às opções metodológicas, é evidente a prevalência dos métodos qualitativos exploratórios, com destaque para o estudo de caso e estudos descritivos. A realização de entrevistas com gestores está entre as técnicas mais utilizadas, assim como a análise documental. Apenas um artigo tem abordagem quantitativa, enquanto outro faz uma abordagem qualitativa com tratamento quantitativo das informações de campo.

A partir daqui, será apresentada a análise propriamente dita dos artigos, por meio de uma síntese do conhecimento produzido e do estabelecimento de possíveis relações entre os temas abordados. Os artigos foram numerados em ordem cronológica, entretanto, a análise não necessariamente segue esta ordem, visto que os trabalhos foram agrupados de acordo com suas relações temáticas. Para facilitar a identificação dos artigos, a Tabela 5 traz informações detalhadas.

Um dos temas que se sobressaem na análise dos artigos é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento de caráter obrigatório que identifica a instituição de ensino superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2007). Apesar de obrigatório, o Ministério da Educação (MEC) permite que a construção do PDI seja livre, garantindo às instituições o exercício de suas criatividade e liberdades no processo de sua elaboração. Entretanto, dez eixos temáticos devem estar presentes no documento, por serem

tomados como referenciais das análises subsequentes a serem realizadas pelo MEC, e que contempla os requisitos mínimos estabelecidos no decreto presidencial, sendo: perfil institucional; projeto pedagógico institucional – PPI; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância); perfil do corpo docente; organização administrativa da instituição; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; aspectos financeiros e orçamentários; e anexos, que devem conter o regimento ou estatuto (BRASIL, 2007).

Entre os artigos que abordam o papel do PDI nas universidades, entrevistas com gestores e análises documentais são as técnicas mais utilizadas. De modo geral, os estudos concluem que o PDI ainda é um documento elaborado mais para atender exigências legais do que como um instrumento de gestão propriamente dito. O Artigo 3 (MIZAEL *et al.*, 2013), por exemplo, faz uma análise dos PDIs de sete universidades federais mineiras, concluindo que o PDI não é consistente no que se refere à quantificação das metas, à descrição das ações, dos recursos necessários, dos prazos e dos responsáveis por sua implementação. O artigo conclui, também, que os PDIs são utilizados principalmente para obtenção de credenciamento de cursos. Para os autores, os planos precisam ser aprimorados com base nos critérios de planejamento estratégico, como forma de identificar oportunidades e de estabelecer novas perspectivas, construídas de forma coletiva.

O Artigo 4 (SILVA *et al.*, 2013), por sua vez, realizou análises documentais e entrevistas *in loco* em oito universidades federais para analisar as contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão das instituições, concluindo que ambos podem contribuir para a gestão das universidades brasileiras, pois possibilitam autoconhecimento, delineamento de metas, objetivos e estratégias.

O Artigo 6 (PICCHIAI, 2013) baseou-se nas teorias de planejamento estratégico e na teoria institucional para avaliar as dificuldades organizacionais e gerenciais de uma universidade pública, entrevistando gestores da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) para identificar seu grau de conhecimento acerca de documentos que o autor considera como “instrumentos de Planejamento Estratégico”. Além do PDI, foram avaliados o estatuto, o regimento geral e o plano pedagógico institucional (PPI). Os resultados mostram que os gestores possuem bom conhecimento conceitual sobre os documentos, mas não os utilizam na prática, ou seja, há pouco conhecimento instrumental/operacional, eles não fazem parte da rotina e não são referência no processo decisório.

É possível traçar paralelos entre estes artigos, na medida em que os gestores acreditam na importância do PDI e do Planejamento Estratégico, mas não necessariamente os utilizam

de fato. Outra conclusão que se pode observar é a importância do processo dialógico com a comunidade acadêmica na sua elaboração.

De modo geral, os artigos que têm o PDI como tema central abrangem temas como dificuldades gerenciais e complexidade organizacional características das universidades públicas. Esses assuntos são também abordados pelo Artigo 10 (PASCUCI *et al.*, 2016), que utiliza entrevistas com gestores, além de observação não participante e análise de documentos, para analisar as contribuições e limitações do planejamento estratégico na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), fazendo uma interessante comparação entre as visões de representantes da alta administração da universidade e das unidades acadêmicas em relação às limitações do planejamento estratégico e às características da complexidade organizacional. Entre as limitações identificadas destacam-se a dissociação entre planejamento e orçamento, a dificuldade de implementação de uma gestão de longo prazo e a excessiva regulamentação.

Este artigo também evidencia que as características da complexidade organizacional da universidade dificultam a adoção do planejamento estratégico, como ausência de cultura de planejamento e avaliação, viés político, jogos de interesse, falta de integração entre áreas administrativas e acadêmicas e resistência a mudanças. Apesar disso, as contribuições do planejamento estratégico são reconhecidas pelos gestores, o que os estimula a persistirem em sua aplicação. Outra constatação é que as metodologias oriundas do setor privado precisam ser adequadas à realidade da universidade pública enquanto esta não tiver arcabouço teórico e metodologias próprias de gestão (PASCUCI *et al.*, 2016).

Já o Artigo 11 (COLOSSI; DA COSTA; DE ALMEIDA, 2016) descreve as principais fases da aplicação da metodologia de planejamento estratégico no departamento acadêmico do curso de Administração de uma instituição federal de ensino superior (não identificada no artigo). O método incluiu quatro fases: a) definição da identidade do curso; b) declaração da missão, princípios e visão; c) análise do ambiente, interno e externo; d) elaboração das ações estratégicas. Os autores concluem que a experiência do departamento foi efetiva, sendo a elaboração bastante participativa – não havendo, no entanto, relatos sobre implementação e execução de metas e estratégias.

Métodos de planejamento estratégico também são temas de pesquisa. O Artigo 2 (LIRA; DO NASCIMENTO; ZAPATER, 2010) faz um estudo sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologias de Informação e Comunicação (PETIC), metodologia utilizada na elaboração do planejamento estratégico do Centro de Processamento de Dados (CPD) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Essa metodologia representa um conjunto de normas e diretrizes para a concepção de um PE voltado para a área de TIC das organizações.

O artigo descreve a produção do artefato PETIC, demonstrando que a metodologia auxiliou na modernização da gestão local do órgão e tem potencial para aproximar as TIC com as áreas de negócio. Já o Artigo 5 (ALBANO; GARCIA, 2015) faz uma comparação entre diferentes modelos de PE (a saber, o modelo utilizado pela instituição estudada (Unipampa); o definido pelo FORPLAD – Fórum dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Universidades Federais; e o utilizado pela Universidade de São Paulo) para identificar fatores que dificultam e facilitam a elaboração e implementação do planejamento estratégico, concluindo que, embora um dos maiores problemas do método utilizado pela Unipampa seja a não exigência de um líder/autoridade formal no processo, as características inerentes às organizações públicas em geral (como poder e cultura organizacional) atrapalham o processo de planejamento estratégico mais do que o método em si.

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é outro método que se sobressai entre os artigos selecionados, sendo abordado por três estudos. Vale ressaltar, no entanto, que todos eles são aplicações da metodologia em diferentes órgãos de uma mesma instituição, a Universidade Federal do Tocantins (UFT), tendo também alguns autores em comum.

Criada pelo economista chileno Carlos Matus, o PES é uma técnica de planejamento que considera a dinâmica da vida em sociedade (ALMEIDA *et al.*, 2015). Foi desenvolvido exclusivamente para o serviço público, tendo se solidificado na década de 1970, após pesquisas e experiências executadas no governo do Chile (RODRIGUES *et al.*, 2017). Segundo Belchior (1999, *apud* ALMEIDA *et al.*, 2015), enquanto o modelo tradicional de planejamento se baseia na possibilidade de prever o futuro com certa exatidão e de maneira determinística, o que configuraria uma incapacidade de lidar com a incerteza e as surpresas, Matus vê o planejamento como uma atividade de cunho político, sendo um processo técnico-político resultante do jogo entre atores em interação, conflito, cooperação e alianças, os quais têm suas próprias estratégias e sua particular visão da realidade. Matus divide o processo de Planejamento Estratégico Situacional em quatro momentos, os quais, segundo Gentilini (2014, *apud* ALMEIDA *et al.*, 2015), estão articulados e inter-relacionados, sendo, por vezes, concomitantes: explicativo (como? por quê? o que é?), normativo (como deve ser?), estratégico (pode ser?) e tático-operacional (como deve ser?).

O Artigo 9 (ALMEIDA *et al.*, 2015) discute a aplicação do PES como instrumento de gestão na UFT a partir de ameaças identificadas na análise SWOT do planejamento estratégico da instituição, ou seja, foi realizada uma análise situacional de uma ameaça específica, no caso, a falta de segurança nas imediações do Câmpus Araguaína da UFT. Neste contexto, concluiu-se que o PES é uma metodologia complexa cuja utilização representa um desafio para as instituições, pois há escassez de agentes públicos capacitados para utilizar o

PES, sendo possivelmente mais confortável para a gestão permanecer com os métodos tradicionais de planejamento.

Já os Artigos 12 e 13 (RODRIGUES *et al.*, 2017; DUARTE; NASCIMENTO; RODRIGUES, 2017) são estudos de caso que abordam a utilização do PES na gestão de duas pró-reitorias da UFT, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX) e a Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP). Ambos os órgãos aplicaram o método PES para analisar cenários e estabelecer objetivos, estratégias e ações, tendo, de acordo com os pesquisadores, resultados positivos como melhoria no processo de planejamento e a construção participativa do processo.

Somente um artigo aborda em profundidade a relação entre a avaliação institucional e o planejamento estratégico. O Artigo 1 (ANDRIOLA, 2009) é exclusivamente descritivo e relata as ações implementadas pela Universidade Federal do Ceará (UFC) a partir das demandas da autoavaliação institucional, concluindo que esta tem papel de destaque como via que conduz à qualidade e demonstrando que a universidade utilizou efetivamente a avaliação institucional no delineamento de estratégias e ações.

A administração de projetos também é um assunto tratado por um único estudo, o Artigo 7 (SILVA *et al.*, 2014), que procurou verificar se a construção dos planejamentos estratégicos de universidades federais brasileiras apresentam características da administração de projetos. Oito universidades foram pesquisadas por meio de entrevistas *in loco* com gestores que participaram dos processos de planejamento estratégico. A conclusão é que os processos de elaboração dos planejamentos estratégicos não são realizados sob a ótica da administração de projetos, mas determinadas etapas apresentam similaridades com o que é apresentado pelas teorias.

Apenas dois artigos apresentam estudos de caráter quantitativo. O Artigo 8 (DE SANTANA *et al.*, 2014) aplicou a análise fatorial para dar maior consistência e rigor científico ao processo de identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças utilizados na construção de cenários futuros para o desenvolvimento sustentável da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Os resultados mostraram que a análise fatorial pode ser um poderoso instrumento para a identificação dos elementos necessários à elaboração dos objetivos, metas e estratégias do planejamento estratégico institucional. Já o Artigo 15 (SANTOS *et al.*, 2018), também de cunho quantitativo, investiga a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho de instituições federais de ensino superior da região Nordeste. O estudo incluiu coleta de dados a fim de identificar os objetivos estratégicos das universidades – utilizando documentos como Planejamento Estratégico, PDI, Relatório de Gestão, entre outros –, e definiu diversos indicadores de desempenho num período de 10 anos

(2005-2014). A conclusão é que os desempenhos das instituições estão alinhados aos objetivos estratégicos, pois na grande maioria os resultados alcançados se mostraram positivos e significativos, confirmando uma relação positiva entre o planejamento estratégico e o desempenho alcançado.

Por fim, o Artigo 14 (BRAGA *et al.*, 2016) é o único entre os selecionados que descreve o processo de aplicação do planejamento estratégico com o uso de um *software* em um órgão da Universidade Federal de Goiás (UFG), desde a fase de planejamento até o monitoramento da execução. Trata-se do GEPLANES, *software* público utilizado como ferramenta de gestão estratégica que utiliza como metodologia de monitoramento de planejamento estratégico o Balanced Scorecard. O artigo descreve todas as etapas do planejamento estratégico no órgão em questão. Os resultados evidenciaram que o uso do software GEPLANES foi decisivo tanto na construção do planejamento quanto no monitoramento do mesmo, influenciando nas etapas de construção do planejamento, evitando retrabalhos e viabilizando o monitoramento do planejamento.



**Tabela 5.** Relação dos artigos selecionados (numerados) com detalhamento do ano, autores, periódico e métodos e/ou técnicas adotadas. Elaborado pela autora.

<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>ANO</b>	<b>AUTOR(ES)</b>	<b>PERIÓDICO</b>	<b>MÉTODOS E/OU TÉCNICAS ADOTADAS</b>
1	<b>Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como Atividades Oriundas da Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES): O Exemplo da Universidade Federal do Ceará</b>	2009	Wagner Bandeira Andriola	Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa	Descritivo
2	<b>Planejamento estratégico de TIC em um centro de processamento de dados de uma Universidade Brasileira</b>	2010	Lúcia Maria Barbosa Lira; Rogério Patrício Chagas do Nascimento; José Javier Samper Zapater	Revista Colombiana de Computación	Estudo de caso
3	<b>Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais</b>	2013	Glener Alvarenga Mizael; Ana Alice Vilas Boas; José Roberto Pereira; Thiago de Sousa Santos	Revista de Administração Pública	Pesquisa de caráter qualitativo (análise documental)
4	<b>CONTRIBUIÇÕES DO PDI E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS</b>	2013	Júlio Eduardo Ornelas Silva; Pedro Antônio de Melo; Alexandre Moraes Ramos; Cláudio José Amante; Flora Moritz da Silva	Revista GUAL - Gestão Universitária na América Latina	Pesquisa descritiva; múltiplos estudos de caso; análise documental; entrevistas
5	<b>O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal</b>	2013	Claudio Sonaglio Albano, Fabiane Tubino Garcia	Revista Parcerias Estratégicas	Estudo de caso; trabalho descritivo
6	<b>Planejamento estratégico e seus instrumentos aplicados em uma universidade pública</b>	2013	Djair Picchiai	Ciências Sociais Aplicadas em Revista	Estudo de caso de natureza exploratória e qualitativa
7	<b>CONCILIANDO ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS</b>	2014	Julio Eduardo Ornelas Silva; Daniel Kurten Seemann; Michelle Bianchini de Melo; Cláudio José Amante; Alexandre Moraes Ramos; Gabriela Tavares da Silva	Revista GUAL - Gestão Universitária na América Latina	Estudo de caso; entrevistas; estudo descritivo; natureza qualitativa
8	<b>Planejamento Estratégico de uma Universidade Federal na Amazônia: Aplicação da Análise Fatorial</b>	2014	Antônio Cordeiro Santana; Ádamo Lima de Santana; Ádina Lima de Santana; Nilson Luiz Costa; Ana Karlla Magalhães Nogueira	Revista de Estudos Sociais	Abordagem qualitativa com tratamento quantitativo das informações de campo
9	<b>O planejamento estratégico do Câmpus Araguaína da Universidade Federal do Tocantins sob a perspectiva do P.E.S.</b>	2015	Fernanda Costa Almeida; Álvaro José da Silva Fonseca; Airton Cardoso Caçado; Waldecy Rodrigues	PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP	Estudo de caso

10	<b>MANAGERIALISM NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: IMPLICAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA</b>	2016	Lucilaine Pascuci; Victor Meyer Junior; Bianca Magioni; Rennan Sena	Revista GUAL - Gestão Universitária na América Latina	Dados foram coletados por meio de entrevistas, observação não participante e documentos.
11	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE</b>	2016	Nelson Colossi; Gleimária Batista da Costa; Ernani Marques de Almeida	Revista de Administração e Negócios da Amazônia	Estudo de caso
12	<b>A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NA GESTÃO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA (PROEX) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)</b>	2017	Waldecy Rodrigues; Tássia Reury Mesquita; Elaine Silva Coelho; Airton Cançado	Revista Observatório	Estudo de Caso
13	<b>O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES) EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: O caso da Pró Reitoria de Avaliação e Planejamento da Universidade Federal do Tocantins</b>	2017	Michelle Trombini Duarte; Jasiel Nascimento; Waldecy Rodrigues	Revista Observatório	Estudo de Caso
14	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APOIADO POR SOFTWARE: PESQUISA-AÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR</b>	2017	Vinicius Sobreira Braga; Marcos Fernando Machado de Medeiros; Isabela Machado Papalardo Landfeldt; Maria Tereza Tomé de Godoy	International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)	Estudo de caso; estudo exploratório-descritivo; pesquisa-ação
15	<b>UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORDESTE BRASILEIRO</b>	2018	Alexandre Rodrigues Santos; Daniel Felipe Victor Martins; Flávia Lorenne Sampaio Barbosa; Héber José de Moura; Elizabeth Alencar de Moura	Qualitas Revista Eletrônica	Abordagem de natureza quantitativa (trata os dados a partir da aplicação de técnicas de estatística descritiva)

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente artigo realizou uma análise das pesquisas existentes sobre o emprego do planejamento estratégico por universidades federais brasileiras, com foco em artigos publicados em periódicos acadêmicos nos últimos 10 anos (de 2009 a 2018). Os 15 artigos selecionados apresentam abordagens bastante distintas, com alguns temas se sobressaindo, mas, de modo geral, os estudos se preocupam em demonstrar as contribuições e/ou as limitações do planejamento estratégico na gestão das instituições. Há uma predominância de artigos meramente descritivos e de estudos de caso, nos quais a preocupação maior é o relato da aplicação de determinada metodologia de planejamento, gerando contribuições modestas. Não se percebe, por exemplo, um interesse no desenvolvimento de uma metodologia própria para universidades públicas, embora se reconheça que os métodos tradicionais precisam ser adaptados para a realidade das instituições federais de ensino superior. Apesar disso, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), desenvolvido especificamente para o setor público, surge como alternativa viável para aplicação nas universidades brasileiras, com três estudos de caso relativamente bem-sucedidos.

A análise demonstra que ainda há certa confusão acerca do papel do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de gestão. Em alguns casos, o PDI é o próprio planejamento estratégico; em outros, é um instrumento a serviço do planejamento estratégico. Também ficou evidente que as instituições enfrentam dificuldades que são inerentes à sua estrutura pesada e às características próprias do serviço público, tais como cultura organizacional, resistência a mudanças e falta de sinergia entre as áreas acadêmicas e administrativas. Estes são fatores que surgem como grandes empecilhos para a adoção do planejamento estratégico e para o sucesso da sua aplicação e execução. Nesse sentido, chama a atenção o fato de somente um artigo abordar a questão do desempenho e a utilizar indicadores quantitativos, sendo um estudo que se diferencia dos demais em termos de metodologia e de contribuição efetiva, na medida em que consegue comprovar a relação positiva existente entre planejamento estratégico e desempenho.

Outra conclusão importante diz respeito ao fato de haver maior número de estudos sobre universidades das regiões Nordeste, Norte e Centro-oeste, normalmente consideradas menos desenvolvidas em diferentes contextos, em detrimento das regiões Sul e Sudeste. Pode-se inferir que, nessas regiões, tem havido um interesse maior no desenvolvimento institucional e no aperfeiçoamento da gestão. Também é digno de nota o pequeno número de artigos encontrados, tendo em vista os recortes e filtros propostos nesta pesquisa. Assim, uma oportunidade de pesquisa futura seria incluir artigos publicados em anais de congressos científicos, como forma de ampliar o alcance do estudo. Além disso, neste artigo o período de

tempo foi restrito aos últimos 10 anos, uma vez que o interesse era verificar a produção científica mais recente. Outros estudos poderiam, no entanto, estender este período ou mesmo não limitá-lo, a fim de investigar a evolução do assunto ao longo do tempo. Também há que se mencionar a baixa qualidade textual de parte dos artigos selecionados, o que pode ser um indicativo de que o tema Planejamento Estratégico em Universidades Federais ainda não tenha atraído o interesse de pesquisadores de mais alto gabarito, e mesmo de periódicos mais exigentes.

Para concluir, espera-se que este artigo possa contribuir para os estudos futuros sobre planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior, na medida em que faz uma revisão do que foi produzido nos últimos anos a respeito deste tema e analisa pormenorizadamente as pesquisas realizadas e suas possíveis contribuições. A pesquisa também tem potencial de auxiliar os gestores universitários ao reunir informações relevantes e referências sobre metodologias de planejamento estratégico e casos práticos de aplicação em universidades federais.

## REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parcerias Estratégicas**, v. 18, n. 37, p. 151–172, 2015.

ALMEIDA, F. C. et al. O planejamento estratégico do Câmpus Araguaína da Universidade Federal do Tocantins sob a perspectiva do PES. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 8, n. 2, p. 169–190, 2015.

ANDRIOLA, W. B. Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como atividades oriundas da auto-avaliação de instituições de ensino superior (IES): o exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 2, n. 2, p. 82–103, 2009.

BRAGA, V. S. et al. Planejamento Estratégico apoiado por software: pesquisa-ação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 5, n. 13, p. 1–21, 2016.

BRASIL. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 25 jun. 2019.

CASTELLO BRANCO, L. S. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **GeCont**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.

COLOSSI, N.; DA COSTA, G. B.; DE ALMEIDA, E. M. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 8, n. 2, p. 202–216, 2016.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature: A Framework of Organizational Innovation. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010.

CRUZ, S.; PAULINO, S. Public service innovation and evaluation indicators. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 8, n. SPL.ISS.2, p. 285–297, 2013.

DE SANTANA, A. C. et al. Planejamento Estratégico de uma Universidade Federal na Amazônia: Aplicação da Análise Fatorial. **Revista de Estudos Sociais**, v. 16, n. 32, p. 183–204, 2014.

DUARTE, M. T.; NASCIMENTO, J.; RODRIGUES, W. O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES) EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: O caso da Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento da Universidade Federal do Tocantins. **Revista Observatório**, v. 3, n. 4, p. 562–580, 2017.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector – today and beyond**. Oslo: NIFU STEP, 2005.

LIRA, L. M. B.; DO NASCIMENTO, R. P. C.; ZAPATER, J. J. S. Planejamento estratégico de TIC em um centro de processamento de dados de uma Universidade Brasileira. **Revista Colombiana de Computación**, v. 11, n. 2, p. 64–78, 2010.

MIZAEL, G. A. et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, 2013.

MONTICELLI, N. A. M. et al. Planejamento Estratégico em Instituições Universitárias: Desafios da Universidade Pública. In: XVIII COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA 2018, Equador. **Anais...** Equador

MORITZ, M. O. et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 228–249, 2012.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. UFRGS, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 ago. 2018.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; NASI, G. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. **The American Review of Public Administration**, v. 43, n. 2, p. 135–158, 2012.

PASCUCI, L. et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37–59, 2016.

PICCHIAI, D. Planejamento Estratégico e seus Instrumentos Aplicados em uma Universidade Pública. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 13, n. 25, p. 223–233, 2013.

PODSAKOFF, P. M. et al. The influence of management journals in the 1980s and 1990s. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 473–488, 2005.

RODRIGUES, W. et al. A Utilização do Planejamento Estratégico Situacional na Gestão da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX) da Universidade Federal do Tocantins (UFT). **Revista Observatório**, v. 3, n. 2, p. 548–568, 2017.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. **Encontro Anual Da Anpad**, v. 26, p. 1–4, 2002.

SANTOS, A. R. et al. UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORDESTE BRASILEIRO. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 19, n. 1, p. 158–182, 2018.

SILVA, E. P. Da. **Processo de planejamento estratégico em universidades: um modelo para IFES**. 2015. Dissertação de Mestrado - UFRGS, Porto Alegre, 2015.

SILVA, J. E. O. et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 269–287, 2013.

SILVA, J. E. O. et al. Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 3, p. 93–114, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

WEE, B. V.; BANISTER, D. How to Write a Literature Review Paper? **Transport Reviews**, v. 36, n. 2, p. 278–288, 2016.