

**ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo no IFPE,  
com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira**

**MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)  
mfnbarbosa@hotmail.com

**JOSÉ LEANDRO CÂNDIDO**  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE)  
leocandido89@gmail.com

**MARCLEIDE MARIA MACÊDO PEDERNEIRAS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)  
marcleide@gmail.com

**ERIVALDO MOREIRA BARBOSA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)  
erifat@terra.com.br

## **ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo no IFPE, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira**

### **1. INTRODUÇÃO**

O termo “planejamento” é utilizado intuitivamente por pessoas há, praticamente, todo instante. “A forma mais simples de se definir planejamento é dizer que se deve **pensar antes de agir**” (PALUDO e PROCOPIUCK, 2014, p. 14, grifo do autor). Todavia, nem sempre essa forma intuitiva de planejar pode ser aplicada, em virtude de o ato de planejar envolver tanto situações simples quanto complexas.

Nas organizações, por exemplo, planejar não é tão simples assim, pois, geralmente, envolve um grande número de interessados, que precisam ser compreendidos, contemplados e envolvidos, para articular diversos recursos da mesma organização em torno de um objetivo comum. Para Oliveira (2014), o planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de recursos pela empresa.

Em um ambiente de mutações constantes e com alto grau de interação entre os fatores internos da organização e fatores externos do ambiente, o planejamento estratégico tem ganhado destaque em relação ao planejamento tradicional. Ele busca uma interação empresa/ambiente, que proporciona o entendimento e posicionamento proativo da empresa, com ênfase na identificação de soluções dos problemas relacionados com os ambientes externo e interno das organizações, trazendo uma preocupação maior com as novas tendências, descontinuidades e surpresas (PEREIRA, 1998; FALQUETO, 2012; MÜLLER, 2003).

Paludo e Procopiuck (2014) caracterizam o planejamento estratégico por sua capacidade de adaptar a organização a um ambiente mutável, orientá-la para o futuro, ser compreensivo/sistêmico, ser um processo de construção de consenso, proporcionar aprendizagem organizacional e contribuir para maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização.

Este instrumento foi, inicialmente, desenvolvido para empresas do setor privado e vem sendo adotado por instituições públicas, de maneira muito bem sucedida. Todavia, cabe salientar que há necessidade de se fazer as respectivas adaptações às especificidades desta realidade, pois não existe uma maneira universal de planejamento, ou receitas prontas que dão certo em qualquer situação (PEREIRA, 1998; GIACOBBO, 1997; BRYSON, 1988; PALUDO e PROCOPIUCK, 2014). Quando se trata de Instituições de Ensino Superior, as especificidades existentes são ampliadas pelas peculiaridades de suas características e cultura organizacional.

Em grande parte das Instituições de Ensino Superior, o instrumento que se tem consolidado como planejamento estratégico é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (FALQUETO, 2012). Apesar de ser desenvolvido de acordo com as regulamentações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), durante o presente trabalho, o PDI não é analisado como um simples documento que visa atender às normas vigentes, mas efetivamente como um instrumento de gestão cujos objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho devem efetivamente atuar como guia das atitudes e ações da instituição.

Muitas vezes, o planejamento, nessas organizações, representa apenas o cumprimento de uma formalidade institucional, sem maiores preocupações com os benefícios que pode proporcionar, quando adotado como instrumento de gestão

(ESTRADA, 2001; SANTOS, 2009; BAENA, 2012). A preocupação de diversos pesquisadores em buscar entender este processo de planejamento, bem como as peculiaridades de sua aplicação no âmbito das Instituições de Ensino Superior, tem crescido significativamente nos últimos anos. Entretanto, ainda existem poucos trabalhos abordando as peculiaridades da integração entre planejamento estratégico e as ações desenvolvidas para possibilitar sua implementação.

Para consolidação do PDI como plano estratégico, é necessário que ele vá além do cumprimento das normas vigentes, tornando-se um norteador das ações e decisões tomadas no dia a dia. Dessa forma, analisou-se o planejamento estratégico no âmbito das Instituições de Ensino Superior, buscando identificar elementos críticos para sua integração com as ações realizadas.

Além da exploração do tema na literatura existente por meio da pesquisa bibliográfica, observou-se o caso específico do IFPE, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira, expondo o processo, de maneira a apresentar diagnóstico e sugestões que possam proporcionar o seu aperfeiçoamento na instituição estudada e reflexamente contribuir para melhorias em instituições similares.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, de Pernambuco (IFPE) é uma Instituição especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino, podendo disponibilizar Educação Profissional Técnica de Nível Médio (Cursos Integrados Regulares, PROEJA e Subsequentes); Cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores; Educação Superior: Cursos Superiores de Tecnologia, Cursos de Licenciatura, Cursos de Bacharelado, Cursos de Pós-Graduação lato sensu de Aperfeiçoamento e Especialização e Cursos de Pós-Graduação stricto sensu de Mestrado e Doutorado (IFPE, 2015). Portanto, deve elaborar e atualizar o PDI regularmente, em atendimento às exigências do SINAES.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O PDI tem sido utilizado em grande parte das IES como instrumento de planejamento estratégico (FALQUETO, 2012), todavia, muitas vezes, o planejamento, nessas organizações, representa apenas o cumprimento de uma formalidade institucional, sem maiores preocupações com os benefícios que pode proporcionar, quando adotado como instrumento de gestão capaz de nortear suas ações cotidianas (BAENA, 2012; SANTOS, 2009; ESTRADA, 2001).

Considerando a existência de aspectos facilitadores e limitadores do desenvolvimento e implementação do planejamento no âmbito destas instituições (DIAS et al., 2006) e sua interferência na conexão entre o planejamento estratégico e as ações implementadas no âmbito organizacional, o presente trabalho adotou como estudo de caso o IFPE, com foco em ações do Campus Afogados da Ingazeira, indagando-se a respeito da problemática: "Qual a influência dos elementos críticos para integração entre o planejamento estratégico institucional e as ações realizadas no âmbito do Campus Afogados da Ingazeira?"

Assim, este artigo apresenta resultados de pesquisa realizada durante conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública e tem por objetivo analisar a influência dos elementos críticos para a integração entre o planejamento estratégico institucional e as ações realizadas no âmbito do Campus Afogados da Ingazeira.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Oliveira (2014), o planejamento estratégico (PE) relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los, que afetam a empresa como um todo.

**Planejamento estratégico** é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2014, p. 17, grifo do autor).

Para ele, o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento corresponde ao momento de escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico; a elaboração relaciona-se à identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, explicitação dos objetivos e das metas, as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, e a implementação envolve assuntos organizacionais, sistema informacional, orçamento, além de liderança necessária para o desenvolvimento do planejamento estratégico, dentre outros.

Paludo e Procopiuck (2014) caracterizam o PE por sua capacidade de adaptar a organização a um ambiente mutável, orientá-la para o futuro, ser compreensivo/sistêmico, ser um processo de construção de consenso, proporcionar aprendizagem organizacional e contribuir para maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização. Os autores apresentam as seguintes etapas de planejamento estratégico, enfatizando, entretanto, não se tratar de uma série sequencial e rígida:

- Definição da missão, visão e dos valores;
- Diagnóstico institucional;
- Definição de questões, objetivos e estratégias;
- Desmembramento dos planos;
- Implementação;
- Avaliação.

Müller (2003) apresenta o planejamento estratégico nas seguintes fases: **identidade organizacional** – permite esclarecer à organização os questionamentos: “quem somos?” e “pra onde vamos?” – **Análise do ambiente** – torna clara a visão de “onde estamos hoje?” – e **delineamento das estratégias** – ajuda na definição de “como chegaremos lá?”.

Estrada (2000) realça que existem diversos modelos sobre a implementação do planejamento estratégico, mas, apesar de suas particularidades, todos levam em conta três premissas básicas, que são: estabelecimento da missão; análise interna e externa, e elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas.

Sem dúvida, as etapas de definição da identidade organizacional, análise ambiental, delineamento das estratégias e avaliação têm-se consolidado como fundamentais para o planejamento estratégico, independentemente da ordem em que se apresentem, do grau de importância e detalhamento atribuído a cada etapa, ou das diversas definições adotadas para representá-las.

Apesar de o planejamento estratégico ter sido desenvolvido, inicialmente, pensando na realidade das organizações privadas e aplicar-se, constantemente, a essa realidade, pois as pressões por maiores resultados e melhores posicionamentos, diante das mudanças ambientais, apresentam-se com maior ênfase, sua aplicação nas organizações públicas não é inválida, pois inúmeros benefícios para a gestão de tais organizações.

A aplicação do planejamento estratégico em instituições públicas demanda adaptação às especificidades dessa realidade (GIACOBBO, 1997; PEREIRA, 1998;

DIAS et al., 2006). Quando se trata de Instituições de Ensino Superior, as especificidades existentes são ampliadas pelas características e cultura organizacional peculiares dessas instituições.

Para fins deste estudo, serão considerados equivalentes os estudos sobre planejamento estratégico, realizados em Universidades Públicas e em Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em virtude da escassez de estudos sobre planejamento estratégico em Institutos Federais de Educação, e suas semelhanças com as Universidades Federais, no que se refere aos benefícios ofertados à sociedade, à sua natureza jurídica autárquica, à detenção de autonomia administrativa, patrimonial, didático-pedagógica e disciplinar, bem como à equiparação de ambas as instituições, para efeito da incidência das disposições que orientam a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior (BRASIL, 2008).

Dada essa semelhança, no que se refere à organização administrativa, presume-se que as peculiaridades de ambas as instituições, em relação aos elementos críticos para implantação do planejamento estratégico, sejam aproximadas, portanto, ambos tratados neste estudo como Instituições de Ensino Superior.

Araújo (1996), ao estudar a viabilidade do planejamento estratégico em universidades, julgou necessário compreender as características que marcam esse tipo de organização, destacando, como características mais importantes, o elevado profissionalismo que domina a tarefa, gerando um contexto no qual os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; decisões descentralizadas, fazendo com que diferentes partes da organização progridam de forma diversa; dificuldades para definição de missão, objetivos e metas, devido à coexistência de concepções distintas de universidade; poder ambíguo e disperso; reduzida coordenação da tarefa com estruturas debilmente articuladas; existência de metas ambíguas e vagas, pois os objetivos se prestam a diferentes interpretações, inexistindo, também, concordância em como alcançá-los.

A autora ressalta as diversas dificuldades em operacionalizar o planejamento estratégico, seja pela exigência de alto nível de capacidade analítica ou pelas resistências internas decorrentes do processo. Entretanto, enfatiza a que isso não significa ser necessário abandonar esse instrumento, mas atentar-se para que ele não seja visto como uma solução para todos os problemas organizacionais.

Araújo (1996) realça que um fator importante no planejamento estratégico é a constante atenção aos ambientes interno e externo, entretanto as universidades têm dificuldades em adaptar-se a essas mudanças, não por falta de atenção às variações ambientais, mas por fatores que vão desde sua estrutura complexa, envolvendo uma multiplicidade de interesses, até questões de ordem orçamentária e financeira. Outra característica é a tendência incrementalista de tais instituições, fazendo suaves mudanças no *status quo* presente, sem uma reanálise profunda das atividades desenvolvidas.

Na percepção da autora, outros fatores que dificultam a implantação do planejamento estratégico, no âmbito de instituições de ensino superior, são: a falta de clareza sobre a missão, os objetivos e metas da organização; restrições financeiras, pela não compatibilização entre ações e recursos orçamentários, e dificuldade de institucionalizar a atividade do planejamento no conjunto da organização, em decorrência de:

- O planejamento ser dissociado da gestão, ou seja, não é visto como um elemento importante na ação administrativa e política dos gestores da instituição;

- Falta credibilidade no instrumento do planejamento para a solução dos problemas organizacionais;
- Não há envolvimento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento;
- As instâncias colegiadas não são estimuladas a pensarem estrategicamente; estimula-se, ao contrário, a gerência do dia a dia.

Araújo (1996) aponta que tais dificuldades não caracterizam a inviabilidade de aplicação do planejamento estratégico no âmbito universitário, entretanto adverte que, para o planejamento estratégico ser bem-sucedido, devem-se observar as peculiaridades dessa realidade, conferindo-o legitimidade. Para tanto, vale considerar a realidade dessas instituições, reconhecendo a existência de uma estrutura social interna, composta de grupos de interesse, com diferentes metas e valores; de critérios, predominantemente políticos, de avaliação de decisões; o dever de incorporar e trabalhar as dimensões sociais e políticas no nível de atores envolvidos; pressões externas como conformadoras dos processos internos de gestão; dever de incorporar a dimensão de participação no processo de planejamento, reconhecendo-o como um processo de negociação entre fins e meios.

Para a compreensão do fenômeno no âmbito das IFES, a presente pesquisa recorreu à pesquisa bibliográfica como ferramenta útil para explorar o conhecimento científico existente acerca do tema. Contando com o auxílio da análise de conteúdo, foi possível apontar a existência de alguns elementos em comum, reconhecidos em diversos estudos de caso como relevantes no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em IFES. Após delimitação dos elementos críticos reconhecidos na literatura como potenciais influenciadores do processo de implementação do planejamento estratégico em IFES, buscou-se compreender e apresentá-los no contexto do IFPE – Campus Afogados da Ingazeira, conforme detalhado nos procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

#### **4. METODOLOGIA**

Para análise da influência desses elementos, no caso do IFPE - Campus Afogados da Ingazeira, apresentou-se adequada a realização de um estudo de caso, como método de pesquisa, pois a adoção dessa metodologia demonstra-se viável para apresentar respostas ao problema de pesquisa, bem como atender aos objetivos definidos para solucioná-lo. Essa é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Os estudos de caso podem ser utilizados em muitas situações, dentre elas Yin (2001) elenca as pesquisas em administração pública e estudos organizacionais e gerenciais. Desse modo, esta metodologia de pesquisa, bem como os procedimentos apontados por Yin foram considerados adequados para o estudo em tela.

O trabalho possui perfil de uma pesquisa qualitativa, visto não se preocupar com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização (SILVEIRA e CORDOVA, 2009). Quanto à sua natureza, caracteriza-se por buscar entender e resolver problemas específicos relacionados a aplicações concretas, classificando-se, portanto, como pesquisa aplicada.

Quanto aos objetivos, pretende descrever os fatos e fenômenos da realidade estudada, destacando-se, assim, o perfil de pesquisa exploratório-descritiva (MARCONI e LAKATOS, 2010)

Em princípio, a pesquisa bibliográfica foi utilizada com a finalidade de identificar quais são os elementos críticos para a integração das ações no âmbito de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).



Apesar de a pesquisa bibliográfica ser um procedimento adotado em regra para revisão de literatura, com fins a subsidiar os argumentos e fundamentos da pesquisa, no caso em tela o estudo realça o perfil de pesquisa bibliográfica. Sua finalidade transpassa a simples revisão de literatura, tendo em vista que, dentre os trabalhos consultados, não se encontrou pesquisa que tenha como foco principal a identificação e delimitação dos elementos críticos para integração das ações ao planejamento estratégico em IFES.

Todavia, estudos anteriores sobre o planejamento estratégico em IFES, apesar de não possuir como foco principal os elementos críticos para sua implementação, apresentaram subsídios relevantes para sua identificação.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica transpassou a simples revisão de literatura, pois se utilizou da análise de conteúdo, com fundamento em orientações de Bardin (2011), para inferir, por meio de critérios sistemáticos e claramente definidos, quais elementos se destacam na literatura ao se tratar do tema proposto. Essa fase da pesquisa obedeceu aos seguintes parâmetros para coleta de dados:

Busca no Portal de Periódico Capes, google acadêmico, SciELO, Plataforma Spell e Repositório UFSC, por trabalhos publicados durante o período de 2000-2015, contendo no título as palavras chave “Planejamento” e “universidade”.

A busca retornou um total de 219 resultados válidos, entretanto, buscando a maximização das respostas encontradas, procedeu-se à seleção de resultados relevantes, adotando como critério a identificação de trabalhos que possuíssem como foco principal a análise do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior. A seleção foi realizada por meio da leitura do título, resumo e, quando necessário, considerações finais do trabalho, culminando em 17 resultados relevantes (ESTRADA, 2000; BORGES e ARAUJO, 2001; FANTAUZZI, 2009; SANTOS, 2009; SILVEIRA *et al.*, 2009; ATHANÁZIO, 2010; PICCHIAI, 2010; FALQUETO, 2012; KOBUS, 2012; PICCHIAI, 2012; ALBANO e GARCIA, 2013; ANDREAZZA, 2013; PICCHIAI, 2013; COSTA, 2014; CARDOSO *et al.*, 2015; SANTOS, 2015; VIDIGAL e CAMPOS, 2015).

Para tratamento dos dados, utilizou-se predominantemente uma abordagem qualitativa que contou com o auxílio da técnica de análise de conteúdo, que é uma técnica muito utilizada em estudos qualitativos no campo da administração (SILVA *et al.*, 2013).

A técnica conta com etapas compostas por *pré-análise*, na qual é realizado o primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material; *Exploração do material*, por meio da codificação e categorização do material analisado, e *tratamento dos resultados – inferência e interpretação* por meio do qual, calcado nos resultados brutos, o pesquisador procura torná-los significativos e válidos (BARDIN, 2011; CAMARA, 2013).

Para definição das categorias de análise, realizou-se a leitura prévia das 17 publicações resultantes da busca no Portal de Periódico Capes, google acadêmico, SciELO, Plataforma Spell e Repositório UFSC. Com a leitura prévia, foi possível identificar preliminarmente quais elementos são mais referenciados pelos autores, por influenciar no processo de planejamento estratégico em IFES.

Conforme orientado por Bardin (2011), procedeu-se à leitura mais detalhada dos 17 artigos resultantes da busca, classificando os parágrafos por meio da análise temática, de acordo com as categorias adotadas e atribuindo um valor específico, por meio de critérios claramente definidos.

Assim, para determinação de quais seriam os elementos mais relevantes, foram adotados como critérios: a) A quantidade de publicações que abordam o elemento;

b) Ênfase dada ao elemento no trabalho; c) Ênfase dada ao elemento no parágrafo, conforme pode ser observado na Tabela 01.

**Tabela 1 - Critérios para categorização dos temas/elementos**

<b>CÓD.</b>	<b>CRITÉRIO</b>	<b>VALOR</b>
<b>A</b>	<b>Quantidade de publicações que abordam o elemento</b>	1
<b>B</b>	<b>Ênfase dada ao elemento no trabalho</b>	
	- Mencionado apenas como mais um dos elementos que influenciam no desenvolvimento do PE;	1
	- Mencionado com um elemento relevante para o PE;	2
	- Uma pequena parte do trabalho é dedicada ao elemento;	3
	- Uma parte significativa do trabalho é dedicada ao elemento;	4
	- O elemento é um dos temas mais abordados pelo autor;	5
	- O elemento faz parte do tema principal do trabalho;	6
<b>C</b>	<b>Ênfase dada ao elemento no parágrafo</b>	
	- Elemento a ser considerado pelo PE;	1,0
	- Elemento necessário ao PE;	1,2
	- Elemento que afeta indiretamente o PE;	1,4
	- Elemento que afeta diretamente o PE;	1,6
	- Parte fundamental do PE;	1,8

Fonte: Elaboração própria (2016).

O tamanho do trabalho e o número de referências dedicadas a um tema/elemento, em um artigo científico, quando comparado a uma dissertação ou tese, por exemplo, pode gerar distorções em relação ao resultado, por isso foi adotado como mecanismo de segurança a padronização do valor de cada elemento no texto, de tal maneira que a soma de todos os elementos do texto fosse igual a 100.

Dessa maneira, qualquer trabalho analisado teve pontuação máxima de 100 pontos, e o valor atribuído a cada elemento representa a relevância que o seu autor atribui ao mesmo em relação aos demais naquele trabalho específico.

O grau de importância conferido a cada tema/elemento em uma publicação específica foi definido pela soma do valor atribuído a cada parágrafo no qual foi abordado (C), multiplicado pelo valor atribuído à ênfase dada ao elemento no trabalho (B).

Por fim, o valor proporcional atribuído ao tema/elemento, em uma publicação específica, foi somado ao valor atribuído nas demais publicações e multiplicado pelo número de trabalhos no qual o elemento é abordado (A).

Por meio dos critérios propostos, foi possível desenvolver uma forma objetiva de análise da importância dada a cada elemento nas 17 publicações selecionadas, uma vez que foram considerados: cada parágrafo, no qual o elemento foi abordado, e a ênfase dada ao elemento no parágrafo.

Para não distorcer os resultados, cada parágrafo apenas foi considerado quando tratou do tema/elemento em relação ao planejamento estratégico e não do tema em si. Por exemplo, quando o autor abordava a natureza da instituição e sua influência no processo de planejamento estratégico, os parágrafos foram contabilizados. Entretanto, quando o autor passou a deter-se em analisar as especificidades da natureza da universidade em si, o parágrafo não foi contabilizado.

Por outro lado, a não contabilização dos parágrafos nos quais o autor se detinha ao tema sem correlacioná-lo com o planejamento estratégico, foi compensada ao considerar a ênfase dada ao elemento no trabalho (B), uma vez que se entendeu que, quando o autor se deteve a explicar pormenores do elemento abordado, é porque o considerou importante em relação ao assunto do trabalho.



Dessa forma, o valor atribuído ao tema/elemento em cada trabalho foi somado aos demais e multiplicado pelo número de trabalhos que abordaram o tema. Esse critério objetivou dar maior destaque aos elementos que foram abordados por mais autores, enfatizando seu claro reconhecimento na literatura.

A aplicação da análise de conteúdo possibilitou uma percepção clara de elementos comuns apresentados nas 17 publicações selecionadas, como influenciadores do processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em IFES. Os dez elementos mais considerados foram respectivamente:

- Sistema de Informação;
- Know-how para trabalhar com o planejamento estratégico;
- Acompanhamento e avaliação;
- Cultura organizacional;
- Participação no Planejamento Estratégico;
- Natureza da Organização;
- Estrutura Organizacional;
- Questões políticas;
- Presença da Liderança;
- Adoção do PE como instrumento de Gestão;

Assim, definiram-se os elementos críticos e seus respectivos aspectos de análise, que foram utilizados tanto para fundamentar o desenvolvimento do formulário, quanto para orientar a análise dos dados.

Por fim, recorreu-se à pesquisa de campo, com o objetivo de conseguir informações acerca do problema com a observação dos fatos tal como ocorrem, por meio da coleta dos dados a ele referentes e registro de variáveis relevantes (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Após identificação dos elementos relevantes para a pesquisa, utilizou-se da entrevista, por meio de um formulário semiestruturado, para coleta de dados necessários à análise de como estes elementos críticos podem ser identificados, quando se trata da integração das ações do Campus Afogados da Ingazeira ao planejamento estratégico da Instituição, bem como sua participação no processo de implementação.

Para estabelecimento dos sujeitos da pesquisa, foi considerado o Plano de Ação 2015, do Campus Afogados da Ingazeira, que se trata de um plano para operacionalizar o PE durante aquele ano específico. Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pelos setores indicados no referido documento, para implantar ações para sua consecução. Dessa forma, preocupou-se em verificar a opinião dos responsáveis pela implementação do Planejamento Estratégico, no âmbito daquele Campus.

O Plano de Ação 2015 aponta vinte e quatro setores como responsáveis por desenvolver suas ações nos diversos âmbitos de atuação do Campus, sendo que vinte e dois servidores são responsáveis por eles, pois há servidores que respondem por mais de um dos setores apontados, compondo, assim, o universo de pesquisa.

A amostra foi composta por quatorze servidores, que representam 63,63% do universo, conforme os critérios de acessibilidade e disponibilidade, pois alguns dos servidores responsáveis pelos setores, em 2015, já haviam sido removidos, redistribuídos ou não demonstraram interesse em participar da pesquisa.

Para análise dos dados coletados durante pesquisa de campo utilizou-se a análise de conteúdo por meio dos critérios de análise apresentados no Quadro 01 da sessão de Análise dos Resultados a seguir.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, de Pernambuco (IFPE) é uma Instituição especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino, podendo disponibilizar Educação Profissional Técnica de Nível Médio (Cursos Integrados Regulares, PROEJA e Subsequentes); Cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores; Educação Superior: Cursos Superiores de Tecnologia, Cursos de Licenciatura, Cursos de Bacharelado, Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* de Aperfeiçoamento e Especialização e Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* de Mestrado e Doutorado (IFPE, 2015). Portanto, deve elaborar e atualizar o PDI regularmente, em atendimento às exigências do SINAES.

O Campus Afogados da Ingazeira oferece um ensino público, gratuito e de qualidade para moradores de Afogados e das cidades vizinhas. As modalidades vão desde o Ensino Médio até a Educação de Jovens e Adultos, sendo dois cursos técnicos integrados (Informática e Saneamento), três subsequentes (Agroindústria, Eletroeletrônica e Saneamento), além de mais dois de qualificação profissional (Operação e Manutenção de Computador e Panificação e Confeitaria), todos inseridos nas áreas de produção alimentícia, informática, infraestrutura e controle e processos industriais.

Dentre os instrumentos de planejamento encontrados no IFPE, o que mais se aproxima do tradicional planejamento estratégico é o PDI, pois nele podem ser encontrados a definição de missão, a visão e os valores da instituição, bem como análise do ambiente interno e do externo, definição de áreas estratégicas e parâmetros sistêmicos de atuação do Instituto.

Buscou-se observar se os entrevistados reconhecem os instrumentos de planejamento do IFPE e do Campus Afogados da Ingazeira, e quais suas impressões gerais sobre os facilitadores e limitadores para sua eficácia. Desse modo, quando questionados sobre quais são os planos utilizados pelo IFPE para orientar as ações realizadas, apenas 5 apontaram o PDI e o Plano de Ação como planos utilizados pelo IFPE, representando apenas 35,71% dos entrevistados. O PPPI teve um resultado ainda menos otimista, pois foi lembrado apenas por 2 entrevistados, ou seja, 14,28% do total.

Em análise às respostas, percebe-se a falta de intimidade dos entrevistados com os instrumentos de planejamento mencionados, pois apontaram instrumentos de regulamentação, como por exemplo, leis, decretos, instruções normativas, organização acadêmica, etc., como parte dos planos utilizados para nortear as ações realizadas.

Ao serem questionados sobre o que dificulta a implementação do planejamento no Campus, apontaram: a presença excessiva da burocracia; falta de participação e de envolvimento de alguns servidores com o sucesso dos objetivos institucionais; dependência de outros setores, com o agravamento da falta de comunicação e integração entre os setores; interferência de fatores externos; dificuldades, devido à distância do Campus da região metropolitana e da Reitoria, e algumas limitações da estrutura.

A falta de divulgação do planejamento também foi apontada como uma constante que limita o conhecimento dos servidores acerca do que foi planejado; além de prejudicar o envolvimento dos servidores com o plano, inviabiliza a realização das ações e alcance das metas.

No que se refere aos elementos críticos e sua influência na implementação do Planejamento estratégico do IFPE no âmbito do Campus Afogados da Ingazeira, a pesquisa apresentou os seguintes resultados:

**Quadro 1 - Principais Resultados da Pesquisa**

ELEMENTO CRÍTICO	ASPECTOS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS INFERÊNCIAS
Sistema de informação	Suporte às atividades	Existem sistemas para auxiliar na execução das atividades cotidianas. Os sistemas demonstram-se úteis para facilitar o trabalho realizado nos setores, todavia se depara com barreiras operacionais, devido à dificuldade de extração dos dados com os quais são alimentados, e grande dependência da internet aliada à deficiência dos serviços de internet.
	Suporte à gestão e tomada de decisões	Os sistemas existentes auxiliam a atividades de gestão e tomada de decisões, devido à disponibilidade de informações em banco de dados, possibilidade de traçar históricos de ocorrência, de verificar a situação atual de alguns aspectos específicos da instituição e estudantes, para definição de ações necessárias para melhorá-la e o compartilhamento das informações. A principal limitação apontada refere-se à dificuldade de extrair os dados de modo a proporcionar sua análise bem como a falta de integração entre os sistemas.
	Suporte ao planejamento	Não há um sistema específico para auxiliar nas atividades de planejamento. O trabalho de planejamento é realizado com o auxílio de planilhas e editores de texto e compartilhamento destes no <i>google drive</i> . Reconhece-se, todavia, que os sistemas existentes possuem informações que podem auxiliar na elaboração do plano.
<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	Conhecimento para o desenvolvimento das atividades	O conhecimento para o desenvolvimento das atividades cotidianas é suficiente. Há necessidade de capacitação em áreas específicas.
	Conhecimento sobre o PDI	O conhecimento acerca do PDI ainda é escasso. Apesar de os entrevistados acreditarem que existam pessoas qualificadas para desempenhar as atividades de coordenar, facilitar e assessorar o processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico, desconhecem uma atuação neste sentido.
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento das ações em relação ao planejamento	Há acompanhamento em alguns setores, todavia não sistemático. O acompanhamento é fruto de iniciativas dos próprios servidores e ocorrem sobre atividades específicas não necessariamente alinhadas ao plano.
	Existência de instrumentos de acompanhamento e parâmetros para verificação de resultados	Ao tratar de instrumentos para realizar o acompanhamento, remete-se novamente à existência de acompanhamentos não sistemáticos, mas de iniciativa de alguns servidores. Quanto à existência de parâmetros para verificação dos resultados, 57,14% dos entrevistados apontaram não existirem parâmetros, enquanto 28,57% percebem a existência e outros 14,28% não souberam responder.
	Eficácia do acompanhamento	Existem experiências exitosas em que o acompanhamento é realizado, todavia, devido a não existir um acompanhamento com métodos e parâmetros estabelecidos sistematicamente, esse

		acompanhamento depende muito da iniciativa do próprio responsável pelo setor.
Cultura organizacional	Cultura favorável ao planejamento	Aparentemente, ainda não existe uma cultura consolidada de praticar o planejamento, todavia há abertura para que a cultura organizacional favoreça o planejamento desde que haja maior incentivo neste sentido.
	Cultura favorável a mudanças	Os entrevistados ficaram divididos no aspecto da cultura ser ou não favorável a mudanças, fato que impossibilitou inferências incisivas acerca do tema. A questão da presença enfática de vários interesses pessoais foi apontada como um limitador à mudança, já que qualquer mudança pode afetá-los.
Participação no Planejamento Estratégico	Elaboração participativa do planejamento	Alguns acreditam que o planejamento não seja participativo, todavia se percebe a existência de esforços para que haja participação.
	Mecanismos disponíveis para participação	Os instrumentos utilizados para que as pessoas possam participar são reuniões, consultas por e-mail e compartilhamento de documentos via <i>google drive</i> .
	Interesse em participar	Há dificuldades em envolver as pessoas para participar do planejamento.
Natureza da organização	Autonomia x centralização	Há autonomia dos profissionais articulada por normas gerais básicas que buscam orientar o comportamento em sentido aos objetivos institucionais.
	Missão institucional	Para os entrevistados nem todos os membros da comunidade têm uma percepção clara de qual seja a missão da instituição. A missão, na visão dos mesmos, circunda fortemente aspectos ligados ao ensino de profissionais de qualidade, todavia outros aspectos como a indissociabilidade do ensino com a pesquisa e extensão e a inclusão e cidadania estão presentes.
Estrutura organizacional	Distribuição de autoridade e responsabilidades	A autoridade e responsabilidades são claramente definidas, não há grandes dúvidas sobre quem são os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade, todavia acontecem casos pontuais para atividades específicas em que ainda podem ser notadas dificuldades na distribuição das atividades.
	Articulação entre setores	A presença de articulação entre os setores, para viabilizar a realização das atividades, não é facilmente perceptível. As principais falhas apontadas estão relacionadas à falta de comunicação entre os setores e ao fato de atuarem muito isoladamente, cada um faz o que é de sua responsabilidade sem saber como funcionam os outros setores.
	Atendimento a necessidades da organização	A maneira como os setores estão estruturados atende às demandas da organização, todavia há necessidade de trabalhar melhor a definição das competências dos setores, de maneira a cobrir as lacunas que dificultam a articulação entre eles.
Questões políticas	Questões políticas e atividades da instituição	Há forte presença de questões políticas internas no Campus, o que acaba afetando negativamente as atividades.
	Formação de grupos e objetivos estabelecidos	As questões políticas acabam gerando a criação de grupos distintos na instituição, afetando o

		comprometimento de alguns com os objetivos institucionais.
	Meritocracia x política	Prevalece a percepção de equilíbrio entre os critérios. Apesar da existência dos critérios de aspecto político o mérito tem grande peso.
Presença da liderança	Envolvimento dos gestores no PE	O gestor do Campus é presente no planejamento do Campus, todavia ainda há necessidade da realização de uma maior coordenação e acompanhamento das ações ligadas ao processo.
	Reconhecimento dos responsáveis pela liderança do PE	Apenas 36% dos entrevistados afirmam poder identificar quem são os responsáveis pela liderança do processo de planejamento no Campus. Mesmo assim, eles apontam como líderes do processo setores diversos como Direção Geral, Direção de Ensino, Direção de Pesquisa e Extensão, Direção de Administração, Administrador, Coordenador de cada Setor. O setor mais apontado como responsável por este processo foi a Direção Geral.
Adoção do PE como instrumento de gestão	Ações voltadas à implementação do planejamento	As ações são em sua grande maioria voltada a atender demandas que surgem no dia a dia.
	Acompanhamento e implementação do PE	O planejamento passa por um processo que pode ser mais considerado uma avaliação do que um acompanhamento, pois se verifica apenas no final o que foi cumprido, todavia não de forma sistemática, tendo em vista que cada responsável por setor mesmo vai preenchendo o que conseguiu fazer ou não. Não percebe-se a presença de um instrumento que infira quais resultados foram alcançados.
	PE como norte das ações e decisões do dia a dia	Não se percebe que o planejamento esteja sendo um norteador das ações do dia a dia. As ações sofrem maior pressão das demandas do que do próprio plano e acabam cedendo na maioria das vezes a estas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

As inferências acima podem ser utilizadas pela instituição para aperfeiçoar o seu processo de planejamento.

## 6. CONCLUSÃO

Apesar de considerar a legitimidade e necessidade de atender às exigências legais, que permeiam o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, o foco do trabalho não é analisar o planejamento sob esta ótica, mas verificar e contribuir para aperfeiçoar o planejamento estratégico da instituição, sob a perspectiva gerencial, estimulando sua adoção como instrumento de gestão.

A utilização da pesquisa bibliográfica, com o auxílio da análise de conteúdo, permitiu identificar elementos considerados na literatura, como fundamentais para a gestão do planejamento estratégico no âmbito dessas instituições. Os resultados permitiram apontar os seguintes dez principais elementos críticos para o processo: Sistema de informação; Know-how para trabalhar com o Planejamento Estratégico; Acompanhamento e Avaliação; Cultura organizacional; Participação no Planejamento Estratégico; Natureza da organização; Estrutura organizacional; Questões políticas; Presença da liderança; Adoção do PE como instrumento de gestão.

Para verificar como esses elementos afetam a integração entre as ações realizadas e o planejamento estratégico no âmbito da instituição, recorreu-se a pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas para averiguar a percepção dos membros da comunidade, responsáveis pela implementação do plano de ação acerca dos instrumentos de planejamento e elementos críticos já mencionados.

Com relação ao sistema de informações, observaram-se a presença de limitações para extração e tratamento dos dados e a inexistência de um sistema que facilite o gerenciamento e acompanhamento do planejamento. Outro aspecto observado foi o know-how para trabalhar com o planejamento estratégico, no qual foi verificada a necessidade de capacitação para algumas atividades específicas realizadas no Campus. No âmbito do acompanhamento e avaliação destacou-se a necessidade de realizar um acompanhamento sistemático e estabelecer parâmetros de avaliação para os objetivos estabelecidos em todos os âmbitos de atuação da instituição, bem como indicar quais são os resultados esperados para cada objetivo.

A cultura organizacional demonstra-se aberta ao planejamento, porém há ainda que se desenvolver um trabalho sistêmico nesse sentido, para consolidar uma cultura de planejar. Quanto à participação no planejamento, percebe-se que existem tentativas isoladas de fomentá-la, já que o processo participativo não está institucionalizado, mas depende muito da atuação de cada servidor responsável pelo setor ou departamento. Quando há tentativas de efetuar o planejamento participativo, ainda são encontradas dificuldades para envolver a comunidade.

É perceptível a presença da gestão do Campus nos aspectos ligados ao planejamento, todavia há dúvidas sobre quem seria o responsável por coordenar o processo, sendo necessário estabelecer, de forma clara, um responsável por facilitar e articular a elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento no Campus, para consolidar a presença da liderança.

Os principais resultados encontrados permitem concluir que o planejamento estratégico ainda não é efetivamente utilizado como instrumento de gestão de maneira sistemática, pois os responsáveis pela execução das ações, que consolidariam os objetivos nele determinados, não percebem a presença do planejamento como um legítimo norteador das ações cotidianas. É perceptível no Campus estudado que as ações realizadas atendem muito mais a agendas e demandas emergenciais, que vão surgindo ao longo do tempo, que a um plano propriamente dito.

Para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido, deve fazer parte das atividades de gestão. Para tanto, é necessário criar condições de legitimidade da atividade de planejamento e condições materiais para sua implementação. No caso em tela, foi possível observar alguns aspectos que podem contribuir para o alcance desse estado, apresentados por meio de plano de ação.

A proposta de ação, para iniciar o ciclo de aperfeiçoamento contínuo de integração entre o planejamento estratégico e as ações cotidianas, concentra-se em torno do envolvimento da gestão na adoção do planejamento estratégico como instrumento de gestão; designação de líderes, para facilitar o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do plano com a articulação de Reitoria e Campi, e promoção do planejamento participativo. As demais soluções surgirão em consequência dessas ações, à medida que o processo for sendo aperfeiçoado pelos novos ciclos de aprendizagem, promovidos pelo seu acompanhamento e revisão.

Em suma, o trabalho permitiu identificar os principais elementos críticos para implementação do planejamento estratégico, com foco em Instituições Federais de Ensino Superior, por meio da pesquisa bibliográfica, com o auxílio da análise de conteúdo. Na



sequência, verificou-se a presença desses elementos para integração das ações do Campus Afogados da Ingazeira ao planejamento estratégico da Instituição e se estabeleceu um balanço dessa realidade com os resultados já apontados em relação ao planejamento estratégico em IFES, contemplando os objetivos da pesquisa em sua íntegra.

O estudo exploratório-descritivo proporcionou uma visão geral acerca dos elementos abordados e sua relação com a integração das ações ao planejamento estratégico. Todavia, recomenda-se a realização de estudos futuros acerca de cada um dos elementos críticos apontados, o que proporcionará melhores conclusões sobre os mesmos e de seu comportamento na instituição.

A aplicação desta pesquisa em outras unidades também pode ser relevante, para fortalecer os resultados já explorados, tendo em vista sua contribuição, a fim de verificar como estes elementos afetam os demais Campi da instituição e permitir maior segurança na adoção das medidas necessárias para o aperfeiçoamento do processo de planejamento.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. **Parc. Estrat.** Ed. Esp., Brasília-DF, v. 18, nº 37, p. 151-172, jul. /dez., 2013.

ANDREAZZA, M. da S. **Competências**: análise a partir do planejamento estratégico de um departamento de uma universidade federal. 2013. 22f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n. 4, p. 74-86, 1996.

BAENA, S. C. P. **O Alinhamento do Plano Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em uma Organização Universitária**: possibilidades e limitações. 2012. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma Experiência de Planejamento Estratégico em Universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, 2001.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 26 out. 2015.

BRYSON, J. M. A Strategic planning for public and non-profit organizations. **Pergamon Journals Ltd**, Great Britain, v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.

- CAMARA, R. R. Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.
- CARDOSO, C. I. X. S. et al. O Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança na Universidade Federal de Pernambuco. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.
- COSTA, V. L. **Análise da Implementação do Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Federais: o caso da Universidade Federal do PAMPA**. 2014. 215f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, 2014.
- DIAS, T. C.; MAGALHAES, E. M.; BARBOSA, T.R.C.G. Elementos que Influenciam o Planejamento Estratégico em Universidades: Um Estudo de Caso. In: **II Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG)**, São Paulo: ANPAD, 2006.
- ESTRADA, R. J. S. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior**. In: **XXII ENEGEP**, Salvador - BA, 2001.
- FALQUETO, J. M. Z. **A Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2012. 192f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- FANTAUZZI, O. A. **Sistema de Planejamento Institucional da Universidade de Brasília: uma análise no plano anual de atividades**. 2009. 42f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) -Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implantação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**. v. 28, n. 74, p. 73-105, Brasília, 1997.
- IFPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2009-2013**. Recife, 2009. Disponível em: <<http://200.133.17.86/pdi/wp-content/uploads/2014/09/PDI-IFPE-2009-2014.odt>>. Acesso em: 26 jul. 2015.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrado Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PALUDO, A. C.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, J. F. **A Modernização Administrativa das Instituições Públicas Federais** – A administração estratégica como um novo enfoque gerencial para o IBGE. 1998. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) -Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1998.

PICCHIAI, D. **Planejamento Estratégico Aplicado à Gestão de Universidade Pública**. São Paulo: GVPesquisa, 2010.

\_\_\_\_\_. As Metas e os Indicadores no Processo de Planejamento: o caso de uma universidade pública. In: **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves, 2012.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico e seus Instrumentos Aplicados em uma Universidade Pública**. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista – UNIOESTE/MCR*, v. 13, n. 25, p.223-233, 2013. ISSN 1679-348X.

SANTOS, G. S. *et al.* **Planejamento em IFES: a experiência da UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.

SANTOS, J. L. S. *et al.* **Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas**. In: **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul**, Florianópolis, 2009.

SILVA, A. H. *et al.* **Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica**. In: **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Brasília, nov. 2013.

SILVEIRA, D. T. CORDOVA, F. P. **A pesquisa Científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

VIDIGAL, F.; CAMPOS, L. W. **Do Planejamento Estratégico à Prática de Gestão na Universidade Pública: um estudo na UFG**. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária -CIGU**, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.

YIN, R. K.; **Estudo de Caso: planejamento e métodos** / Trad. Daniel Grassi, 2 Ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.