

Planejamento estratégico nas instituições federais de ensino superior: um mapeamento sistemático de literatura

Luiz Bernardo de Souza Neto
Universidade Federal Rural de Pernambuco
luizbernardo66@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-2415-8469>

Jorge da Silva Correia Neto
Universidade Federal Rural de Pernambuco
jorge.correianeto@ufrpe.br
<https://orcid.org/0000-0001-9977-1267>

Resumo – O planejamento estratégico (PE) no setor público, o que inclui as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), é uma ferramenta de gestão que visa potencializar a excelência nos serviços públicos. Buscando analisar como o PE tem sido implementado nas IFES, foi realizado um mapeamento sistemático da literatura com as seguintes questões de pesquisa: Como o tema é abordado nestas instituições? Quais os principais autores citados nas obras? Quais as principais lacunas apontadas nesses estudos? Os resultados enfatizam aspectos de processo, pontos positivos e negativos. Destacam-se os clássicos autores Mintzberg, Kaplan e Norton e o brasileiro Oliveira. A ausência de capacitação e de envolvimento das partes interessadas, bem como a falta de mecanismos de monitoramento aparecem como principais lacunas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Mapeamento Sistemático da Literatura, Instituições Federais de Ensino Superior.

Strategic planning in federal higher education institutions: a systematic literature mapping

Abstract – Strategic planning (SP) in the public sector, which includes Federal Higher Education Institutions (IFES), is a management tool that aims to enhance excellence in public services. To analyze how SP has been implemented in IFES, a systematic mapping of the literature was carried out with the following research questions: How is the topic addressed in these institutions? Who are the main authors cited in the works? What are the main gaps pointed out in these studies? The results emphasize process aspects, positive and negative points. The classic authors Mintzberg, Kaplan and Norton and the Brazilian Oliveira stand out. The lack of training and involvement of stakeholders, as well as the lack of monitoring mechanisms appear as the main gaps.

Keywords: Strategic Planning, Systematic Mapping Studies, Federal Institutions of Higher Education

Data da Submissão: 14/04/2025

-

Data de aceitação: 27/09/2025



Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Licenciado sob licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. Introdução

O planejamento estratégico (PE) organizacional pode ser compreendido a partir de duas correntes teóricas principais: a clássica (ou deliberada) e a emergente (ou incremental). Como discutido adiante, a corrente clássica entende o planejamento como um processo formal, racional e estruturado, baseado na análise do ambiente e na definição de objetivos e estratégias antecipadamente, sendo mais adequada a contextos estáveis (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Já a corrente emergente propõe que a estratégia surge de forma adaptativa e contínua, a partir da prática e da aprendizagem organizacional, sendo mais apropriada para ambientes complexos e incertos, complementam os citados autores.

Outro aspecto a destacar é que o conceito de PE deriva de outros dois conceitos: planejamento e estratégia. A estratégia, tratada inicialmente sob as perspectivas militar e política, consolida-se no ponto de vista corporativo a partir da Escola do *Design*, momento em que passou a ser encarada como uma ciência, com métodos específicos para cada caso (Freedman, 2013). Já o planejamento, embora tenha surgido como instrumento de organização econômica governamental, especialmente na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), nos anos 1920 (Dagnino, 2012), como conceito se consolida a partir das concepções ou “escolas” de pensamento da estratégia, nos anos 1960 (Mintzberg, 2007). Neste sentido, o planejamento estratégico é entendido como um “processo deliberado, cerebral, que produz suas estratégias desenvolvidas para serem articuladas e implementadas” (Mintzberg, 2007, p. 46).

Já no setor público, sua necessidade de implementação surge, principalmente, em meados de 1980. Neste período houve uma forte recessão econômica nos Estados Unidos, após a Crise do Petróleo, momento em que o país também passava por mudanças demográficas, em que as organizações públicas foram desafiadas a desenvolver estratégias para oferecer mais serviços públicos de qualidade, sem poder cobrar mais impostos de sua população para custear esses serviços (Bryson, 1988).

No Brasil, no início nos anos 1990, surge a proposta de reforma da administração pública no Brasil, consolidada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995. Esta não se mostrou efetiva nos seus primeiros anos de criação, tendo em vista que a administração pública do país vivia num contexto de muita estabilidade e pouca competitividade (Brasil, 1995; Bresser Pereira, 2009; Giacobbo, 1997; Matias-Pereira, 2021).

Não obstante, este cenário vem mudando e as organizações públicas, gradativamente, têm se utilizado do planejamento estratégico como uma forma de promover continuidade e atingir excelência no serviço público. Continuidade, uma vez que é comum que os órgãos públicos passem por um processo de troca de gestão administrativa, normalmente a cada dois anos, e o planejamento estratégico se estende entre as gestões evitando a descontinuidade de ações, principalmente de médio e longo prazos; e excelência, pois as organizações públicas, por terem como finalidade prestar serviços ao cidadão, são submetidas a um controle social que tem se mostrado cada vez mais rígido, demandando que os órgãos se adequem às novas demandas da sociedade (Giacobbo, 1997; Silva; Gonçalves, 2011).

Neste contexto de excelência dos serviços públicos, as universidades merecem destaque. De acordo com o *ranking* mundial de universidades da Times Higher Education (THE), revista filiada ao jornal inglês The Times, em sua edição de 2023, com as 2345 melhores universidades do mundo, 73 delas são brasileiras, sendo 61 públicas (Times Higher Education, 2022). Já no *ranking* da britânica Quacquarelli Symonds, com 1422 universidades listadas, 35 são brasileiras e, destas, 28 são públicas (Quacquarelli Symonds, 2022). Ressalta-se ainda que, em ambas as listas, a maioria das universidades públicas são federais.

Todavia, apesar dos resultados alcançados como instituições federais de ensino superior (IFES), e no presente estudo ainda incluídos os Institutos Federais (IF), que também ofertam

cursos superiores, não há como dissociar estas IFES enquanto organizações autárquicas que, assim como outros órgãos da administração pública federal, são cobrados sistematicamente a serem cada vez mais eficientes e eficazes, bem como a pensarem a longo prazo.

“Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e integram a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Com a recente expansão da Rede Federal, que teve 214 instituições entregues entre 2003 e 2010 (BRASIL, 2016), com o reconhecimento e a visibilidade alcançados, aumentaram as cobranças, tanto do governo quanto da sociedade, e a necessidade de **planejar** suas ações institucionais para **direcionar** os rumos das Instituições nos próximos anos “. (Silveira; Lunkes, 2018, p. 30).

Assim, partindo do ponto de que “o planejamento estratégico estabelece a direção principal a ser seguida e guia a organização nesse sentido” (Giacobbo, 1997, p. 78), esta pesquisa teve como objetivo identificar o estado da arte do planejamento estratégico nas IFES, a partir de três questões principais:

- Como é abordado o tema planejamento estratégico nestas instituições?
- Quais os principais autores citados nas obras?]
- Quais as principais lacunas sobre planejamento estratégico apontadas nesses estudos?

O presente artigo está organizado em quatro seções, a começar por esta introdução. A segunda explicita o percurso metodológico para realizar o mapeamento sistemático. Já a terceira dedicou-se à discussão dos resultados e, finalmente, a quarta seção realiza as considerações finais.

2. Metodologia

Em termos de classificação, esta pesquisa se caracteriza aplicada, qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em um mapeamento sistemático da literatura. A pesquisa qualitativa busca compreender profundamente os fenômenos sociais ao explorar significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, investigando dimensões subjetivas das relações e processos que não se prestam à quantificação nem à simples operacionalização de variáveis (Minayo, 2001). Dessa forma, a pesquisa qualitativa é adequada para capturar a complexidade do planejamento estratégico no setor público, em especial nas IFES.

Por outro lado, a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, auxiliando na construção de hipóteses e no delineamento de futuras investigações (Gil, 2008). Já a pesquisa descritiva busca detalhar e classificar os fenômenos investigados, estabelecendo relações entre variáveis e permitindo uma visão ampla sobre o tema (Lakatos; Marconi, 2017).

Antes de entender o procedimento metodológico adotado, é de fundamental importância entender a diferença entre a revisão sistemática de literatura (RSL) e mapeamento sistemático de literatura (MSL). A revisão sistemática tem como função “identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão ou tópico de pesquisa específico, ou fenômeno de interesse” (Kitchenham; Charters, 2007, p. 6). Ou seja, requer um maior nível de detalhamento e profundidade se comparadas às revisões de literatura genéricas ou convencionais.

A RSL deve ser realizada obedecendo a protocolos que especificam a questão da pesquisa contemplada, bem como os métodos de revisão, com critérios explícitos de inclusão e exclusão para a avaliação de cada estudo. Também utiliza estratégias que garantem ao leitor o rigor, a completude e a replicabilidade do processo (Kitchenham; Charters, 2007).

No entanto, os autores alertam que há tópicos de pesquisa que são muito amplos, ao ponto de uma RSL se tornar inviável. Nestes casos, o MSL se torna mais adequado. De acordo com Petersen *et al.* (2008, p. 2), os “estudos de mapeamento sistemático têm como objetivo fornecer uma visão geral da área de pesquisa, e identificar a quantidade e os tipos de pesquisas e resultados disponíveis nela”. Nesse sentido, os termos de pesquisa no MSL tendem a ser menos específicos que os de RSL, gerando uma maior quantidade de estudos na pesquisa. Por outro lado, as análises dos dados são menos aprofundadas, tendo em vista que se trata de um estudo mais amplo (Kitchenham, Charters, 2007).

Sendo assim, o mapeamento sistemático da literatura foi utilizado para analisar os estudos relacionados com planejamento estratégico nas Instituições Federais de Ensino Técnico e Superior, o que abrange as IFES e os IFs. Esta junção de objetos se dá pelo fato delas estarem no mesmo nível hierárquico na Administração Pública Federal (consideradas como autarquias federais especiais), bem como no mesmo ramo (educação), o que dá a possibilidade de abarcar mais estudos relacionados ao assunto (planejamento estratégico), além de possibilitar estudos futuros.

2.1 Formação da questão de pesquisa

Este MSL tem como foco identificar o estado da arte na pesquisa sobre planejamento estratégico nas IFES e nos IFs, tendo como base três questões principais: (i) Como é abordado o tema planejamento estratégico nestas instituições? (ii) Quais os principais autores citados nas obras? (iii) Quais as principais lacunas sobre planejamento estratégico apontadas nesses estudos? Tais questionamentos permitem entender as bases teóricas para elaboração dos estudos e quais enfoques são predominantes neste contexto e, por fim, quais pontos necessitam de uma maior apreciação para estudos futuros.

2.2 String de busca

A partir da definição do sequenciamento dos termos de busca, se define também o universo de estudos a ser analisado. Após um longo processo de tentativa e erro para identificar termos similares ao termo “planejamento estratégico”, houve testes de buscas com os termos “gestão estratégica” e “administração estratégica”, o que poderia contemplar mais estudos. No entanto, na análise prévia dos 10 primeiros estudos relativos à *string* de busca, não foram identificados estudos selecionáveis. Assim, ficou estabelecido que a busca pelas bases de dados se daria a partir da seguinte *string* de busca: “planejamento estratégico” e “universidade pública” ou “instituto federal”.

Além disso, por se tratar de um estudo voltado para as instituições de educação brasileiras, foram utilizadas as principais bases de dados nacionais: Periódicos CAPES e SciELO.

2.3 Critérios de inclusão e de exclusão

Foram selecionados apenas artigos publicados em periódicos, por se tratar de trabalhos mais sintéticos, objetivos, atualizados e por passarem por um processo de avaliação por pares, o que dá mais credibilidade à obra. Os artigos deveriam ser escritos em inglês, português ou espanhol, por serem os idiomas com os quais os autores têm mais familiaridade. Os trabalhos deveriam conter as *strings* no resumo e/ou título e/ou palavras chaves do artigo selecionado,

visando garantir a seleção de artigos que efetivamente estudassem o tema no contexto definido. Por fim, os artigos deveriam ter sido publicados nos últimos 10 anos, visando garantir a atualidade da pesquisa.

Quanto aos critérios de exclusão, foi estabelecido que só fossem aceitos artigos que estivessem disponíveis em sua integralidade e os artigos duplicados seriam excluídos. Também só seriam aceitos artigos publicados em revistas com Qualis B3 ou superior, referente ao quadriênio mais atual. Em termos de escopo, os artigos deveriam ter como objeto de estudo IFs ou IFES brasileiras.

3. Resultados

Os resultados são apresentados em duas subseções. A primeira demonstra como se deu o uso da plataforma *on-line* Parsifal, muito utilizada no contexto de Engenharia de *Software* (PARSIFAL, 2021), para o mapeamento sistemático e a seleção dos artigos de forma manual. A segunda procurou responder as questões da pesquisa.

3.1 Execução do Mapeamento

Foram várias tentativas para chegar à *string* de busca final, com a qual foram localizados 163 artigos, sendo 121 localizados no CAPES e 42 localizados no SciELO. Mesmo assim, o quantitativo de estudos selecionados foi baixo, questão impactada por conta do escopo, uma vez que a maioria dos artigos encontrados não tinha como objeto de estudo IFs ou IFES brasileiras. Na tabela 1 são apresentados os artigos selecionados.

Tabela 1 – Artigos selecionados.

Base de Dados	Realização das buscas	Seleção dos estudos
CAPES	121	13
SciELO	42	6
Manual	X	6
Total	163	25

Fonte: elaborada pelos autores (2025)

Levando em consideração o baixo quantitativo de artigos, para consolidar a pesquisa foram realizadas buscas de forma manual, com a lógica da “bola de neve”, a partir de outras bases de dados, periódicos, bem como das listas de referências de estudos primários, onde foram localizados outros estudos, listados no quadro 1.

Quadro 1 - Estudos encontrados manualmente.

Objeto	Título e/ou subtítulo da obra	Revista	Qualis	Ano
IFC	Planejamento estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: apontamentos do processo de implantação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	REPAP	B3	2021
IFs na Região Sul	Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em instituições federais de educação	REPAP	B3	2018
UNIFAP	Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia Setentrional	GUAL	A4	2020

UNIFAP	Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional	PRACS	A2	2017
UFLA	Aplicação do <i>balanced scorecard</i> no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA	E&G	B2	2016
UFTO	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	A2	2017

Com apoio do Parsifal buscou-se saber se os estudos selecionados atendiam aos requisitos da pesquisa, a partir das seguintes perguntas: i) O artigo aborda o tema planejamento estratégico? ii) Cita autores da área de planejamento estratégico? iii) Apresenta lacunas referentes ao tema planejamento estratégico? Para cada questionamento havia três tipos de resposta, em que lhe era atribuída uma pontuação: sim (1 ponto); parcialmente (0,5 pontos); e não (0 pontos). O artigo que não acumulasse pontos não passaria para o processo de análise. A pontuação de todos os artigos selecionados está exibida no quadro 2.

Quadro 2 - Avaliação da qualidade dos artigos selecionados.

Título e/ou subtítulo da obra	Índice de Qualidade
Alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	2,5
Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia	3,0
Cenários prospectivos para uma universidade pública	1,0
Dificuldades e potencialidades para a elaboração de um planejamento estratégico situacional na educação	1,5
Elaboração do planejamento estratégico no Instituto Federal de Mato Grosso/campus avançado Tangará da Serra	1,5
Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática	1,0
Estratégia institucional: relação entre o PDI, PPI e planejamento estratégico no IFB	2,5
Planejamento estratégico de TIC nas instituições públicas de ensino superior: construindo uma abordagem através da pesquisa-ação na Unirio	1,0
Limites à participação: uma crítica à (des)construção do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior	1,0
Monitoramento do planejamento estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto	2,0
<i>Managerialism</i> na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública	3,0
Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação	1,5
Planejamento estratégico em coprodução	2,0
Plano de Desenvolvimento Institucional e o <i>Balanced Scorecard</i> : caso de uma universidade pública Federal	1,0
Plano estratégico como um produto de inovação e governança institucional: a experiência da transição/implantação da UFNT	1,0
Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores	2,5
Planejamento estratégico de um programa de pós-graduação em rede: experiência de construção Coletiva	1,0

<i>Strategic planning in stricto sensu postgraduate courses in nursing: an experience report</i>	1,0
O uso de ferramentas no planejamento estratégico de atividades escolares	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3.2 Análise dos estudos

Após a seleção, os artigos foram analisados a partir das questões estabelecidas.

3.2.1 Abordagens sobre o planejamento estratégico

No que tange às abordagens acerca do tema, verifica-se que há uma ampla variedade nos estudos selecionados. Trierweiler *et al.* (2021), Sousa *et al.* (2022), e Moraes *et al.* (2024), buscaram relatar os processos de elaboração do planejamento estratégico do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do Programa Pós-Graduação em Saúde da Família da Rede Nordeste de Formação em Saúde da Família (PPGSF) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial (MPEA) da Universidade Federal Fluminense (UFF), respectivamente. Já Santos *et al.* (2019), optaram por fazer uma análise comparativa entre conceitos de Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT).

Outros artigos abordaram os pontos positivos e negativos da implementação do PE do Instituto Federal Catarinense (IFC), da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e, Instituto Federal de São Paulo (IFSP) (Eberhardt; Fernandes, 2021; Falqueto *et al.*, 2019; Pascuci *et al.*, 2016; Pinto *et al.*, 2019; Lorenzi; Silva, 2023), tendo sido identificado nestes trabalhos que o PE é uma importante ferramenta no estabelecimento de objetivos e metas da organização, sendo também um fator motivacional para os envolvidos.

No entanto, a falta de conhecimento e envolvimento da alta gestão se torna um dificultador no momento do monitoramento. Tongo e Behr (2020) focaram apenas nos aspectos críticos relativos à participação na construção do PE em um *campus* do Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (IFES).

Ungheri *et al.* (2021), ao analisarem a fase de monitoramento do PE, da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, nos 18 primeiros meses de implementação, também ressaltam que a ferramenta de gestão deve se fazer presente na agenda de todos os interessados da instituição. Silva *et al.* (2017), ao estudarem sobre PE participativo, constataram que envolver as pessoas na construção do planejamento e no processo decisório, causa impactos positivos no clima organizacional.

Já Fernandes *et al.* (2016) e Nuitin *et al.* (2022) observaram o processo de construção do PE, enfatizando a influência do *balanced scorecard*¹ (ou BSC) na formulação do PE no Departamento de Administração e Economia (DAE) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e no PDI da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), respectivamente.

O BSC também foi abordado por Oliveira *et al.* (2020) como ferramenta para auxiliar no alinhamento entre o PDI e o planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). A relação do PE com outros documentos institucionais também foi analisada por Dias *et al.* (2017), no caso, entre o PDI, o

¹ Ferramenta de Gestão Estratégica criada a partir de indicadores balanceados de desempenho.

Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o PE no Instituto Federal de Brasília (IFB); e por Garozzi e Raupp (2021), ao analisarem o alinhamento entre Custos, Orçamento e PE no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC), tendo como base Regimento Geral, Planejamento Estratégico, PDI, Relatórios de Gestão e endereço eletrônico oficial da instituição.

Silveira e Lunkes (2018) analisaram os conteúdos dos PEs elaborados pelos Institutos Federais na Região Sul, sendo o único estudo de caso múltiplo entre os artigos selecionados, e concluíram que nenhum dos institutos elaborou o PE na íntegra.

Outros autores deram enfoque às novas modalidades do PE. A começar por Duarte *et al.* (2017), Medeiros *et al.* (2023) e Lorenzi; Silva (2023) que apresentaram a metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES), respectivamente, na Pró Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP) da Universidade Federal de Tocantins (UFTO), na Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) e no Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Magalhães e Souza (2019) discutiram sobre o que chamaram de Planejamento Estratégico e Comunicativa (PEC) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PPGCA) da Universidade de Rondônia (UNIR). Paula *et al.* (2015) descreveram a formulação do PE de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Sanseverino *et al.* (2018) utilizaram o Método Unificado de Planejamento Estratégico Prospectivo (Momento) para identificar os possíveis cenários na Universidade Federal Fluminense (UFF). Por fim, Zabotto e Alves Filho (2019) apresentaram estrutura conceitual que constitui a Estratégia como Prática (ECP), para analisar os planos estratégicos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Percebe-se ainda que boa parte dos artigos estudaram o planejamento estratégico de toda a instituição, enquanto outros focaram em setores administrativos ou acadêmicos nas IFES e IFs, demonstrando não só a variedade de abordagens utilizadas, mas também de contextos em que a ferramenta de gestão foi aplicada.

3.2.2 Embasamento teórico dos estudos

No que se refere ao tema PE, muitos estudos recorreram aos clássicos Mintzberg (8 artigos) e Kaplan e Norton (6 artigos), além do brasileiro Oliveira (7 artigos), nas suas fundamentações teóricas. O primeiro pode ser considerado como um dos precursores do tema e seus livros “Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico” e “Safári de estratégia” (em coautoria com Ahlstrand e Lampel) são considerados clássicos nos cursos de Administração. Já Oliveira, doutor em administração estratégica, está na 35ª edição de seu livro “Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas”, e Kaplan e Norton, desenvolvedores do BSC que, como já mencionado, pode ser uma ferramenta importante na fase de elaboração do PE. Outros autores clássicos como Ackoff, Ansoff, McDonnell e Porter, também foram citados.

Ao afunilar o tema para o contexto do setor público, alguns artigos se destacam. O artigo “O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público” de Silva e Gonçalves (2011) foi o mais citado (3 artigos). Giacobbo (1997), Bryson (2003), Půček e Špaček (2014), também aparecem nas citações. Salienta-se, ainda, que há citações entre os próprios estudos, o que auxiliou na seleção manual dos artigos para este mapeamento, através da técnica conhecida como “bola de neve”.

O Decreto n. 5.773/2006, que instituiu o PDI, também é citado (5 artigos), uma vez que se trata de uma exigência legal para o credenciamento das Instituições de Educação Superior

(Brasil, 2006). Já outros 2 artigos apenas citam o Decreto nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, e que revoga o Decreto n. 5.773/2009 (Brasil, 2017).

Finalmente, merecem destaque os autores que embasaram os artigos que tratam das novas modalidades do PE. Carlos Matus (1931-1998) foi o responsável por idealizar o Planejamento Estratégico Situacional (PES) (Huertas, 1996) e Soutor Maior (2012) propôs a metodologia de Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC). Já o PDTIC, utilizado como referência, foi desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Brasil, 2012), e o Método Unificado de Planejamento Estratégico Prospectivo (Momento), foi proposto por Gomes e Costa (2013). Por fim, Whittington *et al.* (2006) e Johnson *et al.* (2007) trazem algumas definições do conceito de Estratégia Como Prática (ECP).

3.2.3 Lacunas sobre o planejamento estratégico

Em relação aos estudos que relataram o processo de elaboração do PE em suas respectivas instituições, Trierweiler *et al.* (2021) ressaltam a necessidade de renovação contínua do PE, em virtude de sua natureza dinâmica, onde os aprimoramentos são necessários para se adequar à realidade e às demandas da unidade acadêmica analisada (no caso, o PPGTIC da UFSC). Sousa *et al.* (2022) destacam as dificuldades da construção do PE pelo contexto pandêmico de Covid-19, e pela complexidade de se trabalhar em rede (no caso, a Rede Nordeste de Formação em Saúde da Família), que lida com diversos cenários, instituições e participantes. Ademais, Santos *et al.* (2019) constata que o PDI segue os mesmos princípios administrativos do planejamento estratégico, sendo que direcionado às instituições públicas de educação.

No que concerne aos pontos negativos da implementação do PE, destacados no primeiro tópico, merece atenção a “capacitação da alta gestão na implementação do planejamento estratégico”, que foi identificado como um elemento facilitador para a eficácia do PE, no estudo de Falqueto *et al.* (2019), no sentido de obter entendimento acerca da atividade de gestão que está sendo desempenhada, sendo um tema possível para estudos futuros. Em relação à “falta de envolvimento”, o PE participativo pode ser uma saída, e Silva *et al.* (2017) salientam a importância da participação dos colaboradores no processo decisório, que ao trazer empoderamento também traz um senso de responsabilidade para o alcance dos resultados traçados. Algo que é reforçado por Ungheri *et al.* (2021) ao afirmarem que PE deve ser considerado para além de uma formalidade.

Tongo e Behr (2020, p. 84), por outro lado, entendem que a participação possui caráter instrumental, pois “visa antes a busca pelos interesses de grupos específicos do que efetivamente a abertura para a tomada de decisão da comunidade em termos da elaboração do plano de ações”, em razão da política centralizadora das IFES. Sobre este aspecto, Garozzi e Raupp (2021) propõem o modelo de gestão descentralizada de forma a contribuir tanto com o processo orçamentário quanto na implementação do PE nas IFES, mas alertam para necessidade da estruturação de informações neste sentido.

Fernandes *et al.* (2016) sugerem novas pesquisas que permitam a aplicação do BSC na fase de elaboração do PE, que também pode ser uma ferramenta de alinhamento com os PEs de outros setores da instituição de ensino, conforme destacado por Oliveira *et al.* (2020). Naitin *et al.* (2022) ampliam o debate ao sugerirem novos estudos relacionados à gestão das entidades públicas e a aplicação de conceitos, técnicas e ferramentas utilizadas por organizações privadas

ao setor público. Por outro lado, Dias *et al.* (2017) alertam que as soluções para resolver eventuais necessidades de atualizações no PE não podem ser emprestadas, mas sim discutidas e encontradas internamente. Por fim, Silveira e Lunkes (2018) apontam a necessidade de as instituições elaborarem mecanismos de monitoramento de seus planos estratégicos. Tendo em vista o fato de que estar previsto não significa que o monitoramento está sendo executado, conforme aponta o estudo de Falqueto *et al.* (2019) na UnB, que destaca a necessidade de haver registros que comprovem a realização destes

Constata-se também a necessidade de novos estudos que abordem a Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC), o Planejamento Estratégico Situacional (PES), o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), o Método Unificado de Planejamento Estratégico Prospectivo (Momento), e o conceito de Estratégia Como Prática (ECP) nas Instituições Federais de Ensino Superior.

4. Considerações finais

Com o mapeamento sistemático realizado, verifica-se, primeiramente, o quão amplo é o tema, o que corrobora com a escolha deste procedimento metodológico. Por outro lado, ao aplicar o Parsifal (que possui a função de detectar artigos duplicados), a dificuldade foi de compilar os 121 artigos localizados no Periódico CAPES, tendo em vista que há a limitação de conversão de 30 artigos para cada arquivo, o que resultou na compilação de 5 arquivos. Não obstante, a leitura dos arquivos extraídos de ambas as bases restou incompleta pela plataforma de revisão, o que impediu a utilização de outras ferramentas desta aplicação.

Outra limitação do estudo envolve a baixa quantidade de estudos selecionáveis, o que inviabilizou a coleta de mais dados quantitativos, ponto característico de um MSL. Todavia, a adição manual de artigos, aumentando a quantidade de estudos selecionados, contribuiu para dar mais robustez ao estudo.

Apesar destas dificuldades e limitações, o objetivo principal deste mapeamento foi atingido. Tem-se como produto final uma visão geral da literatura sobre o PE nas IFES, a partir das abordagens, embasamentos teóricos e lacunas acerca do tema. O tema é abordado de forma variada, mas com maior ênfase na descrição do processo de elaboração e em seus pontos positivos e negativos. Como principais autores, temos Mintzberg, Kaplan e Norton e Oliveira. A ausência de capacitação e de envolvimento das partes interessadas, bem como a falta de mecanismos de monitoramento aparecem como principais lacunas.

Como sugestões para estudos futuros, apontam-se como possibilidade a realização de novos estudos sobre i) PES; PEC; PDTIC; Momento e ECP. Outra linha de estudo alternativa estaria relacionada às pesquisas com maior foco nas fases de monitoramento do planejamento estratégico, na busca de alternativas para torná-los mais efetivos nas Instituições Federais de Ensino Superior, na relação entre a capacitação e/ou formação dos responsáveis pelo PE e a sua eficácia, e no planejamento estratégico participativo, de modo a garantir o envolvimento das partes interessadas. Os aspectos políticos que envolvem a elaboração de um planejamento estratégico, centrada na análise dos grupos de interesse envolvidos, também surgem como uma opção de linha de pesquisa. Por fim, recomenda-se a realização de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) que, por oferecer maior nível de detalhamento e profundidade pode contribuir para o desenvolvimento científico do tema.

Referências

- BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Mare, 1995.
- BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Brasília, 9 maio 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Guia de Elaboração de PDTI do SISP**: versão 1.0. Brasília: MP/SLTI, 2012.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.
- BRYSON, J. M. A Strategic planning process for public and nonprofit organizations. **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, p. 73-88, 1988.
- DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração – UFSC, 2012.
- DIAS, P. H. R. C.; SOUSA, J. C.; VIEIRA C. C. F. Estratégia Institucional: relação entre o PDI, PPI e Planejamento Estratégico no IFB. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.21, n.2, p. 334-349, maio-ago. 2017.
- DUARTE, M. T.; NASCIMENTO, J.; RODRIGUES, W. P. 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**, Palmas, v. 3, n. 4, p. 562-580, jul./set. 2017.
- EBERHARDT, F. L. M.; FERNANDES, S. R. S. Planejamento Estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: Apontamentos do processo de implantação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 7, n. 2, p. 36-53, 2021.
- FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MIRANDA JUNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma Universidade Pública: Barreiras, facilitadores e eficácia. **Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, v. 24, n. 2, p. 357-378, jul. 2019.
- FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do *Balanced Scorecard* no Auxílio à Formulação Do Planejamento Estratégico No Setor Público: O Caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, jan./mar. 2016.
- FREEDMAN, L. **Strategy: A history**. New York: Oxford University Press. 2013. E-book Kindle.
- GAROZZI, E. B.; RAUPP, F. M. Alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no instituto federal de educação, ciência e tecnologia catarinense. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 25-48, janeiro-abril 2021.

- GOMES, C. F. S.; COSTA, H. G. Proposta do uso da visão prospectiva no processo multicritério de decisão. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, v. 13, n. 8, p. 94-114, 2013.
- GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n. 74, out./dez. 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUERTAS, F. **O método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: Fundap, 1996. 139 p.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. New York: Cambridge University Press, 2007.
- KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Keele: Keele University, 2007. 57 p. (Technical Report No.EBSE-2007-01).
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LORENZI, C. C. B.; SILVA, H. M. G. Dificuldades e potencialidades para a elaboração de um planejamento estratégico situacional na educação. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 12, n. 03, p. 813-828, set./dez. 2023.
- MAGALHÃES, L. S.; SOUZA, M. P. Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 84-100, jan./mar. 2019.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771677. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771677/>. Acesso em: 19 fev. 2024.
- MEDEIROS, A. L.; SOUSA, K. A.; MATOS, M. R.; SILVA, A. C. Plano estratégico como um produto de inovação e governança organizacional: a experiência da transição/implantação da UFNT. **Revista Desafios**, v. 10, n. 4, 2023.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2001.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007. E-book. ISBN 9788577801237. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORAES, E. B.; SANTANA, R. F.; CAVALCANTI, A. C. D.; TEIXEIRA, E. R.; CRUZ, E. P.; GOULART, M. C. L.; SEIXAS, F. L. Planejamento estratégico na pós-graduação stricto sensu em enfermagem: um relato de experiência. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 33, p.1-15 2024.
- NUINTIN, A. A.; CURI, M. A.; SOUZA, P. R. R. Plano de desenvolvimento institucional e o *balanced scorecard*: caso de uma universidade pública federal. **Revista de Administração de Roraima**, v. 12, 2022.

OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDOÇA, C. M. C. Alinhamento estratégico de planejamentos institucionais: estudo em uma universidade federal da Amazônia setentrional. **Revista GUAL**, v. 13, n. 2, p. 183-205, maio/ago. 2020.

PARSIFAL. **About Parsifal**. 2021. Disponível em: <https://parsif.al/about/>. Acesso em: 28 maio 2023.

PASCUCI, L.; MEYER JUNIOR, V.; MAGIONI, B.; SENA, R. *Managerialism* na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

PAULA, L. G.; ARAÚJO, R. M.; TANAKA, A. K.; CAPELLI, C. ICT strategic planning at public higher educational organizations: building an approach through action research at UNIRIO. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 2, p. 351-370, maio 2015.

PETERSEN, K.; FELDT, R.; MUJTABA, S.; MATTSON, M. Systematic Mapping Studies in Software Engineering. **Proceedings...Proceedings of the 12Th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE)**, Swindon, U.K., v. 8, p. 68-77, 2008.

PINTO, J. B.; NOGUEIRA, R. J. C. C.; SILVA, L. C. J. Planejamento estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima - UFRR**, Boa Vista, v. 9 n. 2, p.219-244, jul-dez. 2019.

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2023: Top global universities. **Quacquarelli Symonds**, 08 jun. 2022. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023>. Acesso em: 12 maio 2023

SANSEVERINO, A. M.; GOMES, C. F. S.; BARCELOS, M. R. S. Cenários prospectivos para uma universidade pública. **ENGEVISTA**, v. 20, n.4, p.601-622, out. 2018.

SANTOS, J. L.; GOMES, A. N.; SCUDELER, A. L.; VIEIRA, F. G. M.; LIMA, N. S.; PARECI, T. O. P. Elaboração do planejamento estratégico no instituto federal de mato grosso/campus avançado tangará da serra. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 3, n. 1, p. 112-120, jan-abr. 2019.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.4, n. 3, p. 458-476. set./dez. 2011.

SILVA, L. P.; OLIVEIRA, A. C.; PEREIRA, L. J.; MENDONÇA, C. M. C. Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 10, n. 2, p. 79-95, jul/dez. 2017.

SILVEIRA, M; LUNKES, R. J. Planejamento Estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia - REPAE**, v. 4, n. 1, p. 28-47, 2018.

SOUSA, M. S.; MACHADO M. F. A. S.; VIEIRA-MEYER, A. P. G. F.; VIEIRA, N. F. C.; DIAS M. S. A.; Planejamento estratégico de um programa de pós-graduação em rede: experiência de construção coletiva. **Interface**, v. 26, supl. 1, e210530, 2022.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação Estratégica e Comunicativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

TONGO, E. L.; BEHR, R. R. Limites à participação: uma crítica à (des)construção do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 21, p. 70-86, jan./dez. 2020.

TRIERWEILLER, A. C.; MACIEL, C. E.; VEFAGO, Y.; FERENHOF, H. A. Planejamento estratégico em coprodução: estudo de caso em um programa de pós-graduação. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 20, n. 39, p. 90-118, 2021.

UNGHERI, B. O.; LELIS, S. A. A.; SOARES, E. R.; FERREIRA, R. M.; SILVA, A. N. Monitoramento do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. **Movimento**, v. 27, e27060, 19 p. 2021.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2023. **Times Higher Education**, dez. 2022. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>. Acesso em: 12 maio 2023.

ZABOTTO, M. A. C.; ALVES FILHO, A. G. Elaboração e acompanhamento de planos estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na estratégia como prática. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, e2546, 2019.