

Planejamento estratégico em universidades públicas brasileiras: contribuições para a eficiência administrativa e o fortalecimento da gestão universitária

Strategic planning in brazilian public universities: contributions to administrative efficiency and the strengthening of university management

André Luis Bradacz¹

Edson Murilo Costa¹

Raphael Calage Tonera¹

Resumo

As universidades públicas brasileiras desempenham papel fundamental no desenvolvimento científico, tecnológico e social do país, demandando modelos de gestão que promovam eficiência, transparência e qualidade na prestação dos serviços. Nesse contexto, o planejamento estratégico destaca-se como um instrumento essencial para orientar decisões, otimizar a aplicação dos recursos públicos e fortalecer a governança institucional. Este estudo tem como objetivo analisar a contribuição do planejamento estratégico para o aprimoramento da gestão em universidades públicas brasileiras. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental sobre planejamento estratégico, gestão pública, governança universitária e legislação aplicável às instituições públicas de ensino superior. Os resultados indicam que o planejamento estratégico, quando incorporado como um processo contínuo de gestão, contribui para a definição de prioridades, o monitoramento de indicadores de desempenho, a melhoria da alocação de recursos e o fortalecimento da transparência e da prestação de contas. Conclui-se que sua efetividade depende da participação da comunidade acadêmica, da continuidade administrativa e da adoção de mecanismos permanentes de acompanhamento, constituindo um elemento essencial para uma gestão universitária mais eficiente, participativa e orientada para resultados.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico; Gestão universitária; Universidades públicas; Eficiência administrativa; Governança pública.

¹ Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil.

Abstract

Brazilian public universities play a fundamental role in the country's scientific, technological, and social development, requiring management models that promote efficiency, transparency, and high-quality public services. In this context, strategic planning has become an essential tool for guiding decision-making, optimizing the allocation of public resources, and strengthening institutional governance. This study aims to analyze the contribution of strategic planning to improving management in Brazilian public universities. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a literature review and documentary analysis addressing strategic planning, public management, university governance, and the legislation applicable to public higher education institutions. The findings indicate that, when implemented as a continuous management process rather than merely a formal requirement, strategic planning contributes to setting institutional priorities, monitoring performance indicators, improving resource allocation, and enhancing transparency and accountability. The study concludes that its effectiveness depends on the active participation of the academic community, administrative continuity, and the adoption of continuous monitoring mechanisms. Therefore, strategic planning constitutes a key element in strengthening university management, contributing to a more efficient, participatory, and results-oriented public administration.

Keywords: Strategic planning. University management. Public universities. Administrative efficiency. Public governance.

1 Introdução

As universidades públicas brasileiras desempenham papel estratégico no desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do país. Além de serem responsáveis pela formação de profissionais qualificados, essas instituições concentram grande parte da produção científica nacional e desenvolvem atividades de pesquisa, extensão e inovação que contribuem diretamente para o atendimento das demandas da sociedade. Em razão dessa diversidade de funções, a gestão universitária apresenta elevado grau de complexidade, exigindo mecanismos capazes de promover o uso eficiente dos recursos públicos, assegurar a qualidade dos serviços prestados e atender aos princípios constitucionais da administração pública.

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por importantes transformações decorrentes das reformas gerenciais implementadas com o objetivo de aumentar a eficiência, a transparência e a efetividade da gestão pública. Nesse contexto, práticas tradicionalmente adotadas pela administração privada passaram a ser adaptadas às organizações públicas, respeitando suas especificidades institucionais e legais. Entre essas práticas, o

planejamento estratégico consolidou-se como um importante instrumento de gestão, permitindo às organizações estabelecer objetivos de longo prazo, definir prioridades, orientar a tomada de decisão e monitorar o desempenho institucional.

No âmbito das universidades públicas, o planejamento estratégico assume importância ainda maior devido à necessidade de conciliar diferentes interesses institucionais, garantir a integração entre ensino, pesquisa e extensão e responder às constantes mudanças do ambiente externo. Além disso, fatores como restrições orçamentárias, expansão das demandas sociais, avanços tecnológicos, exigências legais relacionadas à transparência e à prestação de contas e a crescente necessidade de inovação na gestão tornam indispensável a adoção de instrumentos capazes de orientar o desenvolvimento institucional de forma sistemática e sustentável.

Nesse cenário, destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento exigido pela legislação educacional brasileira que estabelece diretrizes, objetivos e metas para o desenvolvimento das instituições de ensino superior. Entretanto, embora represente um importante instrumento de planejamento, sua efetividade depende da capacidade da instituição em transformar o planejamento formal em um processo contínuo de gestão, envolvendo acompanhamento sistemático, definição de indicadores de desempenho, avaliação periódica dos resultados e participação ativa da comunidade acadêmica. Dessa forma, o planejamento estratégico deixa de representar apenas uma obrigação administrativa para constituir-se em elemento fundamental da governança universitária (Silva *et al*, 2013).

Apesar da ampla difusão do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior, sua implementação ainda enfrenta diversos desafios. Entre eles destacam-se a resistência às mudanças organizacionais, a descontinuidade administrativa decorrente da alternância de gestores, limitações financeiras, dificuldades na definição e monitoramento de indicadores de desempenho e, em alguns casos, a elaboração de planos estratégicos que permanecem desvinculados das atividades cotidianas da instituição. Tais fatores podem comprometer a efetividade do planejamento e reduzir sua capacidade de contribuir para a melhoria da gestão universitária (Oliveira, 2025).

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender de que maneira o planejamento estratégico pode efetivamente contribuir para o aumento da eficiência administrativa e para o

aprimoramento da gestão nas universidades públicas brasileiras. Mais do que atender às exigências legais, espera-se que o planejamento estratégico seja capaz de fortalecer os processos decisórios, otimizar a utilização dos recursos públicos, ampliar a transparência institucional e favorecer a construção de uma cultura organizacional orientada por resultados e pela melhoria contínua.

Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar a contribuição do planejamento estratégico para a eficiência administrativa e para o aprimoramento da gestão em universidades públicas brasileiras, discutindo seus principais benefícios, desafios e potencialidades diante das demandas contemporâneas da administração pública. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e documental, contemplando a literatura sobre planejamento estratégico, gestão pública, governança universitária e legislação aplicável às instituições públicas de ensino superior. Espera-se que as reflexões apresentadas possam contribuir para o fortalecimento da gestão universitária e estimular a adoção de práticas de planejamento que promovam maior eficiência, transparência e qualidade na administração das universidades públicas.

2 Revisão da Literatura

Apesar dos avanços observados nas últimas décadas, diversos desafios ainda dificultam a consolidação do planejamento estratégico como instrumento efetivo de gestão nas universidades públicas brasileiras. Entre eles destacam-se as restrições orçamentárias, a crescente complexidade administrativa, as mudanças frequentes no ambiente regulatório, a necessidade de maior transparência e as demandas sociais por serviços públicos cada vez mais eficientes (Landim, 2025).

2.1 Administração pública e a evolução da gestão universitária

A administração pública brasileira passou por profundas transformações ao longo das últimas décadas, impulsionadas pela necessidade de aperfeiçoar a utilização dos recursos públicos, ampliar a transparência e elevar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Durante muitos anos predominou um modelo administrativo fortemente burocrático, caracterizado pela rigidez normativa, elevada formalização dos processos e centralização das

decisões. Embora esse modelo tenha contribuído para reduzir práticas patrimonialistas e fortalecer o princípio da legalidade, também evidenciou limitações relacionadas à morosidade administrativa, à baixa flexibilidade organizacional e à dificuldade de adaptação às constantes mudanças do ambiente institucional (Luiz; Nascimento, 2025).

A partir das reformas administrativas implementadas no Brasil na década de 1990, observou-se a incorporação de princípios da administração gerencial, orientados para resultados, eficiência, qualidade dos serviços públicos e maior responsabilização dos gestores. Nesse contexto, a gestão pública passou a enfatizar não apenas o cumprimento das normas legais, mas também a obtenção de resultados que gerassem valor para a sociedade. A eficiência administrativa, anteriormente compreendida como consequência secundária da atuação estatal, passou a ocupar posição central entre os objetivos da administração pública contemporânea. (Landim, 2025).

As universidades públicas acompanharam essas transformações. Tradicionalmente organizadas por estruturas administrativas complexas e altamente descentralizadas, essas instituições passaram a enfrentar novos desafios decorrentes da expansão do ensino superior, do aumento da demanda por pesquisa e inovação, da internacionalização acadêmica e da crescente necessidade de prestação de contas à sociedade. Além disso, a limitação dos recursos financeiros disponíveis reforçou a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de gestão, buscando maior racionalidade na utilização dos recursos públicos sem comprometer a qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. O mercado mudou bastante nos últimos anos (Pascuci *et al.*, 2016).

2.2 Planejamento estratégico como instrumento de gestão pública

O planejamento estratégico consolidou-se como uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações para orientar sua atuação de longo prazo. Diferentemente do planejamento operacional, voltado para atividades rotineiras e de curto prazo, o planejamento estratégico busca estabelecer a direção institucional por meio da definição da missão, da visão de futuro, dos objetivos estratégicos, das metas e das ações necessárias para alcançá-los (Schmidt *et al.*, 2026).

Nas organizações públicas, entretanto, o planejamento estratégico apresenta características particulares. Enquanto empresas privadas direcionam suas estratégias predominantemente para

obtenção de vantagem competitiva e geração de lucro, as instituições públicas desenvolvem seu planejamento buscando ampliar a capacidade do Estado em atender às necessidades da sociedade, respeitando princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e interesse público (Melo, 2024).

2.3 O planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras

As universidades públicas possuem características organizacionais que tornam sua gestão particularmente desafiadora. Diferentemente de outras organizações públicas, essas instituições exercem simultaneamente funções relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão, à inovação tecnológica, à assistência estudantil e ao desenvolvimento regional. Essa multiplicidade de responsabilidades amplia a complexidade dos processos decisórios e exige mecanismos capazes de integrar diferentes interesses institucionais (Schmidt *et al*, 2026).

Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel fundamental para orientar o desenvolvimento institucional. Um dos principais instrumentos utilizados pelas universidades brasileiras é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que estabelece a missão institucional, os objetivos estratégicos, as políticas acadêmicas, administrativas e financeiras, bem como as metas previstas para determinado período (Landim, 2025).

Entretanto, a simples elaboração do PDI não garante a efetividade do planejamento. Em muitas instituições, o plano permanece restrito ao cumprimento de exigências regulatórias, sem integração efetiva com os processos cotidianos de gestão. Quando isso ocorre, o planejamento perde sua capacidade de orientar decisões e torna-se apenas um documento formal (Silva *et al*, 2013).

Por outro lado, quando incorporado como ferramenta permanente de gestão, o planejamento estratégico favorece a definição de prioridades, melhora a coordenação entre unidades acadêmicas e administrativas, fortalece a transparência institucional e amplia a capacidade de adaptação da universidade diante das mudanças do ambiente externo. Além disso, permite estabelecer indicadores de desempenho capazes de subsidiar avaliações periódicas e fornecer informações para o aperfeiçoamento contínuo das políticas institucionais (Oliveira, 2025).

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de objetivo exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental. A escolha dessa abordagem fundamenta-se na necessidade de compreender como o planejamento estratégico tem sido discutido na literatura científica e de que forma esse instrumento pode contribuir para o aprimoramento da gestão e da eficiência administrativa nas universidades públicas brasileiras.

A pesquisa qualitativa possibilita analisar fenômenos organizacionais sob uma perspectiva interpretativa, permitindo compreender conceitos, práticas e desafios relacionados à gestão universitária contemporânea. Por sua vez, o caráter exploratório do estudo visa ampliar o conhecimento sobre o tema, identificando diferentes abordagens presentes na literatura especializada e proporcionando uma visão abrangente acerca da utilização do planejamento estratégico no contexto das instituições públicas de ensino superior.

A revisão bibliográfica foi conduzida a partir da consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos oficiais relacionados à administração pública, governança, planejamento estratégico e gestão universitária. Foram considerados trabalhos publicados em bases de dados científicas nacionais e internacionais, bem como documentos normativos e legislações que regulamentam a administração pública e o funcionamento das instituições públicas de ensino superior no Brasil.

A análise do material coletado ocorreu por meio da leitura crítica e da organização temática dos conteúdos identificados na literatura. Inicialmente, foram selecionadas publicações relacionadas à evolução da administração pública, ao planejamento estratégico e à gestão universitária. Em seguida, os estudos foram agrupados em categorias temáticas que contemplaram os principais eixos de discussão do artigo: evolução da gestão pública, fundamentos do planejamento estratégico, aplicação do planejamento nas universidades públicas e desafios contemporâneos da gestão universitária. Essa organização possibilitou estabelecer relações entre os diferentes autores e identificar convergências e divergências acerca das contribuições do planejamento estratégico para a melhoria da gestão institucional.

Por tratar-se de uma pesquisa baseada exclusivamente em fontes bibliográficas e documentos de domínio público, não houve participação de seres humanos, aplicação de questionários, entrevistas ou coleta de dados primários, não sendo necessária submissão do estudo a Comitê de Ética em Pesquisa.

A partir dessa metodologia, buscou-se construir uma análise fundamentada na literatura especializada, permitindo discutir de forma crítica as contribuições do planejamento estratégico para o fortalecimento da eficiência administrativa, da governança e da qualidade da gestão nas universidades públicas brasileiras.

4 Resultados e Discussão

Os estudos analisados demonstram que o planejamento estratégico vem assumindo posição de destaque na administração pública contemporânea, especialmente nas instituições públicas de ensino superior. Embora sua origem esteja associada ao setor privado, sua incorporação pelas organizações públicas ocorreu em resposta à necessidade de aprimorar a utilização dos recursos públicos, fortalecer a governança institucional e ampliar a capacidade de atendimento às demandas da sociedade. Entretanto, a literatura evidencia que a simples adoção de instrumentos de planejamento não garante, por si só, melhorias na eficiência administrativa, sendo necessária sua efetiva integração aos processos decisórios e às práticas cotidianas da gestão universitária.

No contexto das universidades públicas brasileiras, observa-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) representa o principal instrumento formal de planejamento estratégico. Entretanto, os estudos analisados indicam que sua efetividade depende diretamente da forma como é incorporado à dinâmica organizacional. Quando utilizado apenas para atender exigências legais e regulatórias, o PDI tende a perder sua função estratégica, tornando-se um documento burocrático com reduzido impacto sobre a gestão institucional. Em contrapartida, instituições que utilizam o planejamento como instrumento permanente de gestão apresentam maior capacidade de definir prioridades, estabelecer metas, acompanhar indicadores e direcionar recursos para objetivos institucionais claramente definidos.

Outro aspecto recorrente identificado na literatura refere-se ao papel do planejamento estratégico na melhoria da eficiência administrativa. A definição prévia de objetivos institucionais permite orientar a distribuição dos recursos financeiros, humanos e materiais, reduzindo decisões baseadas exclusivamente em demandas imediatas ou contingenciais. Dessa forma, o planejamento favorece maior racionalidade administrativa, melhora a coordenação entre unidades acadêmicas e administrativas e fortalece os mecanismos de acompanhamento dos resultados institucionais.

Entretanto, os estudos também evidenciam que a eficiência administrativa não depende apenas da existência de um planejamento formal. Ela está diretamente relacionada à capacidade institucional de acompanhar a execução das ações planejadas por meio de indicadores de desempenho e processos permanentes de monitoramento. Nesse sentido, observa-se uma mudança de perspectiva na gestão pública contemporânea, que passa a valorizar não apenas a elaboração dos planos estratégicos, mas principalmente sua execução, avaliação e revisão contínua. Trabalhos recentes reforçam que o acompanhamento sistemático do planejamento permite maior alinhamento entre os objetivos estratégicos e a execução das ações institucionais, contribuindo para decisões mais fundamentadas e maior transparência na utilização dos recursos públicos.

A literatura também demonstra que as universidades públicas apresentam características organizacionais distintas de outras organizações governamentais. A autonomia universitária, a descentralização das decisões, a coexistência de diferentes áreas de conhecimento e a multiplicidade de objetivos institucionais tornam a gestão universitária significativamente mais complexa. Essas características dificultam a adoção direta de modelos gerenciais desenvolvidos para organizações privadas, exigindo adaptações que considerem as especificidades acadêmicas.

Essa constatação é particularmente evidente nos estudos que analisam a aplicação de abordagens gerencialistas nas universidades públicas. Embora práticas de planejamento estratégico contribuam para profissionalizar a gestão, sua implementação encontra limitações decorrentes da elevada complexidade organizacional, da intensa regulamentação do setor público e da necessidade de conciliar interesses frequentemente divergentes entre gestores, docentes, técnicos administrativos e estudantes. Assim, o sucesso do planejamento estratégico depende

menos da adoção de modelos prontos e mais da capacidade institucional de adaptá-los às características próprias da universidade pública.

Outro resultado importante observado refere-se à participação da comunidade acadêmica durante o processo de planejamento. Diversos estudos indicam que instituições que desenvolvem seus planos estratégicos de maneira participativa tendem a apresentar maior comprometimento com a execução das ações previstas. A participação de docentes, técnicos administrativos, estudantes e gestores favorece a construção de objetivos mais realistas, amplia a legitimidade das decisões e fortalece a cultura organizacional voltada ao planejamento. Além disso, a participação coletiva contribui para reduzir resistências às mudanças organizacionais e facilita a implementação das estratégias definidas institucionalmente.

A necessidade de utilização de indicadores institucionais também aparece como um dos principais fatores para o fortalecimento da gestão estratégica. Os trabalhos analisados convergem ao afirmar que a definição de indicadores possibilita acompanhar a evolução das metas, identificar desvios de execução e subsidiar a tomada de decisões baseada em evidências. Mais do que medir resultados, os indicadores tornam-se instrumentos de aprendizagem organizacional, permitindo ajustes contínuos nas políticas institucionais e maior alinhamento entre planejamento e gestão.

Entretanto, permanece como um dos maiores desafios a continuidade administrativa. A alternância periódica das equipes gestoras pode provocar mudanças de prioridades e interrupção de ações estratégicas iniciadas por administrações anteriores. Esse cenário evidencia a necessidade de institucionalização do planejamento estratégico, de forma que seus objetivos ultrapassem os ciclos de gestão e permaneçam vinculados ao desenvolvimento institucional de longo prazo. Quando o planejamento passa a integrar a cultura organizacional, reduz-se a dependência de iniciativas individuais e fortalece-se a continuidade das políticas institucionais.

De maneira geral, os estudos analisados permitem responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho. Observa-se que o planejamento estratégico contribui para a melhoria da eficiência administrativa das universidades públicas ao orientar a definição de prioridades, favorecer a utilização racional dos recursos públicos, fortalecer a governança institucional, ampliar a transparência e estimular processos permanentes de avaliação. Todavia, tais benefícios

somente se concretizam quando o planejamento deixa de ser compreendido como um documento formal e passa a constituir um processo contínuo de gestão, monitoramento e aprendizagem institucional.

Por fim, verifica-se que os desafios contemporâneos enfrentados pelas universidades públicas — como restrições orçamentárias, crescente demanda por transparência, necessidade de inovação na gestão e ampliação das responsabilidades institucionais — reforçam ainda mais a importância do planejamento estratégico. Nesse contexto, o planejamento deixa de representar apenas um requisito administrativo e passa a constituir um elemento essencial para fortalecer a capacidade das universidades de cumprir sua missão institucional com eficiência, responsabilidade e compromisso com a sociedade.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição do planejamento estratégico para a eficiência administrativa e o aprimoramento da gestão em universidades públicas brasileiras diante dos desafios contemporâneos. A partir da revisão da literatura e da análise de estudos sobre administração pública, governança e gestão universitária, verificou-se que o planejamento estratégico representa um importante instrumento para orientar a atuação institucional, favorecer a racionalização dos recursos públicos e fortalecer os processos de tomada de decisão.

A literatura analisada evidencia que as universidades públicas estão inseridas em um ambiente caracterizado por elevada complexidade organizacional, limitações orçamentárias, crescente demanda por transparência e necessidade permanente de melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o planejamento estratégico apresenta potencial para alinhar objetivos institucionais, estabelecer prioridades, definir metas e criar mecanismos de acompanhamento que favoreçam uma gestão mais eficiente, integrada e orientada para resultados.

Entretanto, os estudos também demonstram que a efetividade do planejamento estratégico não depende exclusivamente da elaboração de documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Sua contribuição para a gestão universitária está diretamente relacionada à capacidade da instituição em transformar o planejamento em um

processo contínuo de gestão, incorporando práticas de monitoramento, avaliação, revisão periódica das estratégias e utilização de indicadores de desempenho que subsidiem a tomada de decisões. Dessa forma, o planejamento deixa de representar apenas uma exigência normativa e passa a constituir um instrumento permanente de governança institucional.

Outro aspecto evidenciado ao longo da pesquisa refere-se à necessidade de considerar as particularidades das universidades públicas na implementação do planejamento estratégico. Diferentemente de organizações privadas, as instituições públicas de ensino superior possuem autonomia administrativa, múltiplas finalidades institucionais e processos decisórios marcados pela participação de diferentes segmentos da comunidade acadêmica. Essas características exigem que os modelos de gestão estratégica sejam adaptados às especificidades do ambiente universitário, respeitando sua diversidade organizacional e fortalecendo a gestão participativa.

Também foi possível observar que fatores como a continuidade administrativa, o comprometimento dos gestores, a participação da comunidade universitária e a adoção de indicadores de desempenho constituem elementos fundamentais para o sucesso do planejamento estratégico. Quando esses fatores estão presentes, o planejamento contribui não apenas para melhorar a eficiência administrativa, mas também para ampliar a transparência, fortalecer a prestação de contas e consolidar uma cultura institucional voltada para a melhoria contínua.

Embora o presente trabalho tenha permitido compreender as principais contribuições do planejamento estratégico para a gestão das universidades públicas, sua natureza bibliográfica constitui uma limitação, uma vez que as discussões foram fundamentadas em estudos já publicados e documentos institucionais, não envolvendo investigação empírica junto às instituições de ensino superior. Assim, os resultados apresentados refletem a interpretação da literatura disponível sobre o tema, não permitindo generalizações acerca da realidade de todas as universidades públicas brasileiras.

Como perspectiva para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de caso em universidades públicas de diferentes portes e regiões do país, permitindo analisar a implementação do planejamento estratégico em contextos específicos e identificar fatores que favorecem ou dificultam sua efetividade. Além disso, pesquisas que investiguem a relação entre planejamento estratégico, desempenho institucional e indicadores de gestão poderão contribuir

para ampliar o conhecimento sobre os impactos concretos desse instrumento na administração universitária.

Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico constitui um elemento essencial para o fortalecimento da gestão universitária contemporânea. Mais do que um instrumento formal de planejamento, representa um processo contínuo de definição de prioridades, coordenação de ações e avaliação de resultados, capaz de contribuir para uma administração pública mais eficiente, transparente e comprometida com o desenvolvimento institucional e com a geração de valor para a sociedade.

Referências

LANDIM, Abraão Oliveira Batista. *Eficiência na gestão pública universitária: o papel das soluções tecnológicas na Universidade Federal do Ceará.* 2025. 58 f. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025.

LUIZ, Isabela Cariane da Silva; NASCIMENTO, Marineide Martiniano do. Planejamento estratégico: fundamento para uma administração pública eficiente. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 18, 2025. DOI: 10.61164/f81y4965.

MELO, Janiele Costa de. *Alinhamento entre o planejamento estratégico e o orçamento: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.* 2024. 45 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024.

OLIVEIRA, Alikson Suel Costa de. *Acompanhamento do planejamento estratégico baseado em processos: uma ferramenta integrada ao SUAP para instituições públicas de ensino superior.* 2025. 90 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia da Informação) – Instituto Metrópole Digital, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025.

PASCUCI, Lucilaine; MEYER JUNIOR, Victor; MAGIONI, Bianca; SENA, Rennan. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)*, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37–59, jan. 2016. DOI: 10.5007/1983-4535.2016v9n1p37.

SCHMIDT, Lisandro Pezzi; FACINI, Marcio Alexandre; ATAMANCZUK, Mauricio João; MARIN, Mario Zasso. Reflexões sobre o planejamento estratégico em universidade pública: desafios e possibilidades. *Revista ReGeo*, São José dos Pinhais, v. 17, n. 2, p. 1–25, 2025. DOI: 10.56238/revgeov17n2-078.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas; MELO, Pedro Antônio de; RAMOS, Alexandre Moraes; AMANTE, Cláudio José; SILVA, Flora Moritz da. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*

(*GUAL*), Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269–287, set. 2013. DOI:
10.5007/1983-4535.2013v6n3p269.