

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
CORRENTES TEÓRICAS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS**

**STRATEGIC PLANNING IN INSTITUTIONS HIGHER EDUCATION: THEORETICAL
CHAINS AND EMPIRICAL EVIDENCES**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA
SUPERIOR: CORRIENTES TEÓRICAS Y EVIDENCIAS EMPÍRICAS**

Matheus de Mello Barcellos, Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Endereço profissional: Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Campus Santana do Livramento. Rua Barão do Triunfo, 1048 - Bairro Centro - Santana do Livramento, RS – Brasil, CEP 97573634. Fone (55)3967-1700. URL da Homepage: <http://novportal.unipampa.edu.br/livramento/>. E-mail: mdmbarcel@gmail.com.

Paulo Cassanego Jr, Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor da Universidade Federal do Pampa, curso de Bacharelado em Administração, Campus Santana do Livramento e do curso de Mestrado em Administração, Campus Santana do Livramento. Endereço profissional: Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Campus Santana do Livramento. Rua Barão do Triunfo, 1048 - Bairro Centro - Santana do Livramento, RS – Brasil, CEP 97573634. Fone (55)3967-1700. URL da Homepage: <http://novportal.unipampa.edu.br/livramento/>. E-mail: paulojr@unipampa.edu.br.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a produção acadêmica nacional acerca do tema de planejamento estratégico no contexto de instituições de ensino superior. Para se atingir tal resultado foi realizado um estudo descritivo e quantitativo através do método de pesquisa bibliométrica. Foram utilizadas duas bases de dados como fonte de material, os Anais da ANPAD e a plataforma Spell, tendo como resultado dessa busca o montante de 30 artigos. Os principais resultados apontam que a maioria dos trabalhos se categoriza como tendo natureza empírica (87%), caráter descritivo (87%), abordagem qualitativa (70%), método de estudo de caso (57%) e tipos de coleta de pesquisa documental (31%), entrevista (29%) ou questionário (24%). Quanto aos objetos de estudo, a maioria dos artigos pesquisaram uma única instituição (57%) e fizeram a análise de instituições públicas (43%). Além disso, o baixo número de autores especialistas no tema e a alta porcentagem de estudos em que os pesquisadores apresentavam algum tipo de vínculo com as instituições pesquisadas, podem indicar que parte relevante das pesquisas acerca do tema vêm sendo realizada por conveniência.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Instituições de Ensino Superior; Pesquisa Bibliométrica.

ABSTRACT

This article aims to analyze the national academic production about the theme of strategic planning in the context of higher education institutions. To achieve this result, a descriptive and quantitative study was carried out using the bibliometric research method. Two databases were used as the material source, the ANPAD Annals and the Spell platform, resulting in the search of 30 articles. The main results show that the majority of studies are categorized as having an empirical nature (87%), a descriptive character (87%), a qualitative approach (70%), a case study method (57%) and research collection types documentary (31%), interview

(29%) or questionnaire (24%). As for the objects of study, most of the articles researched a single institution (57%) and analyzed public institutions (43%). In addition, the low number of authors who are specialists in the subject and the high percentage of studies in which the researchers had some kind of link with the institutions researched may indicate that relevant part of the research on the subject is being carried out for convenience.

Keywords: *Strategic Planning; Higher Education Institutions; Bibliometric Research.*

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la producción académica nacional acerca del tema de planificación estratégica en el contexto de instituciones de enseñanza superior. Para alcanzar ese resultado se realizó un estudio descriptivo y cuantitativo a través del método de bibliométrico. Se utilizaron dos bases de datos como fuente de material, los Anales de la ANPAD y la plataforma Spell, teniendo como resultado de esa búsqueda 30 artículos. Los principales resultados apuntan a que la mayoría de los trabajos se categoriza como teniendo naturaleza empírica (87%), carácter descriptivo (87%), enfoque cualitativo (70%), método de estudio de caso (57%) y tipos de recolección de investigación documental (31%), entrevista (29%) o cuestionario (24%). La mayoría de los objetos de estudio de los artículos investigaron una única institución (57%) e hicieron análisis de instituciones públicas (43%). Además, el bajo número de autores especialistas en el tema y el alto porcentaje de estudios en que los investigadores presentaban algún tipo de vínculo con las instituciones encuestadas, pueden indicar qué parte relevante de las investigaciones sobre el tema vienen siendo realizadas por conveniencia.

Palabras clave: *Planificación Estratégica; Instituciones de Enseñanza Superior; Investigación Bibliométrica.*

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente de alta competitividade e constantes mudanças e inovação. Esse fator torna necessário às organizações a realização de uma análise detalhada do ambiente no qual estão inseridas. Só então, se tornará possível realizar projeções futuras com uma maior possibilidade de acerto e obter uma maior agilidade no processo de tomada de decisão (ALDAY, 2000).

Uma ferramenta utilizada para auxiliar a obtenção desses resultados é o planejamento estratégico. Segundo Mintzberg *et al* (2007) o planejamento estratégico é um processo no qual a organização avalia os fatores presentes em seu ambiente que a influenciam, para a partir destes obter informações que sirvam no auxílio na tomada de decisões futuras.

Através desse processo, seja ele formal ou não (BULGACOV; DOS SANTOS; MAY, 2012), a organização tem a possibilidade de definir os seus objetivos, estabelecer estratégias para atingi-los, planejar e controlar as suas ações. Fatores que possibilitam um aumento de eficiência, eficácia e competitividade (BARBOSA; BRONDANI, 2006).

As instituições ensino superior, assim como as demais organizações, também estão presentes nesse ambiente mercadológico de incertezas econômicas, políticas e tecnológicas. Situação que exige uma capacidade de agilidade no desenvolvimento de respostas frente a novas demandas. Algo que pode ser obtido através da realização de um planejamento estratégico (JUNIOR, 2005).

No entanto, conforme relatam Neis; Pereira; Costa (2013), ao longo da segunda metade do século XX, estudos propuseram a existência de diversas dificuldades com relação à realização e à possível efetividade de planejamentos estratégicos em instituições de ensino

superior. Relacionando isto a certas peculiaridades dessas organizações. Alguns exemplos citados são: modelos de gestão demasiadamente burocráticos, objetivos organizacionais ambíguos e a existência de estruturas descentralizadas e fragmentadas.

Desta forma, o presente artigo tem por objetivo realizar uma análise da produção acadêmica nacional acerca do tema. Visando compreender como e de que forma vem sendo abordado o estudo do planejamento estratégico dentro do contexto de instituições ensino superior no Brasil.

Para se chegar a tal objetivo foi realizada uma pesquisa bibliométrica, a fim analisar de forma quantitativa as principais características das publicações científicas nacionais acerca do tema.

O presente artigo é dividido em seis partes, sendo elas: introdução, referencial teórico, metodologia, análise de dados, conclusão e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma visão estratégia de negócio é um conceito da gestão que tem como objetivo definir uma estratégia traçada pela organização para o seu posicionamento de mercado, ferramentas competitivas que a organização irá utilizar, os meios de entrar em novos mercados, entre outros. A distinção e planificação desses fatores surgiu como um meio das organizações prepararem-se para as constantes mudanças no ambiente na qual estão inseridas. Viabilizando assim, uma capacidade de resposta às possibilidades de um futuro incerto (ANSOFF, 1969).

Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma formalização de uma visão estratégica. A qual ocorre através de um processo onde a organização avalia os fatores presentes no ambiente em que ela está inserida. Para a partir dos dados obtidos através dessa análise realizar uma planificação que sirva de auxílio na tomada de decisões futuras (MINTZBERG *et al.*, 2007).

Certo (2003), afirma que os objetivos desse processo podem ser divididos em duas categorias: O protetor e o afirmativo. Em um primeiro aspecto, o planejamento estratégico serviria como uma forma de diminuir os riscos produzidos pelas incertezas do mercado. Trazendo um esclarecimento dos impactos que as ações gerenciais planejadas podem trazer para organização. Já o aspecto afirmativo seria com relação ao desenvolvimento de ações que focam aumentar o grau de sucesso organizacional, como movimentações ativas para implementação de novas estratégias.

Biagio e Batocchio (2012), têm uma visão mais ampla. Afirmando que o planejamento estratégico tem como objetivo ser um portfólio, uma base escrita, que sirva para destacar uma metodologia de posicionamento da empresa frente ao mercado. Servindo como alicerce para todas as ações da organização.

Na literatura contemporânea existe uma similaridade na definição das fases do planejamento estratégico. Em geral sendo citadas as mesmas etapas, apenas com diferenças em algumas poucas inserções de ou mudança na ordem de etapas já mencionadas por outros autores.

Para Campos (2016), as etapas da formação do planejamento estratégico são: (1) a definição da missão, (2) dos objetivos, (3) da visão, (4) dos valores, (5) análise do ambiente externo, (6) ambiente interno, e (7) a organização e classificação das competências essenciais da organização.

Segundo Barney e Hesterly (2007), o processo de planejamento estratégico é dividido nas fases de: (1) definição da missão e objetivos da organização, (2) análise interna e externa,

(3) escolha estratégica, (4) implementação estratégica e como resultado (5) a vantagem competitiva.

Nogueira (2015), também distingui fases semelhantes para o planejamento estratégico, apenas realizando uma leve mudança na ordem das duas primeiras, tornando-se: (1) análise do ambiente interno e externo, (2) estabelecimento da missão e objetivo da organização, (3) formulação de estratégias, (4) implementação da Estratégia e (5) controle estratégico.

De semelhante modo também existem diversas ferramentas estratégicas utilizadas para dar apoio à formulação do planejamento estratégico. Algumas entre as mais citadas são: a Análise SWOT (NOGUEIRA, 2015; CAMPOS, 2016), Método de cenários (CAMPOS; 2016; CORAL, 2002), Balanced Scorecard (CAMPOS; 2016; CERTO, 2003) e a Matriz BCG (CORAL, 2002).

O planejamento estratégico, assim como as suas ferramentas de auxílio, não apresenta nenhuma restrição que o liga a somente um tipo de organização (BARNEY; HESTERLY, 2007; NOGUEIRA, 2015). Podendo ser implementado em empresas de todas as áreas. Como também no setor de educação, área que engloba instituições de ensino fundamental, médio e superior (FERNANDES *et al*, 2009; SIEDSCHLAG, JUNIOR; ALVES, 2016).

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Inicialmente, conforme o artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Universidades são definidas como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. Onde são produzidas atividades de estudos sistemáticos acerca de temas relevantes, observando questões científicas e culturais (BRASIL, 1996).

Estas são divididas conforme as categorias administrativas: públicas (aquelas criadas ou absorvidas, mantidas e administradas pelo poder público de nível municipal, estadual ou federal) e privadas (aquelas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado) (BRASIL, 1996). De maneira que as instituições privadas são enquadradas nas seguintes subcategorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei (Lei nº 9.394, de 1996, Art. 19).

Posteriormente o decreto número 5.773, de 9 de maio de 2006 especificou uma diferenciação entre as Instituições de Ensino Superior (IES) através de classificações em faculdades, centros universitários e universidades. Sendo as faculdades instituições mais básicas, tendo tudo o seu funcionamento condicionado a um ato prévio de supervisão do Ministério da Educação. Já os centros universitários e as universidades apresentam uma liberdade na criação e disponibilização de cursos de nível superior. Porém devem apresentar um número maior de requisitos para o seu funcionamento, como a oferta de programas de mestrado e doutorado, e uma porcentagem de docentes com o grau acadêmico de mestre ou doutor (BRASIL, 2006).

2.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A partir do ano de 2001 as instituições de ensino superior necessitaram apresentar um maior foco com questões relativas ao planejamento estratégico. Fator decorrente do decreto N° 3.860 de 9 de julho de 2001, onde foi estabelecido que um dos quesitos para o credenciamento de instituições ensino superior seria a existência de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) próprio (BRASIL, 2001).

Entre outros elementos, devem estar presentes no PDI os objetivos e metas da instituição, projeto pedagógico, cronograma de desenvolvimento institucional e uma descrição da organização administrativa e das formas de participação de cada um dos funcionários da organização (BRASIL, 2006). Fatores que diretamente ou indiretamente estão presentes dentro do planejamento estratégico (NOGUEIRA, 2015; BARNEY, HESTERLY; 2007; CAMPOS, 2016). Porém o mesmo pode apenas ser considerado como sendo uma parte do plano estratégico, já que é desenvolvido com o objetivo de apresentar apenas algumas partes das visões e estratégias de IES (FERNANDES *et al*, 2009).

2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS IES'S

As IES's apresentam uma necessidade de gestão estratégica semelhante à de outras organizações devido ao cenário de incertezas e mudanças em que elas estão inseridas, principalmente com relação às mudanças de contexto e demanda (JUNIOR, 2005). No entanto, essas organizações apresentam características diferentes das demais, algo que deve ser levado em consideração na formulação de planejamentos estratégicos (ARAÚJO, 1996).

Uma destas características é a existência dos distintos tipos de IES citados anteriormente, fator dificulta a realização de uma análise que observe todos esses tipos de organização em pé de igualdade. Visto que o desenvolvimento do planejamento estratégico é analisado de diferentes maneiras por parte dessas instituições. Na universidade privada média essa ação parte da observação de uma necessidade de adaptação às condições impostas pelo mercado (COSTA, 2010; COBBE, 2013).

Enquanto as universidades públicas estão inseridas em um contexto de ausência de competitividade e formas de mensuração de desempenho diferentes das encontradas no mercado privado. Situação que cria dois tipos opostos de observação acerca do planejamento estratégico por parte desses gestores públicos. (1) Como sendo apenas mais um requisito burocráticos a ser cumprido por cada reitoria, algo dissociado a gestão geral (ESTRADA, 2001; ARAÚJO, 1996), ou (2) como mais um caminho para a busca de uma melhor gestão (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Há alguns exemplos que relatam esses diferentes tipos de abordagens dadas ao planejamento estratégico por cada tipo IES:

Siedschlag, Junior e Alves (2016), estudaram a contribuição de um escritório de gestão de projetos na gestão estratégica de uma universidade comunitária. Conforme sua pesquisa, o planejamento estratégico é visto pela referida universidade como uma forma de auxiliar a modernização e otimização da infraestrutura física e tecnológica da organização. Buscando aprimorar a qualidade dos serviços prestados e possibilitar a sustentabilidade financeira da instituição. Ao passo que o desenvolvimento de um escritório de gestão de projetos auxiliou no controle das diversas ações e projetos propostos pelo planejamento estratégico da instituição.

Borges e de Araújo (2001), estudaram o desenvolvimento do planejamento estratégico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Segundo os autores a experiência foi bem-sucedida e benéfica para instituição. Fato que se tornou possível através da sensibilização do grupo de trabalho sobre a importância do

planejamento estratégico para instituição e pela correta adaptação dos instrumentos de planejamento conforme as peculiaridades da universidade.

Enquanto Costa (2002), analisou o desenvolvimento do planejamento estratégico da Universidade Estadual da Bahia. Chegando à conclusão de que o desenvolvimento do mesmo não foi efetivo devido a dois fatores: (1) pelo fato do planejamento estratégico formulado não conter elementos fundamentais descritos em modelos básicos, como a descrição da missão da instituição e análise dos pontos fortes e fracos, e (2) pela existência de uma cultura organizacional individualista e divergente quanto a objetivos e atribuições da instituição.

O planejamento estratégico também pode trazer diversos benefícios para IES's que vão além do consenso comum. Conforme relatado por alguns gestores universitários na pesquisa de Junior (2005), o planejamento estratégico dentro de instituições de ensino superior proporciona, além de uma maior racionalidade e apoio ao processo decisório, um modelo de gestão como maior integração e participação de toda a organização. Proporcionando com isto uma maior legitimidade e reconhecimento dos atores dos sistemas sociais que estão envolvidos com essas instituições (NEIS; PEREIRA; COSTA, 2013).

No entanto, embora o planejamento estratégico já tenha se demonstrado como uma ferramenta eficaz em IES em um período mais recente; e diversos gestores tenham se mostrado propícios a ela observa-se com frequência a existência de falhas que minam a eficiência dessa ferramenta que devem ser observadas. Entre elas a não realização de adaptações necessárias dependendo do contexto organizacional (FERNANDES *et al*, 2009; BORGES; DE ARAUJO, 2001). E a existência de um vácuo entre o processo de formulação e implementação dessa ferramenta, fator principalmente decorrente em órgãos públicos e instituições de ensino (ESTRADA, 2001; SILVA; GONÇALVES, 2011).

De maneira que existe um ambiente de intensa complexidade no que diz respeito à implementação do planejamento estratégico dentro do contexto da gestão de instituições de ensino superior. Assim apresenta-se uma oportunidade de pesquisa e comunicação científica para que pesquisadores brasileiros possam analisar quais são as melhores formas de se gerir esse tipo de instituição ou de que práticas poderiam ser aplicadas nesses cenários (DE FREITAS *et al*, 2014).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza teórica, tendo um caráter descritivo (GIL, 2007). Com relação ao método, categoriza-se como uma pesquisa bibliométrica. Segundo Araújo (2006, p. 12), as pesquisas bibliométricas consistem da “aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura”. A partir desse tipo de pesquisa torna-se viável analisar o perfil e a evolução de pesquisas científicas de uma determinada área ou meio de publicação (SOUZA; RIBEIRO, 2013). Fator que possibilita a análise de tópicos emergentes de pesquisa (CERETTA; REIS; ROCHA, 2016) e a comparação entre a produção científica de diferentes áreas temáticas ou regiões geográficas (LAPPE; POLI; MAZZIONI, 2017).

O estudo apresenta uma abordagem quantitativa, visto que o mesmo buscou quantificar, através de estatística descritiva, algumas variáveis presentes em artigos de produção científica que abordam o planejamento estratégico dentro do ambiente de IES.

As etapas da pesquisa foram estas: definição da amostra, desenvolvimento das palavras-chaves, coleta de dados, definição das variáveis, e análise dos resultados.

3.1 DEFINIÇÃO DE AMOSTRA

Foram mapeadas publicações científicas provenientes de duas plataformas: os anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), e do portal de periódicos SPELL.

O primeiro reúne os anais de alguns dos maiores congressos na área de administração em âmbito nacional, como o ENANPAD, o ENADI e o 3Es.

Enquanto o segundo é um sistema de indexação e disponibilização gratuita de produção científica. Sendo este um indexador que inclui pesquisas nacionais tendo o foco inicial em trabalhos das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo.

3.2 DESENVOLVIMENTO DAS PALAVRAS-CHAVES

Foram desenvolvidos dois grupos distintos de palavras-chaves em decorrência das peculiaridades das ferramentas de busca presentes nas duas plataformas.

No caso do portal SPELL foram utilizadas as palavras-chaves: “planejamento estratégico e universidade”, “planejamento estratégico e faculdade”, e “planejamento estratégico e instituição de ensino superior”.

Enquanto para a busca realizada nos anais da ANPAD houve a necessidade de uma formulação distinta, visto que a ferramenta de busca do site não permitia a utilização de dois temas em conjunto. Em decorrência disto foi utilizada apenas uma palavra-chave na referida plataforma: “planejamento estratégico”.

3.3 COLETA DE DADOS

Em uma primeira etapa foi realizada uma busca na plataforma SPELL e nos anais da ANPAD utilizando as palavras-chaves anteriormente citadas. Os retornos provenientes destas duas fontes para cada palavra-chave estão descritos no Quadro 1:

Quadro 1: Primeira etapa da coleta de dados

PLATAFORMA SPELL				ANAIS DA ANPAD	
Planejamento estratégico e universidade		14		Planejamento Estratégico	44
Planejamento estratégico e faculdade		0			
Planejamento estratégico e instituição de ensino superior		6			
TOTAL			20	TOTAL	44

Fonte: Elaborado pelos Autores

Em uma segunda etapa foi realizada a leitura dos títulos e dos resumos dos retornos provenientes da busca inicial. Esta etapa foi realizada visando a exclusão de pesquisas repetidas ou que não apresentassem entre os seus objetivos a análise de algum aspecto relacionado com planejamento estratégico de uma IES.

Como resultado desta segunda análise foram excluídos 5 artigos provenientes da plataforma SPELL, permanecendo assim 15. Ou seja, permanecendo 75% da amostra inicial.

Já com relação aos retornos obtidos dos anais da ANPAD foram excluídos 29 artigos, permanecendo assim 15. Ou seja, aproximadamente 34% da amostra inicial. Percentual consideravelmente menor do que o citado anteriormente devido à maior amplitude da palavra-chave utilizada nesta busca.

3.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

O Quadro 2 apresenta uma descrição das variáveis utilizadas descrevendo: as variáveis utilizadas, os autores tomados como base para a definição de variável e o tipo de análise em que ela está envolvida.

Quadro 2: Descrição das variáveis

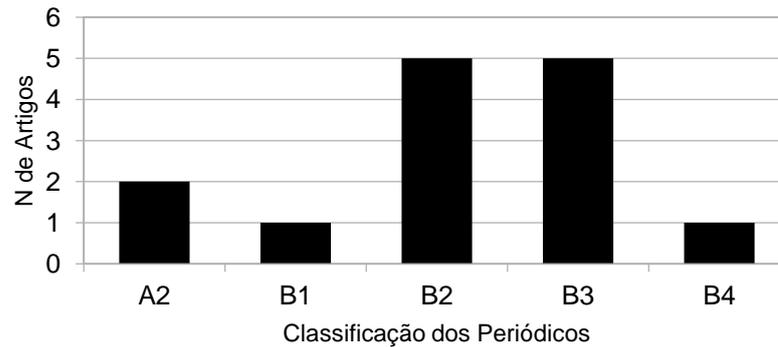
VARIÁVEL	BASE PARA A PROPOSIÇÃO	ANÁLISE ENVOLVIDA
Período de publicação	Araújo (2006), Costa, de Andrade (2014).	Analisar o surgimento de estudos sobre o tema ao longo dos anos.
Meio de publicação	Araújo (2006), Ceretta; Reis e Rocha (2016).	Verificar a existência de aglutinação dos estudos em um certo periódico/evento.
Autoria	Ceretta; Reis e Rocha (2016), Oliveira <i>et al</i> (2016 ^a).	Avaliar a existência de autores prolíficos sobre o tema
Instituição	Desenvolvida pelos Autores.	Buscar correlações entre a instituição de vínculo dos autores e o objeto de estudo.
Natureza do estudo	Costa, de Andrade (2014), Oliveira <i>et al</i> (2016 ^a).	Avaliar os vieses metodológicos mais utilizados no estudo do tema
Abordagem de pesquisa	Kobashi, dos Santos (2012), Costa, de Andrade (2014).	Avaliar os vieses metodológicos mais utilizados no estudo do tema
Método de pesquisa	Oliveira <i>et al</i> (2016b), Kobashi, dos Santos (2012).	Avaliar os vieses metodológicos mais utilizados no estudo do tema
Tópicos estudado	Costa, de Andrade (2014), Oliveira <i>et al</i> (2016 ^a).	Analisar as diferentes formas com que o tema foi abordado pelas pesquisas.
Objeto de estudo	Desenvolvida pelos Autor.	Buscar correlações entre a instituição de vínculo dos autores e o objeto de estudo.

Fonte: Elaborado pelos Autores

4 ANÁLISE DOS DADOS

Referente aos meios de publicação, quanto aos artigos provenientes da base spell, não houve a aglutinação de artigos em um mesmo periódico. Apenas a Revista de Administração da Unimep e a Revista de Administração Pública publicaram mais de um artigo sobre o tema. Sendo que cada uma destas publicou apenas dois artigos.

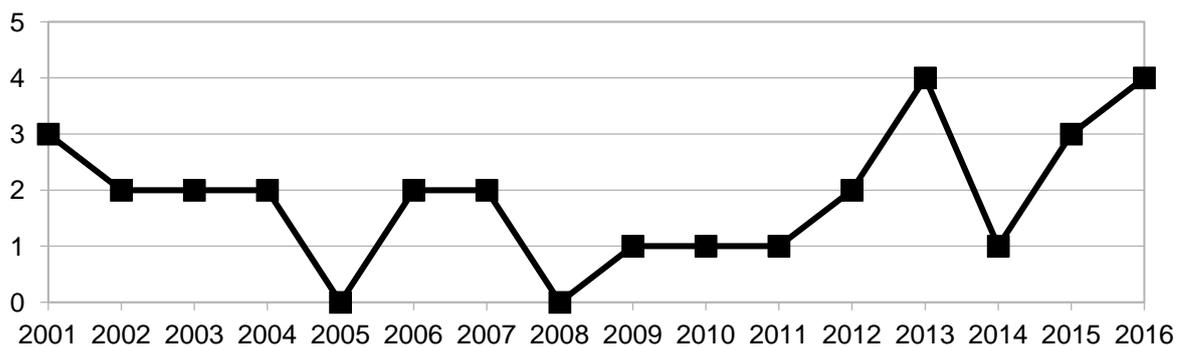
Com base na classificação qualis foi observada a relevância do tema. Visto que 14 dos 15 artigos foram publicados em periódicos de nível B3 ou superior, conforme apresentado na figura 1:

Figura 1: Artigos por Classificação Qualis

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às pesquisas provenientes da base de dados da ANPAD foi possível observar uma aglutinação de artigos no evento do EnANPAD, sendo só nele publicados 9 artigos, 60% dos resultados provenientes desta base.

Quanto ao total dos artigos verificados no presente estudo, estes foram publicados entre os anos de 2001 e 2016. A figura 2 informa a quantidade de trabalhos publicados por ano:

Figura 2: Número de publicações por ano

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o número de artigos publicados por ano manteve-se estável entre o período de 2002 a 2012. De maneira que o estudo acerca do planejamento estratégico no contexto de instituições ensino superior apresenta-se como um tema recente. Porém, isso não ocorre se são levados em consideração os dois temas isoladamente, visto que segundo Mintzberg *et al*, (2007) já havia uma grande gama de estudos sobre planejamento estratégico nos anos 50. Enquanto o segundo Neis, Pereira e Costa (2013) já haviam estudos sobre a gestão de instituições de ensino superior desde a década de 80, porém sem levar em consideração o planejamento estratégico.

A média de publicação anual girou em torno de 1 a 2 artigos por ano. Posteriormente houve dois picos de publicação nos anos de 2013 e 2016, com o número de 4 artigos publicados por ano. Cabe ressaltar que, apesar dos anos de 2013 e 2016 apresentarem um acréscimo de 100% no número de publicações, o nível baixo de artigos publicados sobre o tema torna esse aumento pouco relevante. Sendo necessário uma observação do comportamento do número de publicações ao decorrer dos próximos anos como forma de avaliar se realmente está havendo uma tendência de aumento no número de pesquisas acerca do tema.

Com relação à autoria, a maioria dos artigos foram confeccionados por três autores (33%), seguido por dois autores (23%), um autor (20%) e quatro autores (20%). Ao todo foi verificada a presença de 78 autores na confecção dos 30 artigos avaliados. De maneira que apenas um destes participou da confecção de mais de um artigo. Sendo este Maurício Fernandes

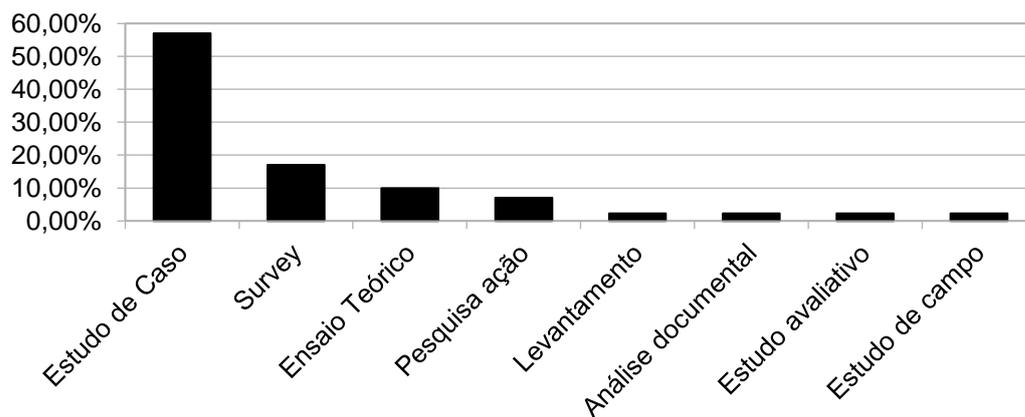
Pereira, autor de 3 estudos relacionados ao tema estudado. Porém, apesar deste autor apresentar um maior número de estudos, não existe uma expansão sobre os aspectos pesquisados. Já que os seus estudos avaliam uma mesma faceta do planejamento estratégico sobre a perspectiva de diferentes objetos de estudo. Mais especificamente, os três estudos avaliam a formação e implementação do planejamento estratégico em IES.

Ao todo 15 artigos não informaram o seu caráter de pesquisa, 13 não informaram sua abordagem e 3 não informaram seu método. Para a classificação dessas variáveis realizou-se uma análise completa da metodologia e objetivos dos estudos. Estes foram comparados e classificados através dos critérios apresentados por Gil (2007) sobre os aspectos que distinguem os tipos de caráter, abordagens e métodos de pesquisa.

Quanto aos aspectos metodológicos 87% dos artigos apresentam uma natureza empírica, enquanto apenas 13% apresentam uma natureza teórica. Quanto ao caráter de pesquisa, 87% apresentam caráter descritivo, 10% exploratório e 7% descritivo-exploratório. Com relação a abordagem, sendo que destes 70% tem abordagem qualitativa, 27% quantitativa e 3% são de abordagem mista.

O método de pesquisa mais utilizado foi o Estudo de Caso 57%, seguido por survey 17%, ensaio teórico 10%, pesquisa ação 7% e os demais métodos com 2,25%, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3: Tipos de Métodos utilizados



Fonte: Dados da pesquisa

Os tipos de coleta de dados mais utilizados foram a pesquisa documental (31%), seguida pela entrevista (29%), questionário (24%), pesquisa bibliográfica (7%), observação (4,5%) e observação participante (4,5%).

A análise dos objetos de estudo foi realizada conforme as características das instituições estudadas. A avaliação foi realizada tendo como base dois tipos de características, quantidade de instituições estudadas (única instituição ou múltiplas instituições) e tipos de instituições (públicas ou privadas). Dois artigos foram desconsiderados pois eram ensaios teóricos que não abordavam uma ou um grupo de IES como objeto de estudo, mas sim as IES de forma geral. O Quadro 3 apresenta os dados provenientes da classificação dos estudos conforme as características citadas: ISSO DEVE IR PAR AO INICIO DO ESTUDO.

Quadro 3: Objetos de estudo

	Única Instituição		Múltiplas Instituições		TOTAL	
Pública(s)	9	32%	3	11%	12	43%
Privada(s)	7	25%	3	11%	10	36%
Públicas e Privadas	-	-	6	21%	6	21%
TOTAL	16	57%	12	43%	28	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados no Quadro 3, os tipos de estudo mais encontrados foram: pesquisas acerca de uma instituição pública (32%), pesquisas acerca de uma instituição privada (25%) e estudos analisando múltiplas instituições públicas e privadas (21%). Com relação ao número de instituições, houve uma maior presença de estudos que analisaram apenas uma instituição (57%). Em quanto ao tipo, houve uma maior análise de instituições públicas (43%).

Com base nesses dados foi avaliada a existência de algum tipo de vínculo entre os pesquisadores e as instituições pesquisadas, em estudos que envolviam apenas uma instituição, fosse essa pública ou privada. Observou-se que 75% (12) desses artigos apresentavam pelo menos um autor que possuía vínculo profissional ou estudantil com a instituição estudada.

Dos 28 estudos 22 apresentam a localidade das IES pesquisadas. O Quadro 4 apresenta em quais estados estão presentes as IES pesquisadas.

Quadro 4: Localização das IES's estudadas

Estado	Nº de estudos	%
São Paulo	4	18,18%
Minas Gerais	4	18,18%
Santa Catarina	3	13,64%
Rio Grande do Norte	2	9,09%
Pará	2	9,09%
Espírito Santo	1	4,55%
Ceará	1	4,55%
Goiás	1	4,55%
Paraíba	1	4,55%
Paraná	1	4,55%
Rio de Janeiro	1	4,55%
Rio Grande do Sul	1	4,55%
TOTAL	22	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado pelo Quadro 4 existe um maior número de estudos que avaliam IES presentes na região Sudeste (10), seguidos por estudos da região Sul (5), Nordeste (4), Norte (2) e Centro Oeste (1).

Com relação aos temas abordados, a maioria dos artigos analisaram ferramentas de auxílio ao planejamento (40%), seguido por artigos que analisavam o planejamento estratégico a nível institucional (37%), o planejamento estratégico em setores específicos das organizações (13%) e as contribuições do planejamento estratégico (10%). Desta forma, 63% dos estudos acerca do tema não o avaliam como uma ferramenta utilizada a nível institucional, aquela que é a abordagem mais tradicional sobre o planejamento estratégico (MINTZBERG *et al*, 2007;

BULGACOV; DOS SANTOS; MAY, 2012; CAMPOS, 2016). Em vez disto, busca-se uma análise acerca de uma parte específica desse processo ou de como ele se dá em um setor específico da instituição.

Essa característica, comum a parte das referidas pesquisas, faz paralelo com os resultados de estudos (ESTRADA, 2001; RIZZATTI, PEREIRA, 2014; NEIS, PEREIRA, COSTA, 2013; FERNANDES, FURTADO, FERREIRA, 2015, REBECHI, 2007) que afirmam a incapacidade atual de algumas Instituições Ensino Superior de adotarem um planejamento estratégico de forma global. Principalmente devido ao fato de terem culturas organizacionais que veem a sua implementação, ou até mesmo a própria ferramenta, como algo restrito a apenas um grupo de funcionários ou um setor da organização.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa analisou a produção acadêmica nacional acerca de planejamento estratégico dentro do contexto de instituições de ensino superior. Foram coletados artigos de duas plataformas, Anais da ANPAD e plataforma SPELL, que foram avaliados a partir de 9 variáveis distintas. A partir disso, foi realizado uma análise quantitativa visando descrever as abordagens metodológicas e os objetivos dos referidos artigos.

Como resultado verificou-se que o tema é recente, apresentando pesquisas a partir do ano de 2001. A maioria dos trabalhos categoriza-se como tendo natureza empírica (87%), caráter descritivo (87%), abordagem qualitativa (70%), método de estudo de caso (57%) e tipos de coleta de pesquisa documental (31%), entrevista (29%) ou questionário (24%). Quanto aos objetos de estudo, a maioria dos artigos pesquisaram uma única instituição (57%) e faziam a análise de instituições públicas (43%).

Com relação aos temas abordados a maioria dos estudos não avalia o planejamento como uma ferramenta utilizada a nível institucional. Em vez disto, busca-se uma análise acerca de uma parte específica desse processo ou de como ele se dá em um setor específico da instituição.

De todos os artigos que estudavam uma única instituição 75% possuíam pelo menos um autor que apresentava vínculo estudantil ou empregatício com a IES pesquisada. Ao mesmo tempo não existe um grande número de autores especializados no tema, já que foi observado que apenas um autor estava presente na confecção de mais de um artigo. Desta forma, estes dois dados relativos autoria, podem indicar que grande parte do estudo acerca do tema vem sendo realizado por conveniência, graças à proximidade dos autores com o objeto estudo.

Em suma, foi observado que o tema não vem sendo tratado com grande relevância na produção nacional. Visto que há poucos autores especializados no tema, um grande número de pesquisas possivelmente feitas por conveniência e um baixo número de pesquisas que avalia o planejamento estratégico como uma ferramenta aplicada a nível institucional.

Frente aos temas analisados nos artigos estudados observa-se um principal gap de pesquisa. A grande maioria dos estudos analisa o processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em IES ou de ferramentas que auxiliam este processo. Assim há uma escassez de pesquisas que partam de um objeto de estudo onde já está presente o planejamento estratégico.

Desta maneira surge como uma oportunidade para novas pesquisas a análise de IES onde já haja a utilização de planejamento estratégico, ou também a avaliação da gestão de uma IES que apresente aspectos semelhantes a um planejamento estratégico. Objetivos específicos que podem ser analisados nesses casos são o processo de adaptação do planejamento estratégico conforme a modificação do ambiente em que a IES está inserida e o impacto da existência de gestores com formação na área de administração sobre o surgimento de um pensamento estratégico dentro da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor (Ed.). **Business strategy: selected readings**. Penguin books, 1969.
- ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ARAÚJO, Flávia Silva; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.
- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?. **Revista de administração pública**, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2008.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2 ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. **Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3860.htm>. Acesso em: 07 mai. 2017.
- _____. 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**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79>. Acesso em: 07 mai. 2017.
- _____. Lei Nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BORGES, Djalma Freire; DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63-75, 2001.
- CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implementação**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- CERETTA, Gilberto Francisco; REIS, Dálcio Roberto dos; ROCHA, Adilson Carlos da. Innovation and business models: a bibliometric study of scientific production on Web of Science database. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 433-444, 2016.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. São Paulo: Prentice Hall. 9 ed. 2003.
- COBBE, P. R. **Inteligência organizacional no apoio à gestão acadêmica de IES privadas**. 164 f. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 275 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

COSTA, Luciano Venelli. Gestão estratégica de pessoas na Universidade Metodista para implantação de educação a distância. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 1, n. 1, p. 37-51, 2010.

COSTA, Vívian Flores; DE ANDRADE, Taís. Comportamento de cidadania organizacional: Caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, 2014.

DE FREITAS, Alair Ferreira *et al.* Perfil metodológico da produção científica no Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 1, p. 18-41, 2014.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXI., 2001, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Faculdade de Tecnologia e Ciências. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2017.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do Balanced Scorecard no Auxílio à Formulação do Planejamento Estratégico no Setor Público: O Caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FERNANDES, Sandra *et al.* Análise do processo de formulação de um plano de desenvolvimento institucional: o caso de uma instituição pública de ensino superior. In: IX Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária da América do Sul, 9., 2009, Florianópolis. **Anais Eletrônicos...** Repositório UFSC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35884>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar um projeto de pesquisa. 9ª reimpr. São Paulo: **Atlas**, 2007.

KOBASHI, Nair Yumiko; DOS SANTOS, Raimundo Nonato Macedo. Institucionalização da pesquisa científica no Brasil: cartografia temática e de redes sociais por meio de técnicas bibliométricas. **Transinformação**, v. 18, n. 1, 2012.

LAPPE, Larissa; POLI, Odilon Luiz; MAZZIONI, Sady. Gestão da inovação na indústria de alimentos: análise bibliométrica da produção científica nacional e internacional. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 57-72, 2017.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. [recurso eletrônico] 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. O Processo de Formulação de Estratégica em Universidades Públicas: o caso da UDESC. **REUNA**, v. 18, n. 2, p. 25-44, 2013.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (org). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OLIVEIRA, Patricia Grenfell *et al.* Economia criativa na produção científica brasileira em administração: Mapeamento bibliométrico nas bases ANPAD, CAPES e SPELL. **GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 6, n. 1, p. 2966-2981, 2016a.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende *et al.* Gerenciamento de projetos: comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros na área de Administração e Engenharia de Produção. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2016b.

REBECHI, Robson. O planejamento estratégico nas instituições de ensino superior dos cursos de administração do Estado de São Paulo. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 5, n. 3, p. 101-112, 2008.

RIZZATTI, Giselly. PEREIRA, Mauricio Fernandes. O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas Universidades de Santa Catarina. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 166-189, maio./ago. 2014.

SIEDSCHLAG, Djeison; JUNIOR, Ovidio Felipe Pereira Da Silva; ALVES, Claudia Silva Ribeiro. A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos–EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 7, n. 3, p. 01-19, 2016.

SOUZA, MTS de; RIBEIRO, Henrique César Melo. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 368-396, 2013.