

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
CAMPUS GOIÁS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NARA ALINE COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO: ANÁLISE DO PRIMEIRO ANO DE
IMPLEMENTAÇÃO EM UM CÂMPUS DO INTERIOR**

Goiás - GO
2026

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO: ANÁLISE DO PRIMEIRO ANO DE IMPLEMENTAÇÃO EM UM CÂMPUS DO INTERIOR¹

Nara Aline Costa

Faculdade de Nutrição, Universidade Federal de Goiás

e-mail: naracosta@ufg.br

Orientadora: Natália da Silva Bomfim

Universidade Federal de Goiás

RESUMO

O objetivo do estudo foi avaliar a implementação e o desempenho dos indicadores do primeiro ano do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis (2025-2028). Trata-se de um estudo documental, com abordagem descritiva e apoio de reuniões técnicas para compreensão dos dados institucionais. Para a análise documental do plano estratégico, utilizou-se como referência as seguintes etapas: i) Análise ambiental; ii) Definição da identidade institucional; iii) Elaboração dos objetivos, metas e indicadores; iv) Planejamento de ações e gestão de risco; v) Implementação e monitoramento do plano. Os dados foram submetidos à análise descritiva. O Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis foi estruturado de forma coerente com as diretrizes teóricas e institucionais, contemplando as etapas essenciais e apresentando alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG. Os objetivos, metas e indicadores mostraram-se viáveis e adequados à realidade do campus, embora haja necessidade de aprimorar a definição de responsabilidades e a gestão de riscos. Entre os 31 indicadores avaliados, cinco não possuíam previsão de execução para o período analisado, 20 indicadores possuíam metas parciais ou totais para o período, porém, não tiveram valores lançados no sistema. Somente cinco indicadores foram executados e 67% atingiram plenamente ou superaram a meta estabelecida. Os resultados indicam avanços iniciais na implementação do Planejamento Estratégico, embora persistam desafios relacionados ao monitoramento e à alimentação dos indicadores.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão Pública; Formação em Saúde; Sistema Único de Saúde.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Goiás

ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate the implementation and performance of the indicators established for the first year of the Strategic Plan of the Firminópolis Campus (2025–2028). This is a documentary study with a descriptive approach, supported by technical meetings to facilitate the understanding of institutional data. For the document analysis, the following stages were used as a reference: (i) environmental analysis; (ii) definition of institutional identity; (iii) development of objectives, goals, and indicators; (iv) action planning and risk management; and (v) implementation and monitoring. The data were subjected to descriptive analysis. The Strategic Plan of the Firminópolis Campus was structured in accordance with theoretical and institutional guidelines, covering the essential stages and demonstrating alignment with the Institutional Development Plan of the Federal University of Goiás. The objectives, goals, and indicators were considered feasible and appropriate to the campus context; however, improvements are needed in the definition of responsibilities and in risk management. Among the 31 indicators evaluated, five had no planned implementation during the period analyzed, while 20 had partial or total targets but no data recorded in the system. Only five indicators were executed, of which 67% fully achieved or exceeded the established targets. The results indicate early progress in the implementation of Strategic Planning; however, challenges persist in the monitoring and updating of performance indicators.

Keywords: Strategic Planning; Public Management; Health Education; Unified Health System.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento, em suas diferentes abordagens teóricas e aplicadas, constitui um elemento central na gestão organizacional contemporânea, especialmente no contexto das instituições públicas e educacionais. Trata-se de um processo que envolve não apenas a definição de objetivos e metas, mas também a análise de recursos, a antecipação de riscos e a articulação entre diferentes níveis institucionais, buscando o equilíbrio entre viabilidade e direcionamento estratégico. Sob essa perspectiva, o Planejamento Estratégico é considerado um importante instrumento de gestão que orienta decisões e ações organizacionais de forma sistemática e integrada (Oliveira, 2022).

Historicamente, a consolidação do Planejamento Estratégico ocorreu a partir de 1960, em resposta às transformações sociais e econômicas que passaram a exigir maior racionalização na gestão pública (Hinton, 2012). Desde então, o planejamento passou a ser incorporado como instrumento fundamental na administração pública e nas instituições de ensino superior. No contexto das universidades públicas, a aplicação do Planejamento Estratégico assume características específicas, relacionadas à complexidade organizacional, à diversidade de atores envolvidos e às limitações de recursos. Além disso, sua implementação enfrenta desafios como descontinuidade administrativa, fragilidade no envolvimento dos

atores e dificuldades de alinhamento entre planejamento e execução, fatores que impactam diretamente sua efetividade (Cavalcanti, 2008).

Adicionalmente, o Planejamento Estratégico também assume relevância significativa no campo da saúde, uma vez que o Sistema Único de Saúde (SUS) demanda processos contínuos de organização, monitoramento e avaliação para a efetivação de seus princípios. Logo, o planejamento se torna essencial para orientar políticas, estruturar serviços e qualificar a tomada de decisão na área da saúde. A partir dessas demandas, a formação em saúde ganha destaque, uma vez que esse processo subsidia a organização dos cenários de prática, a definição de competências profissionais e o alinhamento das atividades formativas às necessidades do sistema de saúde, especialmente no âmbito da Atenção Primária (Brasil, 2009a).

É nesse cenário que se insere o objeto deste estudo, o Campus Firminópolis da Universidade Federal de Goiás (UFG), desempenha papel relevante na formação em saúde e na articulação entre ensino, serviço e comunidade. Ao longo de sua trajetória institucional, o Campus de Firminópolis passou por processos de expansão, reestruturação e consolidação de suas atividades acadêmicas, especialmente voltadas à formação interprofissional em saúde, o que reforça a importância de instrumentos de planejamento para sua organização e desenvolvimento. É recente o plano de Planejamento Estratégico do referido Campus e ainda são pouco conhecidos os resultados preliminares da sua implantação (Universidade Federal de Goiás, 2025).

Diante do exposto, coloca-se como problema de pesquisa: quais são os resultados do primeiro ano de implementação do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis?

Parte-se da hipótese de que a implementação do Planejamento Estratégico contribui para o fortalecimento das atividades acadêmicas e de assistência na área da saúde, com potencial para mitigar fragilidades e potencializar os pontos fortes institucionais.

Justifica-se a realização deste estudo pela relevância do planejamento estratégico para a qualificação da gestão pública e para o fortalecimento das instituições de ensino superior, especialmente no campo da saúde, contribuindo para a melhoria dos processos de gestão, da formação profissional e da organização dos serviços no âmbito do SUS.

O objetivo geral deste estudo foi avaliar a implementação e o desempenho dos indicadores do primeiro ano do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis. Como objetivos específicos, busca-se: i) analisar a estrutura e organização do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis; ii) avaliar o desempenho das metas e indicadores institucionais no primeiro ano de implementação; e iii) identificar potencialidades e fragilidades relacionadas à execução e ao monitoramento do plano estratégico.

Por fim, este artigo está estruturado em seções que contemplam, além desta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, os resultados e discussão, a proposta de solução e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar não se limita à identificação de oportunidades a serem exploradas, mas também envolve a definição dos recursos necessários para que tais oportunidades resultem nos objetivos esperados, bem como a antecipação de riscos potenciais. Nesse contexto, o processo de planejamento deve buscar o equilíbrio institucional entre metas ambiciosas e, ao mesmo tempo, viáveis, considerando o cenário atual e suas perspectivas futuras. O termo “estratégico” tem origem na palavra grega *strategos*, de conotação militar. O verbo *strategein* refere-se à elaboração de planos relacionados às ações conduzidas por exércitos. Posteriormente, esse vocabulário foi incorporado à linguagem científica, passando a ser aplicado em diferentes áreas do conhecimento, como a teoria de jogos, modelos matemáticos e estudos institucionais (Oliveira, 2022).

O planejamento é compreendido como um processo por meio do qual a instituição estabelece seu futuro desejado e define os meios necessários para alcançá-lo, garantindo a continuidade de seu desempenho e sucesso (Chiavenato, 2003). Nesse sentido, trata-se de um processo contínuo e adaptativo no qual a organização determina e declara sua missão, seus objetivos e suas metas, além de selecionar estratégias e meios adequados para atingi-los em um determinado período, a partir de uma constante interação com o ambiente externo (Chiavenato, 2003). Esse processo possui caráter sistêmico, considerando a organização em sua totalidade, formada por partes interdependentes que estabelecem relações de causa e efeito entre si. Ressalta-se ainda que essa prática não se restringe apenas à elaboração de planos, políticas, objetivos e metas, mas depende sobretudo da viabilidade de sua implementação, vinculada à ação organizacional como um todo (Cavalcanti, 2008).

O processo de planejamento constitui o ponto de partida da gestão estratégica nas organizações, sendo aplicável a instituições de diferentes portes e setores. Seu principal objetivo consiste na implementação de ações direcionadas para a obtenção de resultados relevantes, promovendo uma postura proativa na administração organizacional. Nos mais diferentes contextos e organizações, a ausência de planejamento tende a resultar em desperdício de recursos financeiros, físicos e humanos. Além disso, a inexistência de um processo estruturado

compromete o desempenho institucional, uma vez que limita o aproveitamento de oportunidades e a capacidade de antecipação e mitigação de riscos potenciais (Oliveira, 2022).

Em termos históricos, a consolidação do Planejamento Estratégico ocorreu a partir da década de 1960 como resposta a uma nova realidade do ambiente organizacional. Nesse período, o ambiente externo das organizações, tanto públicas quanto privadas, passou a estabelecer uma nova dinâmica social, na qual a satisfação do consumidor ou usuário dos bens e serviços, passou a ser associada ao atendimento de suas necessidades, e não mais apenas à adaptação aos produtos e serviços oferecidos (Hinton, 2012). Um aspecto relevante do Planejamento Estratégico é que sua origem está vinculada ao setor privado, com premissas e características próprias, sendo ainda pouco explorado pela literatura administrativa no que se refere à sua aplicação no setor público.

Não existe uma forma única ou universalmente correta de planejar, tampouco modelos rígidos que funcionem como uma “receita” padronizada. Entretanto, é necessário estabelecer uma certa uniformidade conceitual e uma estrutura básica que permita a organização adequada do processo. Ainda que possa variar conforme as necessidades de cada instituição, um modelo de planejamento é geralmente composto por cinco etapas comuns: (1) análise ambiental; (2) definição da identidade institucional; (3) elaboração dos objetivos, metas e indicadores; (4) planejamento de ações e gestão de risco; e (5) implementação e monitoramento (Oliveira, 2022).

Vale destacar que no que se refere a análise ambiental, esta é frequentemente realizada por meio da ferramenta SWOT. A sigla SWOT, de origem inglesa, corresponde a quatro dimensões fundamentais da análise estratégica: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A chamada Análise SWOT é utilizada para avaliar a situação de uma organização ou projeto, contribuindo para a tomada de decisões e para o planejamento de ações mais eficazes. Nesse modelo, as forças e fraquezas referem-se a fatores internos, enquanto as oportunidades e ameaças dizem respeito ao ambiente externo, envolvendo variáveis como mercado, concorrência e condições econômicas (Puyt, 2023). Dessa forma, essa análise permite uma visão ampla do contexto, favorecendo a identificação de potencialidades e desafios. Os demais elementos do planejamento seguem uma sequência lógica e estruturada, iniciando-se com a definição de missão, visão e valores e estendendo-se até a fase de implementação e monitoramento dos resultados alcançados (Chiavenato, 2003).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Na administração pública, a função de planejar passou a ganhar maior relevância entre o final do século XVIII e o início do século XIX. Inicialmente, os planos eram voltados para o atendimento das demandas de infraestrutura decorrentes da expansão e surgimento de novas cidades. Posteriormente, a Segunda Guerra Mundial evidenciou a importância e a necessidade do planejamento para a execução de operações em grande escala. No período pós-conflito, a atenção voltou-se para a reconstrução e a conversão dos sistemas de produção, no contexto dos chamados planos de paz. Já na década de 1960, consolidou-se a ideia de que o planejamento deveria ser exigido como condição prévia para a aprovação e liberação de recursos, financiamentos e subsídios destinados aos governos estaduais e locais. Essa exigência contribuiu para a ampliação em cadeia de unidades de planejamento nas diferentes esferas da administração pública, o que resultou no surgimento de diversos níveis, tipos e metodologias de planejamento (Giacobbo, 1996).

Já em um período mais recente, as Instituições de Ensino Superior, principalmente as universidades, vêm vivenciando um período de inúmeras transformações, advindas do contexto econômico e social, tanto em nível nacional quanto internacional. Esses acontecimentos têm impactado diretamente a gestão dessas organizações, que passaram a ter maiores exigências quanto ao cumprimento de leis e normas e utilização de novas tecnologias em constante inovação. Porém, ao mesmo tempo, enfrentam uma realidade de recursos financeiros cada vez mais limitados, condições políticas instáveis e diversos problemas de ordem operacional e pessoal (Martens, 2014).

Segundo a legislação brasileira, a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional pelas universidades, cuja função é constatar a filosofia de trabalho, missão, objetivos e direções pedagógicas, é obrigatória (Dias; Souza; Vieira, 2017). Percebe-se a similaridade entre o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional, na medida em que este contribui para que a Universidade estruture sua estratégia, estabelecendo objetivos, metas, ações e formas de controle/monitoramento (Silva et al., 2013).

A universidade pública, por ser uma instituição que presta serviços à sociedade, necessita de um processo de planejamento que suporte o desenvolvimento de indicadores do seu desempenho operacional, acadêmico e social, e que sirva como instrumento de gestão e auxílio à tomada de decisão e ao processo de prestação de contas à sociedade (Pascuci et al., 2016). Nesse contexto, as universidades são desafiadas a desenvolver competências gerenciais para estabelecer mudanças rápidas, flexibilidade estrutural, capacidade para ajustes mediante as crises e aproveitamento das oportunidades que porventura surjam (Ferreira et al., 2010). Isso

significa adotar uma gestão estratégica que viabilize a capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a devida velocidade e efetividade sempre que for necessário. Entende-se como relevante desafio para as universidades a busca da coerência entre três grandes eixos: (1) conciliação da realidade dos ambientes externo e interno; (2) do passado, presente e futuro da instituição e (3) das aspirações nos níveis individual, dos grupos e da instituição como um todo.

Nas universidades, o Planejamento Estratégico é um processo que apresenta vários obstáculos, que vão desde a falta de cultura do planejamento, passando pela falta de recursos até a falta de capacitação dos funcionários para a sua concepção e implementação, especialmente. Na cultura do não-planejamento, as ações e decisões são tomadas, em sua maioria, no curto prazo, com prazos rígidos e cobranças, ou seja, o urgente se sobrepõe ao importante que seria planejar as atividades, programas e projetos estratégicos da instituição (Hinton, 2012).

Desse modo, para atender a emergência dos acontecimentos, são eleitas prioridades, muitas vezes desarticuladas do planejado. Ademais, a descontinuidade das ações entre diferentes gestões, pode comprometer recursos e investimentos previamente realizados, além da repetição de erros ou manutenção de fragilidades pré-existentes (Hinton, 2012). Outros desafios estão relacionados ao insuficiente envolvimento de equipes e alinhamento das ações aos objetivos institucionais (Hinton, 2012). Essas dificuldades evidenciam que sua implementação vai além da elaboração de documentos, constituindo um dos principais desafios da gestão pública contemporânea.

Embora existam diversos estudos que apresentam um debate sobre a gestão de universidades e sobre uso do Planejamento Estratégico (Borges; de Araújo, 2001; Rebechi, 2007; Kich et al., 2010; Pihie; Sadeghi; Elias, 2011; Copelli et al., 2017. Hinton, 2012; Dias; Rosseto; Marinho, 2017; Herrera et al., 2022), no geral, as pesquisas são realizadas considerando a instituição como um todo. Nesse sentido, pouco se estuda sobre como o Planejamento Estratégico de uma universidade, alcança as instâncias mais operacionais da instituição, especialmente os departamentos ou Campus acadêmicos.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FORMAÇÃO EM SAÚDE

O Planejamento Estratégico constitui um instrumento fundamental para a organização e qualificação das ações no âmbito do SUS. Instituído pela Constituição Federal de 1988, o SUS estrutura-se com base nos princípios da universalidade, integralidade e equidade, os quais demandam processos contínuos de planejamento, monitoramento e avaliação para sua

efetivação (Brasil, 1988; Paim, 2009). Nesse contexto, o Planejamento Estratégico emerge como ferramenta essencial para orientar a tomada de decisão, otimizar o uso de recursos e alinhar as ações de saúde às necessidades da população (Brasil, 2009a).

No âmbito do SUS, o planejamento é operacionalizado por meio de instrumentos formais, como o Plano de Saúde, a Programação Anual de Saúde e o Relatório Anual de Gestão, os quais compõem o ciclo de gestão e permitem a definição de diretrizes, objetivos, metas e indicadores (Brasil, 2016). Esses instrumentos favorecem a integração entre os diferentes níveis de atenção e promovem a articulação interfederativa, respeitando o princípio da descentralização (Giovanella et al., 2012). Além disso, o planejamento estratégico no SUS incorpora mecanismos de participação social, especialmente por meio dos conselhos e conferências de saúde, reforçando o caráter democrático da gestão pública em saúde (Paim, 2009).

No que se refere à formação em saúde, o Planejamento Estratégico assume papel relevante ao orientar a integração entre ensino, serviço e comunidade. As Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos da área da saúde enfatizam a necessidade de formação alinhada às demandas do SUS, o que requer a articulação entre instituições de ensino superior e os serviços de saúde (Ceccim; Feuerwerker, 2004). Nesse sentido, o Planejamento Estratégico contribui para a organização de cenários de prática, definição de competências profissionais e adequação das atividades acadêmicas às necessidades do sistema de saúde.

Ademais, políticas públicas como a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde reforçam a importância do planejamento na qualificação dos trabalhadores e na transformação das práticas de saúde (Brasil, 2009b). A educação permanente, orientada pelos princípios do SUS, depende de processos planejados que considerem as especificidades locais e promovam a aprendizagem no cotidiano do trabalho (Ceccim; Feuerwerker, 2004). Dessa forma, o Planejamento Estratégico não apenas organiza as ações assistenciais, mas também influencia diretamente a qualidade da formação dos profissionais de saúde.

Por fim, destaca-se que a efetividade do Planejamento Estratégico no SUS e na formação em saúde está condicionada a fatores como capacidade institucional, disponibilidade de recursos, qualificação dos gestores e engajamento dos atores envolvidos. Apesar dos avanços normativos, persistem desafios relacionados à implementação, monitoramento e avaliação das ações planejadas, o que evidencia a necessidade de estudos que analisem seus resultados em contextos específicos, como instituições de ensino e unidades descentralizadas de formação em saúde (Giovanella et al., 2012).

2.4 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO CONTEXTO DO CAMPUS FIRMINÓPOLIS

A criação da UFG, em 1960, foi seguida por um movimento de expansão voltado ao interior do país, especialmente a partir da década de 1970. Esse processo esteve articulado a ações institucionais vinculadas à Pró-Reitoria de Graduação e de Extensão, com o objetivo de ampliar o acesso ao ensino superior em regiões fora dos grandes centros urbanos. Nesse contexto, a UFG passou a desenvolver atividades em municípios como Picos, no Piauí, Porto Nacional, no Tocantins, e Firminópolis, em Goiás (Universidade Federal de Goiás, 2025).

No caso de Firminópolis, a fase inicial de implantação da UFG teve início em 1971. A consolidação da estrutura física ocorreu alguns anos depois, em 1975, com o início das obras da sede. Em seguida, foi criado o Centro Rural Universitário de Treinamento e Ação Comunitária (CRUTAC), com foco em ações voltadas à comunidade local. Posteriormente, em 1980, essa unidade foi institucionalmente reconhecida como Campus, conforme Resolução 01 do Conselho Universitário. Ao longo do tempo, a unidade passou por processos de ampliação e reestruturação, passando a ser denominada Campus Avançado de Firminópolis, mantendo suas atividades de forma contínua por mais de cinco décadas. Mais recentemente, em 2025, ocorreu a criação do Centro de Formação Interprofissional em Saúde (CeFIS), representando um avanço institucional e o reconhecimento da trajetória consolidada da unidade (Universidade Federal de Goiás, 2025).

A construção da identidade atual do Campus Firminópolis também foi influenciada por políticas públicas federais voltadas à formação em saúde. Entre elas, destaca-se o Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde (PRÓ-Saúde), instituído em 2005, que teve como propósito promover mudanças no modelo formativo dos cursos da área da saúde. Esse programa incentivou a aproximação entre instituições de ensino superior e os serviços do sistema público de saúde, com ênfase na Atenção Básica e na compreensão ampliada do processo saúde-doença. Além disso, contribuiu para a reformulação das práticas de ensino, pesquisa e extensão, alinhando-as às necessidades da população (Universidade Federal de Goiás, 2025).

Outro marco relevante foi a criação, em 2009, do Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde), inicialmente voltado à Estratégia Saúde da Família. Esse programa fundamenta-se na articulação entre ensino, serviço e comunidade, bem como na integração entre ensino, pesquisa e extensão. Sua proposta pedagógica prioriza a formação interprofissional, estimulando a atuação conjunta de estudantes de diferentes áreas da saúde, acompanhados por docentes e profissionais dos serviços. Tal abordagem busca fortalecer

práticas colaborativas e contribuir para a qualificação da atenção à saúde, com foco na integralidade e na humanização do cuidado (Universidade Federal de Goiás, 2025).

Atualmente, o Campus Firminópolis desempenha papel estratégico na formação de profissionais de saúde, sobretudo ao promover a articulação entre a universidade e a comunidade. Nesse sentido, o CeFIS possibilita aos estudantes a vivência de práticas interprofissionais, especialmente no âmbito da Atenção Primária à Saúde, favorecendo o desenvolvimento de competências voltadas ao trabalho em equipe e à atuação no SUS (Universidade Federal de Goiás, 2025).

As atividades desenvolvidas no Campus estão fortemente ancoradas na integração ensino-serviço-comunidade, especialmente por meio do Estágio Comunitário Interprofissional. Esse componente formativo amplia os cenários de aprendizagem para além dos serviços de saúde, incluindo espaços como as Secretarias Municipais de Educação, onde são executadas ações relacionadas a programas governamentais, como os Programas Saúde na Escola e o Programa Nacional de Alimentação Escolar. As práticas dos estudantes são orientadas por políticas públicas vigentes, com destaque para a Política Nacional de Atenção Básica, além de diretrizes, protocolos e demais normativas da Atenção Primária. Também se destaca o estímulo à participação em instâncias de controle social, como os Conselhos de Saúde, fortalecendo a dimensão participativa da gestão no SUS (Universidade Federal de Goiás, 2025).

No contexto mais recente, o Campus Firminópolis teve sua relevância institucional reafirmada e a unidade foi incorporada ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG, sendo que, em 2025, foi implementado o seu primeiro plano de Planejamento Estratégico (Universidade Federal de Goiás, 2025). Entretanto, ainda são incipientes a análise acerca dos resultados decorrentes dessa implementação inicial, bem como seus efeitos sobre as atividades acadêmicas, assistenciais e de formação em saúde

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa documental com abordagem qualitativa complementar. A pesquisa documental fundamenta-se na obtenção de informações diretamente de registros originais, tais como documentos administrativos, arquivos institucionais, acervos públicos e particulares, bem como dados estatísticos. Por se tratar de materiais produzidos sem tratamento analítico prévio, essas fontes permitem ao pesquisador examinar os dados de maneira crítica e

aprofundada, favorecendo novas interpretações e análises alinhadas às finalidades do estudo (Lakatos; Marconi, 2020).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E OBJETO DE ESTUDO

A unidade de análise compreende os indicadores institucionais estabelecidos no âmbito do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis (2025-2028), considerando os registros referentes ao ano de 2025. Esses indicadores representam instrumentos de mensuração do desempenho institucional, permitindo o acompanhamento do cumprimento de metas e a avaliação dos resultados alcançados no período analisado.

O objeto de estudo consiste no referido planejamento estratégico, elaborado em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG (2023-2027). Esse instrumento orienta a definição de diretrizes, objetivos e ações institucionais, constituindo-se como base para a organização e o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas do Campus.

3.3 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS

Previamente, realizou-se a consulta ao documento institucional do plano estratégico (versão interna) referente ao Planejamento Estratégico do Campus de Firminópolis (2025-2028), a fim de conhecer o seu processo de construção e itens que o compõem, caracterizando-se como análise documental.

Em seguida, foram realizadas duas reuniões virtuais, de caráter semiestruturado: a primeira foi feita com a secretaria administrativa do referido Campus, com o objetivo de compreender, de forma mais detalhada, o processo de construção e execução do Planejamento Estratégico; a segunda contou com a participação de um servidor da UFG, atuante no Sistema de Planejamento Estratégico e de Projetos (SIPEP), bem como com a Diretora e uma técnica administrativa do Campus de Firminópolis, que integraram e ainda integram a equipe de trabalho do plano estratégico. Essa reunião teve como intuito a melhor compreensão do sistema e dos aspectos técnicos relacionados ao lançamento dos dados.

O SIPEP permite o cadastro e monitoramento dos planos estratégicos, metas, indicadores, projetos e planos de ação, entre outras ferramentas de gestão. O sistema pode ser acessado por toda a comunidade acadêmica (Figura 1) para acompanhamento do plano estratégico da UFG, dos planos táticos e dos projetos e planos de ação.

Figura 1 - Tela de acesso ao SIPEP.



Fonte: SIPEP, 2026. Legenda: SIPEP – Sistema de Planejamento Estratégico e de Projetos.

Após essas etapas, procedeu-se à extração no dia 09 de abril de 2026, no SIPEP, dos dados referentes aos indicadores do ano de 2025. Todos os dados foram organizados em planilha eletrônica do tipo Excel. Foram coletadas as seguintes variáveis: nome do indicador, pontuação, valor, meta e objetivos relacionados. Foram incluídos na análise todos os indicadores disponíveis no sistema referentes ao ano de 2025, de modo que a totalidade dos indicadores previstos para esse período foi avaliada.

Para os indicadores sem registro de execução no SIPEP, foi realizada consulta ao documento do Planejamento Estratégico com o objetivo de verificar se sua execução estava prevista para o ano de 2025. Os indicadores planejados para o período e que não apresentavam dados lançados no sistema foram classificados como não realizados. Já aqueles cuja execução não estava prevista para o ano analisado foram desconsiderados das análises de desempenho. O percentual de alcance das metas foi obtido a partir da relação entre o valor realizado e a meta estabelecida para cada indicador. Esse cálculo foi realizado automaticamente pelo próprio SIPEP, cabendo ao pesquisador responsável apenas o registro das informações disponibilizadas pelo sistema.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise documental do plano estratégico, utilizou-se como referência as seguintes etapas:

- i) Análise ambiental;
- ii) Definição da identidade institucional;

- iii) Elaboração dos objetivos, metas e indicadores;
- iv) Planejamento de ações e gestão de risco;
- v) Implementação e monitoramento do plano.

As análises dos dados tiveram caráter descritivo, com o objetivo de examinar o comportamento dos indicadores definidos no planejamento estratégico durante o primeiro ano de implantação e verificar o grau de alcance das metas estabelecidas.

A organização, sistematização e análise descritiva dos dados foram conduzidas com auxílio do software Microsoft Excel®, empregando-se suas funcionalidades para análise descritiva dos indicadores e construção de tabelas, permitindo a síntese e interpretação dos resultados obtidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme apresentado na seção de metodologia, buscou-se identificar, na documentação analisada, elementos que permitissem verificar se o Campus de Firminópolis, ao organizar o seu Planejamento Estratégico, seguiu as cinco etapas de desenvolvimento descritas na literatura e como foi o desempenho dos indicadores do primeiro ano. A análise foi conduzida a partir da comparação entre o documento institucional e os referenciais teóricos sobre planejamento estratégico, permitindo identificar convergências, limitações e possibilidades de aprimoramento. Para a análise do desempenho, foram considerados os dados lançados pela gestão do Campus no SIPEP.

4.1 ETAPA 1 – ANÁLISE AMBIENTAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG é um instrumento estruturante do planejamento e do desenvolvimento da instituição, que visa orientar a tomada de decisões institucionais. Considerando este documento e contando com a gerência da Secretaria de Planejamento, Avaliação e Informações Institucionais (SECPLAN), foi posto como alvo o desenvolvimento do plano de Planejamento Estratégico das diversas unidades acadêmicas da universidade, incluindo o Campus de Firminópolis.

Inicialmente, instituiu-se um grupo de trabalho responsável pela condução do processo, bem como pela definição de uma agenda de reuniões com representantes do corpo docente e da Diretoria de Planejamento da SECPLAN. A análise ambiental foi realizada por meio da ferramenta SWOT e utilizando como subsídio, as informações levantadas durante as reuniões

e resultados de avaliações anteriores realizado pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA) da UFG.

A análise do documento institucional sobre o Planejamento Estratégico do Campus de Firminópolis identificou que é apresentado de forma detalhada as oportunidades (*opportunities*), ameaças (*threats*), forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*). Para cada variável levantada, foram estabelecidas ações necessárias, mostrando a preocupação também com o gerenciamento de riscos.

De maneira geral, na análise do ambiente externo foram identificadas oportunidades, entre elas a possibilidade de novos municípios integrarem o consórcio para receber os estudantes do estágio interprofissional, a oferta de cursos de pós-graduação e a internacionalização. Entre as ameaças potenciais, destacam-se a dependência de verba municipal para despesas de manutenção dos estudantes no Campus e a falta de um Planejamento Estratégico estruturado e sistematizado. Já a análise do ambiente interno, identificou que as principais fraquezas estavam relacionadas a estrutura física, de pessoal e de insumos do Campus. Entre os pontos fortes estava a formação interprofissional, pouco existente no Brasil e que, por isso, serve de modelo para o Estado de Goiás e outras regiões do país.

Sabidamente, a realização de um Planejamento Estratégico se inicia pela realização de um diagnóstico, que compreende a análise do ambiente interno da organização e o ambiente externo que a circunscreve (Jalal; Murray, 2019). Assim, foi possível observar que o Campus de Firminópolis realizou essa etapa de maneira organizada e participativa, ao utilizar uma ferramenta recomendada pela literatura e se pautar em diretrizes institucionais, dados prévios e na percepção dos servidores atuantes no Campus. Esse achado converge com o referencial teórico adotado, reforçando a aderência metodológica do planejamento analisado.

4.2 ETAPA 2 – DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Após o diagnóstico, o Planejamento Estratégico deve-se dedicar à definição, reafirmação e/ou reestruturação da missão, visão e valores. Nesse sentido, foi possível identificar que o documento institucional sobre Planejamento Estratégico do Campus de Firminópolis contemplou a missão, visão e valores, respeitando o alinhamento com os mesmos parâmetros no contexto macro do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG.

Tal alinhamento é considerado relevante, pois garante coerência entre os diferentes níveis de planejamento institucional, conforme preconizado pela literatura (Oliveira, 2022; Cavalcanti, 2008; Martens, 2014), contribuindo para maior integração entre as unidades acadêmicas e a administração central.

4.3 ETAPA 3 – ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Em relação aos objetivos, estes foram construídos de acordo com cinco eixos do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG: i) Comunidade acadêmica e sociedade; ii) processos internos; iii) aprendizagem e desenvolvimento institucional; v) finanças e orçamentos. Dentro desses eixos, foram construídos nove objetivos específicos do Campus, todos alinhados aos objetivos da universidade (Quadro 1).

Quadro 1 – Objetivos do Planejamento Estratégico do Campus de Firminópolis

Código	Objetivo
CF 01	Promover a integração ensino-serviço-comunidade por meio da educação e do trabalho interprofissional.
CF 02	Fortalecer a produção científica sobre a educação e o trabalho interprofissional.
CF 03	Promover a qualidade da assistência, fortalecendo a Atenção Primária à Saúde.
CF 04	Melhorar e manter as condições logísticas, estruturais e de convivência para acomodação dos estudantes durante o estágio.
CF 05	Reestruturar as instalações do Campus Firminópolis para garantir um funcionamento sustentável.
CF 06	Expandir o uso de TDICs, o acesso e a segurança da informação.
CF 07	Difundir as ações do campus Firminópolis dentro da UFG e para a comunidade.
CF 08	Institucionalizar o Campus Firminópolis nos sistemas da UFG.
CF 09	Ampliar e fortalecer o repasse e a captação de recursos para o Campus Firminópolis.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Plano Estratégico Campus Firminópolis (Universidade Federal de Goiás, 2025).

Legenda: CF – Campus Firminópolis; TDICs – Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação; UFG – Universidade Federal de Goiás.

Tal construção é vista como benéfica, pois preveniu o excesso de objetivos e alvos que desconsiderassem a gestão financeira e orçamentária. Com isso, os objetivos do Planejamento Estratégico avaliado podem ser considerados assertivos e com maior chance de aplicabilidade dentro da dinâmica institucional e da realidade orçamentária. Nesse tocante, vale destacar que todo Planejamento Estratégico deve ser realista e contemplar as prioridades que permitam atingir a missão da instituição, devendo-se abster-se de planos desconectados, de contexto empírico e que mais se aproximam de “sonhos” (Oliveira, 2022).

Adicionalmente, foram estabelecidas metas para cada objetivo e de acordo com cada ano do quadriênio que compõe o Planejamento do Campus Firminópolis. A determinação de metas de acordo com cada ano é interessante, pois considera dificuldades e o tempo necessário para a execução das atividades, de maneira que o processo se torne mais executável e com a experiência, mais orgânico. As metas estabelecidas foram do tipo número absoluto e percentuais, que variaram ao longo dos anos e de acordo com os objetivos entre ordem crescente, estável ou decrescente. De modo geral, é menos aconselhável a análise de números

absolutos, pois em muitos casos, ele não dá a real dimensão da efetividade, que abrange os conceitos de eficiência e eficácia (Oliveira, 2022). Logo, visando o aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico avaliado neste trabalho, recomenda-se a revisão das metas que contemplam números absolutos e quando possível, a substituição por índices.

4.4 ETAPA 4 – PLANEJAMENTO DE AÇÕES E GESTÃO DE RISCO

O documento institucional avaliado apresenta o planejamento das ações de forma clara e conforme recomendado pela literatura, na forma verbal infinitivo impessoal (Oliveira, 2022; Cavalcanti, 2008). Os planos de ações são apresentados de acordo com os indicadores que contemplam determinado objetivo específico. Porém, não é explicitado os responsáveis em todas as ações planejadas. A distribuição de tarefas e a responsabilização dos atores envolvidos é recomendada, pois permite uma melhor divisão de trabalho, evitando-se a sobrecarga ou a ausência de colaboração (Oliveira, 2022; Cavalcanti, 2008). Ademais, evita desgastes entre a equipe, pois já fica definido as atribuições dos agentes envolvidos com o Planejamento Estratégico. Esta limitação é um ponto fundamental para a prevenção ou correção de problemas relacionados ao baixo engajamento da equipe e conseqüentemente, da implementação do Planejamento Estratégico. Dessa maneira, pode ser recomendado que seja elaborado tal detalhamento em todos os planos de ação estabelecidos.

A preocupação com a gestão de risco não está explícita do documento institucional, sendo este um achado sensível, visto se tratar de um elemento central do planejamento estratégico. Entretanto, é plausível supor que a gestão de risco do referido Campus esteja pautada no alinhamento entre poucos objetivos, metas equilibradas e o aprimoramento da gestão na captação de recursos orçamentários. A escassez de recursos orçamentários é outra dificuldade que impacta enormemente no delineamento e execução do Planejamento Estratégico em universidades públicas, o que pode impactar negativamente na motivação dos atores e nos riscos derivados (Hinton, 2012; Martens, 2014).

4.5 ETAPA 5 - IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANO

O primeiro ano de implementação do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis foi referente ao ano de 2025. Entre os 31 indicadores, a execução de cinco não estava planejada como meta para o período, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores do Planejamento Estratégico Campus Firminópolis não previstos como meta para o ano de 2025

Código do objetivo	Indicador	Meta
CF 01	Indicador 5. Percentual de estabelecimento do COAPES Firminópolis e São Luís de Montes Belos	0
CF 02	Indicador 5. Somatório do número de publicação de artigos em revistas indexadas	0
CF 06	Indicador 2. Percentual de Unidades Básicas de Saúde matriciadas via educação à distância	0
CF 07	Indicador 4. Somatório de mostras realizadas	0
CF 07	Indicador 5. Somatório de participação de estudantes em programas de rádio	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponíveis no SIPEP (2026).

Legenda: CF – Campus Firminópolis; COAPES – Contrato Organizativo de Ação Pública Ensino-Saúde.

Nota: Os códigos dos objetivos referem-se ao Quadro 1.

Outros 20 indicadores possuíam metas parciais ou totais para o período, porém, não tiveram valores lançados no SIPEP (Tabela 2), dado preocupante. Em relação a ausência de implementação destes indicadores, 40% (n=8) dependem do engajamento dos atores envolvidos e não apenas da gestão, incluindo a realização de reuniões e participação em atividades de divulgação. Cerca de 15% (n=3) referem-se a ações dependentes de recursos financeiros, incluindo aquisição de veículos e itens domésticos, além de reforma de sala. Assim, 45% dos indicadores não executados podem estar relacionados a limitações mais diretamente associadas ao planejamento ou à gestão.

Vale ressaltar que este percentual inclui indicadores relacionados a atividades que sabidamente fazem parte da rotina de qualquer unidade acadêmica da UFG, como por exemplo, a realização de cronograma de supervisão de estágio, publicação de notícias no site e cadastro de projetos. Diante disso, pode-se inferir a existência de governança não consolidada diante da efetividade de execução de ações previamente planejadas e de dificuldades operacionais no registro das informações no sistema de monitoramento (SIPEP). A literatura aponta que sistemas de monitoramento e avaliação são fundamentais para a efetividade do Planejamento Estratégico, sendo necessário que sejam acessíveis, compreensíveis e acompanhados de capacitação adequada para seus usuários (Oliveira, 2022; Cavalcanti, 2008). Esse tipo de limitação deve ser levado em consideração e buscada a sua resolução a fim de possibilitar melhores condições de trabalho e de execução do Planejamento Estratégico pelas Unidades Acadêmicas.

Tabela 2 - Indicadores do Planejamento Estratégico Campus Firminópolis planejados, mas não executados em 2025

Código do objetivo	Indicador	Pontuação	Meta
CF 03	Indicador 1: Percentual de continuidade da situação problema às reais demandas da UBSs	0	50%
CF 04	Indicador 1: Somatório do número de veículos adquiridos	0	1
CF 08	Indicador 1: Somatório de reuniões para alinhamento do Planejamento Estratégico.	0	2
CF 06	Indicador 1: Percentual de entrega da reforma da sala destinada a ser sala de estudo; informática e de reuniões	0	50%
CF 02	Indicador 1: Somatório do número de reuniões para sensibilizar a comunidade acadêmica da UFG quanto ao potencial do CF como interlocutor no estabelecimento de parcerias para a realização de pesquisas na Regional de Saúde Oeste II	0	4
CF 03	Indicador 2: Somatório do número de reuniões com gestores sobre as condições de trabalho na APS	0	1
CF 07	Indicador 2: Somatório de notícias publicadas no site	0	5
CF 02	Indicador 2: Percentual de implementação do Fluxograma de solicitação de uso do CF para fins de pesquisa	0	50%
CF 04	Indicador 2: Percentual de realização do cronograma de supervisões previsto	0	70%
CF 01	Indicador 2: Somatório do número de reuniões com os NDEs dos quatro cursos que hoje participam do estágio (enfermagem, medicina, nutrição e odontologia)	0	8
CF 03	Indicador 3: Percentual de divulgação da experiência do ECI	0	100%
CF 04	Indicador 3: Percentual de aquisição dos itens domésticos previstos	0	70%
CF 07	Indicador 3: Somatório de participações em mostras realizadas.	0	1
CF 02	Indicador 3: Percentual de Cadastro e execução de projetos	0	100%
CF 01	Indicador 3: Percentual de professores orientadores do estágio com formação/atuação em APS	0	100%
CF 04	Indicador 4: Percentual de implementação do fluxograma no SEI	0	100%
CF 03	Indicador 4: Percentual de participação dos estudantes do ECI em programas de rádio dos municípios parceiros	0	100%
CF 02	Indicador 4: Somatório do número de apresentação de trabalhos em eventos científicos	1	0
CF 02	Indicador 6. Percentual de divulgação de todos os produtos científicos gerados no CF e decorrente das parcerias na Regional de Saúde Oeste II nas mídias da UFG, das prefeituras envolvidas e do CF	0	100%
CF 01	Indicador 7: Percentual de UBSs como Referência para o Estágio Comunitário Interprofissional	0	50%

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponíveis no SIPEP (2026).

Legenda: CF – Campus Firminópolis; UBS – Unidade Básica de Saúde; APS – Atenção Primária à Saúde; ECI – Estágio Comunitário Interprofissional; NDE – Núcleo Docente Estruturante; SEI – Sistema Eletrônico de Informações.

Nota: Os códigos dos objetivos referem-se ao Quadro 1.

Entre os indicadores que foram executados (n=6), a maioria (67%) atingiu plenamente ou superou a meta estabelecida (Tabela 3). Esses resultados sugerem que os indicadores planejados e executados, apresentaram desempenho satisfatório, embora o reduzido número de registros limite conclusões mais abrangentes sobre a implementação do plano. Entretanto, é importante destacar que o número reduzido de indicadores com dados registrados limita uma avaliação mais abrangente da execução do plano. A literatura ressalta que o monitoramento

contínuo e sistemático é essencial para ajustes e realinhamentos estratégicos ao longo do tempo (Oliveira, 2022; Cavalcanti, 2008).

Tabela 3 - Indicadores do Planejamento Estratégico Campus Firminópolis planejados e executados em 2025

Código do objetivo	Indicador	Pontuação	Meta
CF 05	Indicador 1: Percentual de realização do cronograma de obras previsto	90	90%
CF 07	Indicador 1: Somatório de postagens nas redes sociais	15	12
CF 09	Indicador 1: Somatório de reuniões para solicitação e sensibilização junto à Reitoria da UFG	3	1
CF 01	Indicador 1: Somatório do número de cursos realizados	1	3
CF 01	Indicador 4: Somatório do número de reuniões de NDE dos cursos de Fisioterapia e Farmácia	1	2
CF 01	Indicador 6: Somatório de reuniões de sensibilização para o estabelecimento do COAPES com demais municípios da Regional Saúde Oeste II	3	2

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponíveis no SIPEP (2026).

Legenda: CF – Campus Firminópolis; NDE – Núcleo Docente Estruturante; COAPES – Contrato Organizativo de Ação Pública Ensino-Saúde.

Nota: Os códigos dos objetivos referem-se ao Quadro 1.

De forma geral, os resultados desta etapa indicam avanços no processo de implementação do Planejamento Estratégico, especialmente no desempenho dos indicadores executados. Por outro lado, a ausência de registro de parte dos indicadores evidencia oportunidades de aprimoramento no monitoramento e sistematização das informações, aspecto amplamente destacado pela literatura como essencial para a efetividade do planejamento estratégico (Oliveira, 2022; Cavalcanti, 2008). Assim, a etapa demonstra aderência às recomendações teóricas, ainda que com potencial de aperfeiçoamento nos mecanismos de acompanhamento e registro das ações.

Este estudo apresenta algumas limitações metodológicas que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiramente, a análise contemplou apenas o primeiro ano de implementação do Planejamento Estratégico, o que restringe a avaliação de seus efeitos em médio e longo prazo. Além disso, o número reduzido de indicadores efetivamente executados durante o período analisado limitou a abrangência das análises realizadas. Outra limitação refere-se à dependência de dados institucionais secundários, cuja qualidade e completude podem influenciar os achados do estudo. Adicionalmente, a utilização exclusiva de informações produzidas pela própria instituição pode introduzir viés institucional na avaliação dos resultados. Por fim, a ausência da percepção de atores diretamente envolvidos no contexto educacional, como estudantes e docentes, restringe a compreensão de aspectos qualitativos relacionados à implementação e aos impactos do Planejamento Estratégico.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir das limitações identificadas na etapa de implementação e monitoramento do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis, especialmente no que se refere ao registro de indicadores, definição de responsabilidades e operacionalização do sistema de acompanhamento, propõe-se um plano de ação com foco no aprimoramento da gestão e no fortalecimento dos mecanismos de monitoramento (Figura 2).

Figura 2 - Plano de ação proposto para o Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Legenda: SIPEP – Sistema de Planejamento Estratégico e de Projetos; UFG – Universidade Federal de Goiás.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da análise do primeiro ano de implementação do Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis indicam que o plano foi estruturado de forma coerente com as diretrizes teóricas e institucionais, contemplando, de modo geral, as etapas fundamentais descritas na literatura para a elaboração do Planejamento Estratégico, incluindo o setor público.

Destaca-se a realização de uma análise ambiental organizada e participativa, bem como o alinhamento da identidade institucional ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG, o que reforça a integração entre os diferentes níveis de planejamento. A definição de objetivos, metas e indicadores demonstrou preocupação com a viabilidade do planejamento, ao priorizar ações compatíveis com a realidade do Campus. Contudo, foram identificadas oportunidades de aprimoramento, especialmente no detalhamento das responsabilidades nos planos de ação e na explicitação da gestão de riscos, aspectos importantes para o fortalecimento da execução e do engajamento das equipes.

No que se refere à implementação, observou-se limitação no monitoramento e registro de parte dos indicadores no sistema institucional, o que restringe uma avaliação mais abrangente da execução do plano. Tal limitação deve ser interpretada com cautela, considerando que pode estar associada a dificuldades operacionais no uso do sistema, e não necessariamente à não execução das ações planejadas. Ainda assim, os indicadores com dados registrados apresentaram resultados satisfatórios; entretanto, a ausência de monitoramento de parte significativa dos indicadores limita conclusões mais abrangentes sobre a efetividade do plano, compatíveis com uma fase inicial de implementação.

Logo, pode-se concluir que o Planejamento Estratégico do Campus Firminópolis representa uma iniciativa potencialmente relevante para o fortalecimento da gestão institucional e do monitoramento estratégico na formação em saúde, embora dependa de avanços nos processos de monitoramento, capacitação e operacionalização para alcançar maior efetividade ao longo de sua execução. Assim, sugere-se que estudos futuros acompanhem a evolução do Planejamento Estratégico ao longo de todo o ciclo de implementação, bem como investiguem, de forma mais aprofundada, os fatores que influenciam o monitoramento e a execução das ações planejadas.

REFERÊNCIAS

BORGES, Djalma Freire; 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*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63–76, 2001. Disponível em: < <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6397> >. Acesso em: 24 de abril de 2026.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm >. Acesso em: 24 de abril de 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Manual de planejamento no SUS*. Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/987826987/MANUAL-DE-PLANEJAMENTO-NO-SUS> >. Acesso em: 24 de abril de 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. *PlanejaSUS: instrumento de planejamento do SUS*. Brasília: Ministério da Saúde, 2009a. Disponível em: < <https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-do-sus/instrumentos-de-planejamento> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Política Nacional de Educação Permanente em Saúde*. Brasília: Ministério da Saúde, 2009b. Disponível em: < https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude.pd >. Acesso em: 24 de abril de 2026.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. *Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. ISBN 978-85-7359-781-3. Acesso em: 02 de maio de 2026.

CECCIM, Ricardo Burg; FEUERWERKER, Laura Camargo Macruz. O quadrilátero da formação para a área da saúde: ensino, gestão, atenção e controle social. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 41–65, 2004. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/physis/a/GtNSGFwY4hzh9G9cGgDjqMp/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 24 de fevereiro de 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração estratégica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COPELLI, Fernanda Hanna da Silva et al. Entrepreneurship in the public university management of nursing: obstacles and strategies. *Revista Rene*, Fortaleza, v. 18, n. 5, p. 577–583, 2017. Disponível em: < <https://periodicos.ufc.br/index.php/rene/article/view/30795> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; ROSSETTO, Carlos Ricardo; MARINHO, Sidnei Vieira. Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 393–412, 2017. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rac/a/g9zFMtLnzbc4LZCTv6k8dJn/?lang=pt> >. Acesso em: 02 de abril de 2026.

DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargos; SOUSA, Jonilto Costa; VIEIRA, Cecília Cândida Frasnão. Estratégia institucional: relação entre o PDI, PPI e planejamento estratégico no IFB. *Revista online de Política e Gestão Educacional*, [S. l.], p. 334–349, 2017. Disponível em: < <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10069> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

FERREIRA, Marcus Vinicius Anatócles et al. Planejamento estratégico participativo em uma instituição de ensino superior comunitária. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 28–52, 2010. Disponível em: < >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

GIACOBBO, Mauro. *O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas*. Monografia (Especialização em Planejamento Estratégico) — Centro de Estudos Estratégicos, Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, Brasília, 1996. Disponível em: < [file:///C:/Users/cnara/Downloads/admin,+Gerente+da+revista,+Artigo+7+-+O+DESAFIO+DA+IMPLEMENTA%C3%87%C3%83O+DO+PLANEJAMENTO+ESTRAT%C3%89GICO+NAS+ORGANIZA%C3%87%C3%95ES+P%C3%9ABLICAS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/cnara/Downloads/admin,+Gerente+da+revista,+Artigo+7+-+O+DESAFIO+DA+IMPLEMENTA%C3%87%C3%83O+DO+PLANEJAMENTO+ESTRAT%C3%89GICO+NAS+ORGANIZA%C3%87%C3%95ES+P%C3%9ABLICAS%20(1).pdf) >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

GIOVANELLA, Lúgia et al. (org.). *Políticas e sistema de saúde no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2012. Disponível em: < <https://books.scielo.org/id/c5nm2> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

HERRERA, Willian Rudy Steigleder; VARGAS, Tatiana de Souza; OSTERMANN, et al. Planejamento estratégico em IES públicas: o caso da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Uergs. *Revista Estudos de Planejamento*, Porto Alegre, n. 19, 2022. Disponível em: < <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/2780> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

HINTON, Karen E. *A practical guide to strategic planning in higher education*. v. 7. Ann Arbor: Society for College and University Planning, 2012.

JALAL, Akram; MURRAY, Alan. Strategic planning for higher education: a novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, v. 2, n. 2, 2019. Disponível em: < <https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/strategic-planning-for-higher-education-a-novel-model-for-a-strat/> >. Acesso em: 08 de abril de 2026.

KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. Planejamento estratégico: uma abordagem sistêmica. *REUNA*, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, 2010. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/item/002142662> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARTENS, Ana Elizabeth. *Gestão estratégica em universidades*. 2014. ISBN: 978-85-68618-00-4. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131375/2014-18.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 12 de março de 2026.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2022. ISBN 978-85-97-01577-5.

PAIM, Jairnilson Silva. *O que é o SUS*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

PASCUCI, Lucilaine et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)*, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37–59, 2016. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197003.pdf> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

PIHIE, Zaidatol Akmaliah Lope; SADEGHI, Amir; ELIAS, Habibah. Analysis of head of departments leadership styles: implication for improving research university management practices. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Amsterdam, v. 29, p. 1081–1090, 2011. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.341> >. Acesso em: 08 de maio de 2026.

PUYT, Richard W.; LIE, Finn Birger; WILDEROM, Celeste P. M. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, v. 56, n. 3, 2023. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630123000110> >. Acesso em: 01 maio 2026.

REBECHI, Robson. O planejamento estratégico nas instituições de ensino superior dos cursos de administração do estado de São Paulo. *Revista de Administração da UNIMEP*, Piracicaba, v. 5, n. 3, p. 101–112, 2007. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/item/001479188> >. Acesso em: 04 de abril de 2026.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas et al. 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, 2013. Disponível em: <
<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319328457014.pdf>>. Acesso em: 04 de abril de 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. *Plano Estratégico Campus Firminópolis (2025–2028)*. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2025. Acesso em: 08 de fevereiro de 2026.