



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ  
CAMPUS OEIRAS  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RONAN BARBOSA DE LIMA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA A  
GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DO  
PIAUÍ**

**OEIRAS-PI  
2024**

RONAN BARBOSA DE LIMA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA A  
GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DO  
PIAUÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)  
apresentado como exigência parcial para obtenção  
do diploma do Curso de Bacharelado em  
Administração do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientadora: Profa. Ma. Rosany da Silva Batista

OEIRAS-PI

2024

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD**

---

Lima, Ronan Barbosa de

L732p      O planejamento estratégico como instrumento para a governança pública :  
um estudo no Instituto Federal do Piauí / Ronan Barbosa de Lima. - 2024.  
51 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras,  
2024.

Orientadora : Profa Ma. Rosany da Silva Batista.

1. Governança . 2. Planejamento estratégico. 3. IFPI. I.Título.

CDD - 658

---

**Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079**

RONAN BARBOSA DE LIMA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA A  
GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DO  
PIAUÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)  
apresentado como exigência parcial para obtenção  
do diploma do Curso de Bacharelado em  
Administração do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovada em: 11/09/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Rosany da Silva Batista (Orientadora)  
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

---

Prof. Me. Francis de Sousa Fernandes  
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

---

Prof. Me. Laercio Ramon da Silva Nascimento  
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram em mim, que me apoiaram nos momentos difíceis e celebraram comigo nas conquistas.

## **AGRADECIMENTOS**

Neste momento de conclusão acadêmica, expresso minha profunda gratidão a todos que estiveram ao meu lado. Destaco o papel fundamental da minha orientadora, a compreensão e apoio da minha família, as discussões enriquecedoras com amigos e colegas, e os ensinamentos dos professores. Cada gesto de incentivo e amizade foi valorizado.

"Gerenciamento estratégico não é uma caixa de truques ou um pacote de técnicas.  
É pensamento analítico e comprometimento de recursos à ação".

Peter Drucker

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a contribuição do planejamento estratégico para a governança no Instituto Federal do Piauí (IFPI), visando aprimorar sua eficiência institucional. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório. Para a coleta de dados, foi realizada uma análise documental, e os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do software ATLAS.ti. Os resultados apontam que existe uma relação indireta entre o planejamento estratégico e a governança no IFPI, evidenciando desafios e oportunidades para a implementação eficaz de práticas de governança. Conclui-se que o planejamento estratégico é crucial para o fortalecimento da governança institucional, embora sua aplicação ainda enfrente dificuldades relacionadas à integração entre os diversos processos e níveis da instituição. A pesquisa sugere que, com ajustes na aplicação do planejamento estratégico, é possível otimizar a governança e alcançar uma maior eficiência na gestão institucional.

**Palavras-chave:** Governança; Planejamento Estratégico; IFPI.



## **ABSTRACT**

The present study aims to investigate the contribution of strategic planning to governance, with the aim of increasing the efficiency of the Federal Institute of Piauí (IFPI). Adopting a qualitative approach, the research is characterized as descriptive and exploratory. Data were collected through document analysis and content analysis was carried out with the support of ATLAS.ti software. The main findings indicate an indirect relationship between strategic planning and the execution of governance at IFPI, revealing significant insights into the institution's challenges and opportunities in this context. It is concluded that strategic planning is essential for improving governance, although its implementation still faces challenges in terms of greater integration.

**Keyword:** Governance; Strategic Planning; IFPI.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Princípios da Governança Pública do TCU.....               | 14 |
| Quadro 2 – Diretrizes do Decreto nº 9.203, de Novembro de 2017.....   | 16 |
| Quadro 3 – Competências do Comitê Institucional do IFPI.....          | 23 |
| Quadro 4 - Competências do Comitê Institucional do IFPI.....          | 32 |
| Quadro 5 - Etapas do Planejamento Estratégico... ..                   | 36 |
| Quadro 6 - Distribuição dos Materiais/Documentos Entre as Áreas... .. | 38 |
| Quadro 7 - Principais Achados Sobre a Governança... ..                | 39 |
| Quadro 8 - Principais Achados Sobre o Planejamento Estratégico... ..  | 40 |

.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Distribuição das Unidades dos <i>campi</i> do IFPI...                               | 26 |
| Figura 2 - Missão, Visão e Valores do IFPI .....                                               | 27 |
| Figura 3 - Representação da estrutura de governança do Instituto Federal do Piauí (IFPI). .... | 35 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------|
| CE      | Conselho Editorial                                           |
| CEPEX   | Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão                      |
| CGU     | Controladoria-Geral da União                                 |
| CIG     | Comitê Interministerial de Governança                        |
| CONSUP  | Conselho Superior do IFPI                                    |
| COLDIR  | Colégio de Dirigentes                                        |
| DIRCOM  | Diretoria de Comunicação do IFPI                             |
| DIRPLAN | Diretoria de Planejamento Institucional                      |
| IBGC    | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa               |
| IFPI    | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí |
| GC      | Governança Corporativa                                       |
| PDI     | Plano de Desenvolvimento Institucional                       |
| PPA     | Plano Plurianual                                             |
| PRODIN  | Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional                |
| SINAES  | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior           |
| TCU     | Tribunal de Contas da União                                  |
| UGI     | Unidade de Gestão da Integridade                             |

## LISTA DE SÍMBOLOS

|    |             |
|----|-------------|
| +  | Mais        |
| %  | Porcentagem |
| Nº | Número      |

## SUMÁRIO

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                        | <b>8</b>  |
| 1.1 Objetivo Geral.....                                                         | 9         |
| 1.2 Objetivos Específicos .....                                                 | 10        |
| 1.3 Justificativa.....                                                          | 10        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                              | <b>12</b> |
| 2.1 DEFINIÇÕES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA PÚBLICA .....          | 12        |
| 2.1.1 Princípios e Diretrizes da Governança Pública.....                        | 14        |
| 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....                                               | 18        |
| 2.2.1 Planejamento Estratégico na Administração Pública .....                   | 20        |
| 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....      | 22        |
| 2.4 IFPI COMO INSTITUIÇÃO DE ENSINO .....                                       | 23        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                                                       | <b>29</b> |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                           | <b>32</b> |
| 4.1 Apresentação da Governança Institucional .....                              | 32        |
| 4.2 Apresentação do Planejamento Estratégico.....                               | 35        |
| 4.3 Relação Entre o Planejamento Estratégico e a Governança Institucional ..... | 38        |
| 4.4 Discussão dos Resultados .....                                              | 40        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                             | <b>43</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                         | <b>45</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade das organizações contemporâneas exige um modelo administrativo diferente da administração pública tradicional, pois as novas lideranças necessitam que os gestores inovem cada vez mais no meio administrativo, e além disso, que consigam contribuir com o desenvolvimento organizacional para haver o equilíbrio social (Rosa; Procopiuck; Frey, 2021). No contexto social, a governança é um meio importante para manter o equilíbrio da sociedade moderna, Oliveira e Paludo (2021) defendem que a governança é a mais nova ferramenta de eficiência da gestão em organizações públicas.

A definição de governança pública, segundo Oliveira e Paludo (2021), refere-se a um sistema que, quando conforme as normas e princípios vigentes, consegue garantir os interesses sociais. Os autores ainda explicam sobre a relação entre a governança e o planejamento estratégico nas organizações públicas, a princípio o planejamento estratégico é dirigido e conduzido pela governança, sendo elaborado pela alta administração com a ajuda da administração tática e conta ainda com a ajuda dos colaboradores da organização (Oliveira; Paludo, 2021).

Sendo assim, percebe-se que para o setor público, a definição de governança na administração envolve principalmente a ética, a prestação de contas, participação social e a legalidade. Destaca-se que não existe apenas uma definição e/ou que exista apenas um conceito sobre governança pública, autores diferentes escrevem definições distintas sobre o tema.

Por outro lado, para Vilela (2020) a gestão estratégica deve ser um processo contínuo, no qual envolve o planejamento estratégico, que é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. Deste modo, seu principal objetivo é buscar alcançar a missão, objetivos e a aprendizagem organizacional, logo, a gestão estratégica é um instrumento essencial à governança organizacional, pois cria a estrutura e controla a forma como as organizações são dirigidas.

Partindo para a fonte de análise desta pesquisa, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), como instituição pública de ensino, combina a educação básica superior, básica e profissional, pluricurricular, *multicamp* é descentralizada. Sua especialidade é a oferta de educação profissional e tecnologia nos vários níveis e modalidades de ensino. O Plano de Desenvolvimento

tecnológica, Institucional (PDI) é a ferramenta de gestão do IFPI, nele contém como documentação o cumprimento da missão institucional e os objetivos organizacionais em vigência, contendo ainda quatro vertentes de regimento: a manutenção do funcionamento do IFPI; a melhoria do processo e da efetividade dos resultados; a expansão quantitativa e qualidade da oferta de serviços já existentes e/ou a inclusão de novos serviços; e por fim, o desenvolvimento das atividades e processos (PDI, 2020). Em face do que foi exposto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Como o Planejamento Estratégico pode auxiliar a Governança do Instituto Federal do Piauí?

Assim, o objetivo do trabalho é investigar as contribuições do planejamento estratégico como instrumento da governança para melhorar a eficiência do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI.

Em termos de planejamento estratégico, e também, em relação ao contexto organizacional público, encontra-se o foco deste trabalho. Primordialmente foi abordada a inter-relação do planejamento estratégico com a governança pública, descrevendo conceitos, métodos e a importância desses sistemas para o sucesso da organização.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, inserida no contexto de um estudo de caso. A pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória. A coleta de dados foi realizada por meio da análise documental de diversos documentos institucionais relevantes para o escopo da pesquisa. A técnica empregada para analisar esses documentos foi a análise de conteúdo, seguindo a proposta metodológica de Bardin (2016).

### 1.1 OBJETIVO GERAL

- Investigar as contribuições do planejamento estratégico como instrumento da governança para melhorar a eficiência do IFPI.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar a maneira como o planejamento estratégico é realizado no IFPI;
- Caracterizar as práticas de governança pública formalizadas no IFPI;
- Elencar a intersecção de ações de planejamento estratégico e governança pública.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Muito se debate na literatura e no meio acadêmico sobre governança e planejamento estratégico de forma singular dentro de cada temática, porém, segundo Oliveira e Paludo (2021) existe uma grande lacuna teórica destas duas temáticas, onde não é possível encontrar trabalhos que abranjam de forma vasta a temática voltada para órgãos ou entidades públicas.

A presente monografia propõe-se a abordar as temáticas de Governança Institucional e Planejamento Estratégico no contexto do Instituto Federal do Piauí (IFPI). A escolha do IFPI como objeto de estudo se justifica pela escassez de trabalhos acadêmicos que abordem esses temas específicos dentro da instituição. A falta de trabalhos acadêmicos sobre as temáticas dentro do IFPI pode representar uma lacuna no entendimento e na melhoria dos processos administrativos e de gestão da instituição.

Além disso, a pesquisa sobre Governança Institucional e Planejamento Estratégico no IFPI não apenas preencherá uma lacuna teórica no conhecimento acadêmico, mas também terá impactos positivos para a sociedade em geral. Desta forma, o proposto nessa pesquisa não atende apenas uma necessidade interna de compreensão e melhoria dos processos no IFPI, mas também tem o potencial de gerar conhecimentos úteis para o meio acadêmico.

Levando em conta as considerações apresentadas acima, é possível constatar a necessidade de trabalhos acadêmicos que busquem contribuir para a disseminação e análise das temáticas Governança e Planejamento Estratégico nos órgãos públicos, pois a governança institucional e o planejamento estratégico são fundamentais para orientar as ações e decisões nas instituições.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórica para orientar a pesquisa, com as principais definições que englobam a temática deste trabalho para melhor compreensão do que será abordado, expondo a conceituação sobre Governança Corporativa, Governança Pública e Planejamento Estratégico, bem como, apresenta os princípios e as diretrizes que englobam a governança pública de forma elementar. Também é mencionado a relação do planejamento estratégico na administração pública, pontuando a imersão e a importância da ferramenta para o setor. É também apresentado considerações sobre o uso da Governança e do Planejamento Estratégico em instituições de ensino. Ao final, é feita uma contextualização sobre o IFPI que será o objeto de análise desta pesquisa, de forma a apresentar pontos importantes sobre essa instituição pública de ensino.

### 2.1 DEFINIÇÕES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA PÚBLICA

Existem diversas definições sobre governança corporativa dentro da literatura. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) a define como um sistema integrado por princípios, processos, regras e estrutura pelo qual as organizações são organizadas e controladas, visando a perspectiva de geração de valor sustentável para a organização, para os sócios e sociedade na totalidade, desta forma, a governança corporativa é um instrumento fundamental para a gestão e funcionamentos das empresas e organizações, pois garante um ambiente de negócio sustentável.

Outra definição mais abrangente é apresentada pelos autores Rabelo e Silveira (1999) onde a governança corporativa é em si um próprio sistema, pelo qual, é responsável por executar e monitorar o controle interno nas organizações. Os autores ainda discutem sobre a imersão do sistema de governança corporativa dentro da literatura econômica mundial, onde devido à teoria da agência, surge o sistema de governança corporativa como tentativa para solucionar o problema da agência originária da separação da propriedade do controle das corporações (Silveira, 1999).

A partir de então, como tentativa de minimizar os conflitos de interesse originários dos problemas da teoria da agência, define-se a governança corporativa como um “conjunto de mecanismos institucionais e de mercado que induzem a gestão para comportamentos cujos interesses próprios de maximizar valor sobrepõem os interesses da organização” (Kreuzberg; Vicente, 2019, p.47).

Assim surge a Governança Corporativa (GC), devido as situações provocadas pelos problemas de agência, caracterizada pela busca em entender como minimizar conflitos por meio de mecanismos de controle (Helund *et al.*, 2021). Embora não exista consenso entre os autores a respeito do surgimento da Governança na literatura, Coelho (2022) diz que a palavra tem origem grega, advinda da antiga palavra “kuberman” que denota a parte superior das embarcações, assim, a etimologia da palavra está ligada a navegação estando associada a uma série de pessoas com conhecimentos estratégicos em navegação.

Para Bresser Pereira (1998) a governança pública pode ser definida como a capacidade administrativa e financeira numa extensão ampla de uma organização de executar suas ideias e políticas, contudo, a governança não se confunde com a governabilidade, logo essa refere-se a capacidade política administrativa de governar, derivada da legitimidade do Estado e de seu governo com os cidadãos. Numa visão mais ampla, Vieira e Barreto (2019) compreendem que a governança pública corresponde aos processos pelos quais os agentes sociais agem para definir normas de coordenação sociais, incumbidos pelos sistemas de cooperação sociais fundamentais para solucionar problemas complexos do Estado.

Esta ideia constitui uma extensão do que foi proposto pelo Tribunal de Contas da União (2023), onde Governança pública organizacional é como um sistema que compreende em essência os mecanismos de estratégias e liderança, desta forma, quando esses mecanismos estiverem postos em prática, serão capazes de avaliar, direcionar e monitorar o desempenho da gestão, e assim conduzir as políticas públicas e garantir a prestação de serviços para a sociedade.

Partindo dessa concepção, a ideia de uma boa governança pública nas instituições é vital para promover o desenvolvimento sustentável nas organizações e atender às demandas e necessidades da população, pois, a partir dela as organizações públicas podem promover de forma eficiente uma gestão voltada a atender às demandas da sociedade de forma a garantir a sustentabilidade organizacional e a prestação de conta aos cidadãos.

### 2.1.1 Princípios e Diretrizes da Governança Pública

O Decreto nº. 9.203, de novembro de 2017, é responsável por regulamentar sobre a política de governança da administração pública federal direta, das fundações e autarquias. Em virtude disso, instaura os princípios da governança do setor público no artigo 3º, nomeadamente: Capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência. Já as diretrizes estão no artigo 4º do decreto e estão distribuídas em onze diretrizes-guias.

Enquanto isso, o TCU (Brasil, 2020) descreve acerca dos princípios para a boa prática da governança pública, no qual, se baseia principalmente na literatura internacional e também no já citado Decreto nº. 9.203/2017, sendo eles: Capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, equidade e participação e por último a transparência, compreendidos conforme conceitos evidenciados no quadro 1.

**Quadro 1** – Princípios da Governança Pública do TCU

| PRINCÍPIOS             | CONCEITOS                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidade de resposta | É a capacidade de responder de forma rápida e eficiente às necessidades das partes envolvidas, visando a colaboração entre os órgãos públicos e a sociedade civil, assim obter maior percepção acerca das demandas da sociedade. |

| PRINCÍPIOS                             | CONCEITOS TIRADOS DO TCU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integridade                            | A integridade trata de ações das organizações e do comportamento do agente público, descreve a conduta correta baseados nos valores, princípios e normas éticas, no qual serve para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado.                                                                                                             |
| Confiabilidade                         | Relaciona-se a capacidade das organizações de minimizar as incertezas para a sociedade na esfera política, social e econômica.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Melhoria regulatória                   | Corresponde ao desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos dentro do processo de transparência, fundamentado em evidências e na visão dos cidadãos e partes envolvidas.                                                                                                                                                                          |
| Prestação de contas e Responsabilidade | Tem relação ao papel das pessoas às quais se tenha confiado recursos, onde assumem a responsabilidade fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e ainda de informar sobre o cumprimento das responsabilidades às quais foi delegado.                                                                                                               |
| Transparência                          | Consiste no direito do cidadão em obter informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios e desempenho do setor público. Diz respeito ainda em disponibilizar, na forma de dados abertos, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse, e não simplesmente as informações obrigatórias por lei ou por regulamento. |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equidade e Participação | A equidade fala sobre o tratamento justo a todas as partes, levando em consideração os seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A Participação é a integração entre as partes envolvidas no processo de tomada de decisão e na formulação de políticas públicas. |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Adaptado do TCU (Brasil, 2020, p. 44-48).

Numa linha mais regulatória, o Decreto nº. 9.203 de 22 de novembro de 2017 estabelece instrumentos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, buscando direcionar as políticas públicas e a melhoria dos serviços para os cidadãos, além disso, é responsável por criar o Comitê Interministerial de Governança (CIG), no qual o normativo define diretrizes para elevar a eficiência do setor público. Ademais, o Decreto estabelece um prazo de 6 meses para que a Controladoria-Geral da União (CGU) determine mecanismos essenciais à estruturação, execução e ao monitoramento dos órgãos e entidades (Presidência da República, 2017).

Deste modo, o Decreto nº. 9.203/17 determina 11 (onze) diretrizes para a orientação e melhoria da governança pública, orientando a direção do caminho a ser percorrido para garantir a maneira correta de agir dentro da administração pública. Assim, apresenta-se no quadro 2 as diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº. 9.203/17 de forma resumida:

**Quadro 2** – Diretrizes do Decreto nº 9.203, de Novembro de 2017

| DIRETRIZES DO DECRETO Nº 9.203/2017                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionar para trazer bons resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras que articulem com a insuficiência de recursos;</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a modernização da gestão pública e a simplificação administrativa, buscar a integração dos serviços público, em especial os meios eletrônicos;</li> </ul> |

| DIRETRIZES DO DECRETO N° 9.203/2017                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar, avaliar o desempenho da implementação e dos resultados das políticas e das ações prioritárias para garantir que as diretrizes estratégicas sejam asseguradas.</li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular entre as instituições e guiar processo para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com o intuito de zelar e entregar o valor público.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em concordância com a função e o cargo de agente.</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar controle internos essenciais na gestão de risco, que garanta estratégias de prevenção.</li> </ul>                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas, e aferir seus custos e benefícios, sempre que possível.</li> </ul>                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir o processo decisório orientado pelas evidências, pela qualidade regulatória, pela conformidade legal, pela desburocratização e pelo apoio da população.</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Editar e revisar atos normativos, guiando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade do ordenamento jurídico e sempre que necessário, realizar consultas públicas.</li> </ul>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir de forma oficial as funções, competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos da organização.</li> </ul>                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, com o intuito de garantir o acesso público à</li> </ul>                                |

informações.

Fonte: Adaptado do Decreto nº 9.203/2017, art. 4º (Brasil, 2017, p. 1-2)

Segundo o Guia de Políticas da Governança Pública, a principal função dos princípios e diretrizes de governança pública é servir de base, e como elemento de conexão entre a forma de atuação dos agentes públicos e os princípios organizacionais. Dessa maneira, a ideia é que se tenha melhores e práticos preceitos para que a atuação seja centrada no cidadão e no cumprimento da missão pública (BRASIL, 2018).

O Guia ainda apresenta uma outra utilidade para os princípios e diretrizes da governança pública: servir como arcabouço de normas e prescrições para a continuidade da política de governança, determinando competências para atores envolvidos na sua execução e coordenação. Portanto, os princípios quando aplicados e coordenados de forma correta, tornam-se essenciais para uma boa governança, enquanto as diretrizes, servem como forma de inspiração para atitudes corretas para os agentes públicos (BRASIL, 2018).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento consiste na identificação dos possíveis cenários futuros, no qual deve subjugar decisões no presente com a finalidade de proteger a organização de ameaças e riscos futuros, além disso, permite preparar a organização para mudanças que possivelmente possa enfrentar mais à frente, quer sejam mudanças relacionadas à tecnologia, a pessoas ou a sistemas, assim torna-se uma ferramenta importante para orientar a tomada de decisão (Backer; Giovanela; Furtado, 2016).

Já para Junior e Ribeiro (2020), o planejamento pode ser pensado no momento presente e/ou futuro, o planejamento pensado para o futuro, com o próprio nome já induz, tem uma visão planejada para as ações futuras das organizações que utiliza estratégias para se chegar nos objetivos, enquanto o planejamento pensado para o presente, refere-se ao detalhamento de decisões no contexto organizacional ao longo prazo, fazendo-se necessário a elaboração de uma estratégia própria, porém, que tenha aplicabilidade no momento presente.

Por outro lado, o termo “estratégia” teve origem na Grécia Antiga que significa



o “chefe do poder” a “arte do general” tendo implicação à guerra e o caminho a percorrer (Oliveira; Grzybovski; Sete, 2019). Ainda dentro dessa mesma perspectiva militar, Paludo e Oliveira (2021) citam que o termo significa plano que seja capaz de vencer as forças inimigas, já dentro das organizações o termo foi definido como um plano que inicia a partir do planejamento estratégico, pelo qual, deve desenvolver-se no interior da empresa, no qual necessita ser traçada visando o caminho ideal para indicar o que deve ou não ser feito para alcançar os objetivos. De acordo com os autores supracitados, esse plano ainda passa por um processo de elaboração que envolve o planejamento estratégico, a visão estratégica, o aprendizado estratégico até chegar nas decisões estratégicas

Simplificando, o termo surge na Grécia antiga na perspectiva militar no âmago das guerras, onde o planejamento estratégico servia como direção programada e planejada para elaboração de um plano que fosse infalível para se ganhar uma batalha. Já dentro das organizações, o planejamento estratégico é um processo gerencial desenvolvido no interior de uma empresa ou organização, na qual é traçado visando o caminho ideal para alcançar os objetivos organizacionais, com isso, serve como indicador de direção para as estratégias.

De acordo com Brasil Junior e Ribeiro (2020, p.2):

A definição de estratégias é composta pelo planejar ações, determinar sua execução e o estabelecimento de parâmetros para controlar os procedimentos e avaliar os resultados alcançados. Independente do tamanho da empresa, o planejamento estratégico é essencial para a sobrevivência da empresa. Sabe-se que a parte essencial do planejamento estratégico está na adoção de medidas e ações planejadas capazes de promover uma maior participação de mercado aumentando suas vendas, uma vez que suas propostas estão ligadas diretamente no crescimento organizacional por meio da evolução nas vendas e/ou produtividade. Compreende-se que a organização é um sistema, e há uma maior sintonia no planejamento, execução e controle das ações (Brasil Junior; Ribeiro, 2020, p. 2)

Assim, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta vital para a sobrevivência das organizações e quando se leva em consideração o aumento da pressão por resultados cada vez mais satisfatórios, pois o planejamento estratégico permite formular decisões desenvolvidas através dos dados coletados nos fatores internos e externos, assim poder tomar decisões planejadas para ganhar participação no mercado.

É possível encontrar na literatura diferentes abordagens sobre planejamento

estratégico, com poucas distinções e vários assuntos em comuns. De acordo com Estrada e Almeida (2007), o planejamento estratégico representa uma técnica administrativa que objetiva elencar ideias planejadas, de forma que seja viável elaborar uma concepção do caminho que deve ser percorrido (estratégia), logo esse processo significa a definição da visão de futuro da exploração sistemática de ameaças e oportunidades do ambiente externo e dos pontos fracos e fortes das empresas, com o propósito de definir estratégias, objetivos e ações que favoreçam o alcance dessa visão.

Nesse mesmo sentido, Jacobsen (2014) argumenta que o planejamento estratégico é um fator decisivo no futuro de qualquer organização, pois o processo abrange a tomada de decisão acerca dos objetivos estratégicos e estratégias alongo prazo, que geralmente se estendem acima de cinco anos, com isso, as organizações podem alinhar recursos, identificar oportunidades e ameaças e tomar decisões estratégicas para alcançar o sucesso no futuro, no qual os responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico são os executivos.

### **2.2.1 Planejamento Estratégico na Administração Pública**

O planejamento estratégico é originário do setor privado, só vindo a surgir no setor público após interesse de alguns estudiosos e pesquisadores da área naquela época, assim, só a partir da década de 1980, em decorrência da insuficiência de recursos e pelo crescimento acelerado da demanda por uma gestão pública mais eficiente, que a ferramenta é adaptada para o setor público buscando uma gestão orientada para resultados e transparência nas ações governamentais (Ring *et al.*, 1985; Garozzi, 2020).

Em consonância, Giacobbo (1996) fala que o planejamento estratégico surge no âmbito privado, tendo premissas e características próprias e que teve pouca atenção dos entusiastas da administração quanto a seu emprego no setor público, porém, embora a ferramenta tenha um enfoque no âmbito privado, não anula a sua utilidade para o setor público, contanto que sejam feitas devidas alterações levando em consideração os aspectos intrínsecos do setor público.

Com isso, a administração pública começou a implementar o planejamento estratégico nas organizações. Nessa perspectiva, Ota (2014) descreve sobre situações que são favoráveis a adoção do planejamento estratégico pelas agências públicas, o primeiro está relacionado ao início de um mandato governamental,

o segundo relaciona a uma forte saúde fiscal da agência, terceiro quando as agências se localizam próximo a empresas do setor privado e o quarto é quando aumenta o número de implementação do planejamento estratégico por parte das agências vizinhas.

Em suma, a pesquisa fala sobre os motivos e situações que levaram as agências públicas adotarem o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, onde os principais fatores estão relacionados principalmente pela busca por eficiência percebida pelas agências públicas do uso da ferramenta no setor privado, e leva ainda em consideração um aumento significativo da implementação da ferramenta em agências públicas vizinhas (Ota, 2014)

Segundo Oliveira e Paludo (2021) na perspectiva do planejamento estratégico, a gestão pública deve inovar e produzir uma rede de governança local, onde deve incluir modernos mecanismos de coordenação e aumentar o número de pessoas na sua elaboração e garantir a sustentabilidade das políticas resultantes, à vista disso, dentro da governança, a elaboração do planejamento estratégico deve ser construído com a participação dos usuários, cidadãos e outros atores envolvidos da sociedade civil para fazerem o diagnóstico dos problemas e oportunidades, e assim, desenvolver melhores soluções para serem implementadas.

Ainda segundo os mesmos autores, o planejamento estratégico dos órgãos, unidades e entidades da administração pública federal não se equiparam com o plano plurianual-PPA e nem com o planejamento a longo prazo, que é um processo de definição de metas e objetivos estratégicos que envolve períodos extensos. Mas ele assemelha-se ao planejamento estratégico do setor privado, porém, esse planejamento tem o foco na geração de retorno financeiro para os acionista, em contrapartida, o planejamento estratégico no setor público tem o foco na amplitude, complexidade e particularidades da administração pública, e busca trazer retorno para os cidadãos através da prestação de serviços de qualidade (Oliveira; Paludo, 2021).

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Segundo Falqueto *et al.*, (2019), foi através da implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) em 2014, que constatou a necessidade de trazer o planejamento estratégico como peça adicional do processo avaliativo das universidades no Brasil, acarretando no denominado Plano de Desenvolvimento Institucional.

Ainda de acordo com os autores supracitados, uma parte significativa das instituições de ensino superior brasileiras elaboram o PDI com o interesse em atender às suas

demandas, o criando compatível com a sua realidade e com profundidade na sistemática em que estão inseridas, visando otimizar os recursos disponíveis, e consequentemente, proporcionar serviços que atendam a demandada sociedade através de uma administração eficiente (Falqueto *et al.*, 2019).

O Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006, em seu artigo nº 16, estabelece as diretrizes para a elaboração do PDI, no qual deve conter elementos como a missão, objetivos e metas institucionais na sua área de atuação, histórico de atuação e desenvolvimento, cronograma de implementação, e quando necessário, o orçamento (Brasil, 2006). Levando em consideração o exposto acima, o PDI pode ser traduzido como o plano responsável pela elaboração de estratégias e planejamento nas universidades, no qual é pensado para ser implementado dentro de um período de cinco anos.

Saindo desse cenário, e partindo para governança nas instituições de ensino superior, Sales *et al.*, (2020) diz que as universidades públicas federais brasileiras, como parte da administração pública, consoante a forma de autarquias ou fundações, estão subordinadas às leis e regulamentos que regem o setor público, no qual a constituição federal de 1988 conferiu autonomia à elas, porém, isso não comina na plena efetivação dessas autonomias.

A despeito do exposto, pode-se concluir que as universidades federais brasileiras necessitam de mecanismos e diretrizes de governança, assim com qualquer outro órgão, instituição ou ente da administração público direta ou indireta, levando em consideração a aplicação dos recursos públicos, além disso, a governança pública pode contribuir para a transparência na gestão desses recursos destinados a instituições de ensino superior.

Lazzeretti e Tavoletti (2006) também refletem sobre os nuances da governança nas instituições de ensino, para os autores, a Governança Universitária concerne a todos os processos e instituições que constituem a segmentação e gestão do comando dentro das universidades e dos sistemas universitários nacionais, neste contexto, definir as características de governança universitária é um trabalho árduo, já que as instituições de ensino superior são comandadas por pessoas diferentes com objetivos e pensamentos diferentes, não o bastante, a complexidade intrínseca a cada instituição dificulta mais ainda um consenso sobre seus aspectos.

## 2.4 IFPI COMO INSTITUIÇÃO DE ENSINO

O Instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Piauí (IFPI), como instituição pública de ensino, combina a educação básica superior, básica e profissional, pluricurricular, *multicampi* e descentralizada. Sua especialidade é a oferta de educação profissional e tecnológica, nos vários níveis e modalidades de ensino, como já mencionado anteriormente (PDI, 2020).

A instituição tem como principal característica disponibilizar educação profissional e tecnológica em todos os níveis, modalidades e formato, qualificando pessoas para atividades profissionais nas diferentes áreas da economia, com destaque no desenvolvimento social e econômico em áreas locais, regionais e nacionais. O instituto tem como finalidade, dentre outras, o fortalecimento da educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de formação e adaptação de soluções para demandas sociais na quais deve estar conforme às especificidades locais e regionais (PDI, 2020-2024). A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 estabelece os objetivos dos Institutos Federais, o Quadro 3 ilustra esses objetivos.

**Quadro 3** – Objetivos do IFPI

| <b>OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS DO IFPI</b>                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| I - Ministar ensino técnico-profissional de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, aos que tenham concluído a educação básica e ao público da educação de jovens e adultos.                                                                                |  |
| II - Ministar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica                    |  |
| III – Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade                                                                                                                                   |  |
| IV - Desenvolver atividades de extensão conforme os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e tecnológico |  |
| V - Estimular e apoiar processos educacionais que conduzam à geração de trabalho e renda e à emancipação dos cidadãos na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional.                                                                                         |  |

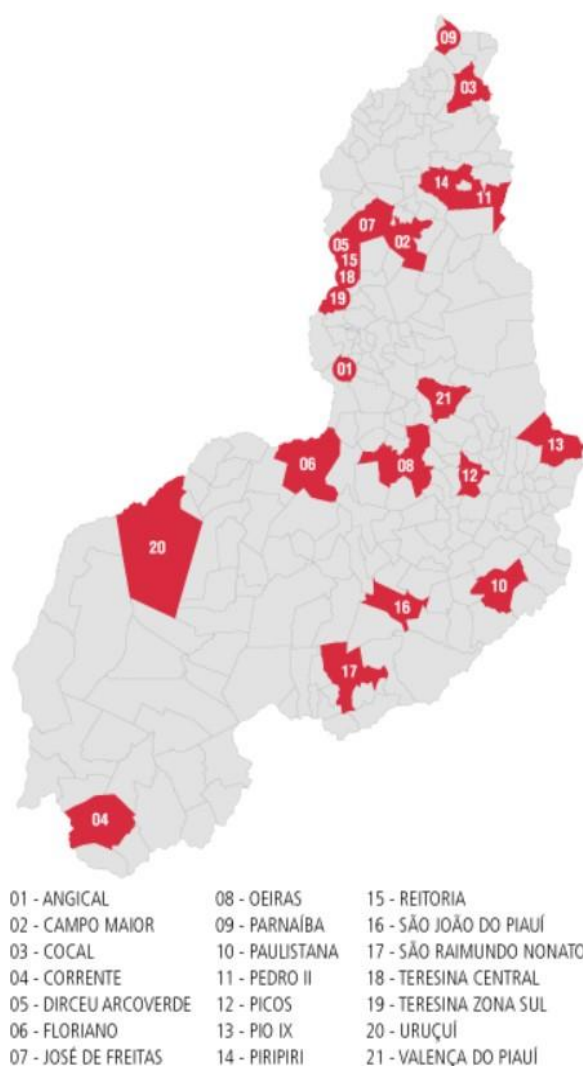
VI - Ministrar em nível de ensino superior:

- a) Cursos superiores de tecnologia destinados à formação de profissionais para os diversos setores da economia;
- b) Cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, tendo em vista a formação de professores para o ensino básico, especialmente nas áreas das ciências e da matemática, e para o ensino profissional;
- c) Cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diversos setores da economia e áreas do conhecimento;
- d) Cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, destinados à formação de especialistas nas diversas áreas do conhecimento; e
- e) Cursos de pós-graduação em sentido estrito de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica

Fonte: Adaptado do PDI (2020-2024)

No que diz respeito à distribuição dos *campi*, a instituição de ensino IFPI dispões de 1 reitoria, 17 *campi* e 3 *campi* avançados, espalhados em 18 municípios do Estado do Piauí. Estão localizados em Teresina: a reitoria, 2 *campi* e 2 *campi* avançados, os restantes, ficam distribuídos em Angical do Piauí, Campo Maior, Cocal, Corrente, Floriano, José de Freitas, Parnaíba, Paulistana, Pedro II, Picos, Pio IX, Piripiri, Oeiras, São João do Piauí, São Raimundo Nonato, Uruçuí e Valença do Piauí (PDI, 2020). Para melhor visualização das unidades, a Figura 1 apresenta a distribuição das sedes dos *campi* no território do Piauí:

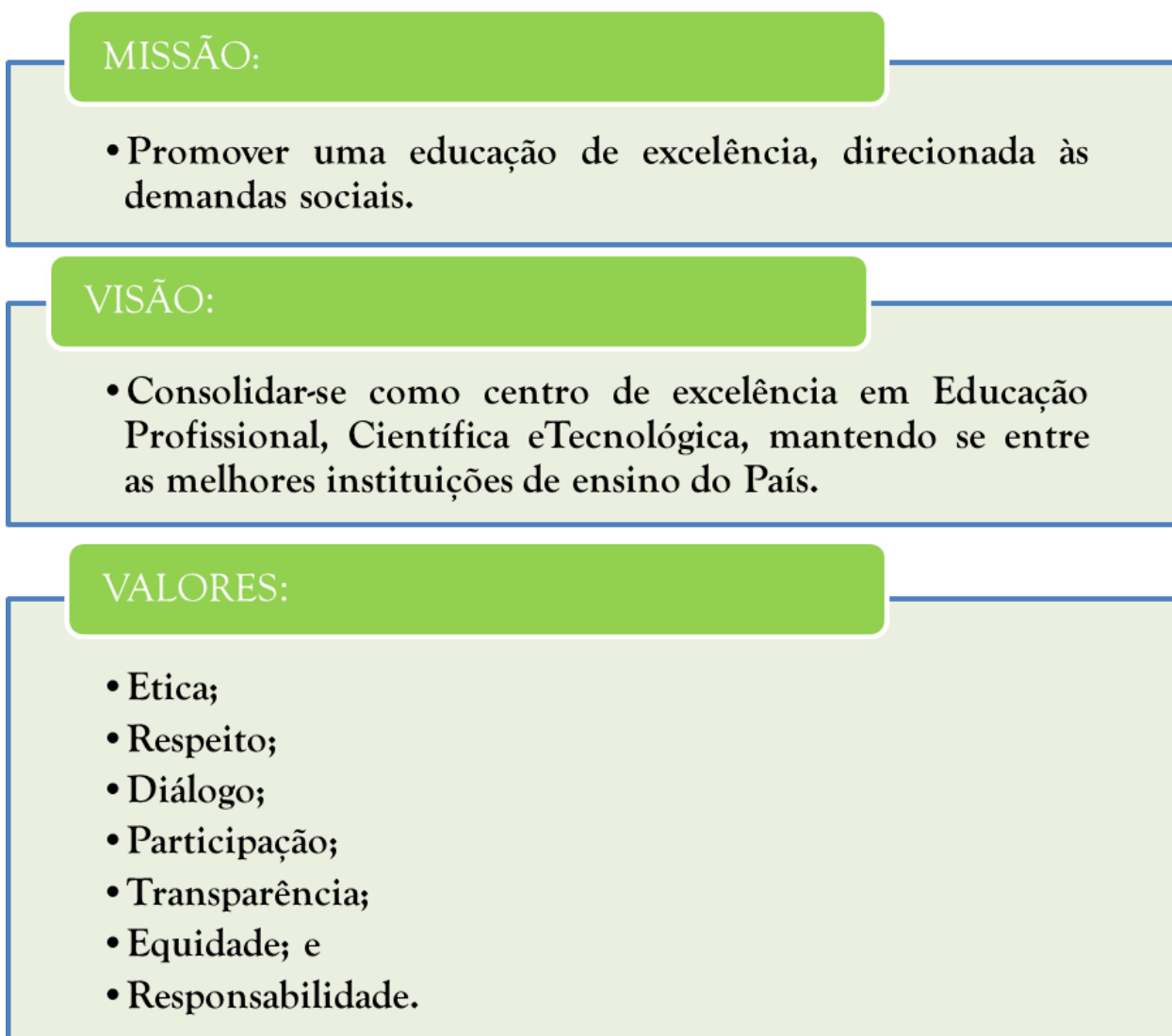
**Figura 1** - Distribuição das Unidades Para os Fins da Legislação Educacional



Fonte: DIRCOM, 2019. Disponível: <https://www.ifpi.edu.br/a-instituicao/campi>.

Outra vertente importante a ser citada é a Missão, Visão e Valores que integra o IFPI. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a visão pode ser definida como a imagem do que a instituição ou empresa pretende ser e o que projeta realizar, na qual, articula a reprodução ideal da organização moldando o futuro pretendido, enquanto a missão de uma organização é a declaração que define o propósito principal, as atividades e os valores pelos quais a organização se guia. A partir de suas finalidades, estão representados na Figura 2 a visão, missão e os valores do IFPI:

**Figura 2** - Missão, Visão e Valores do IFPI



Fonte: Elaboração própria, adaptado do PDI (2020-20024).

Segundo o PDI (2020), a elaboração da missão, visão e dos valores da instituição foi feita através de um levantamento em uma enquete, que foi realizada com toda a comunidade interna e externa, incluindo servidores da ativa e servidores aposentados e ainda fornecedores e terceirizados durante uma pesquisa em 2019.

Como conclusão da pesquisa, a redação da missão se manteve, enquanto a descrição dos valores institucionais teve uma pequena alteração quanto a substituição do termo igualdade por equidade, após uma revisão, a visão deixou de buscar uma representatividade em nível regional, passando a buscar a representativa maior no cenário nacional (PDI, 2020).



Assim, o Instituto Federal do Piauí, uma vez sendo uma instituição de referência nacional, destaca-se na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de uma consistente base científica e humanística e está engajado com ações transformadoras na sociedade e na responsabilidade econômica, ambiental e social, em sua área de atuação, a instituição tem uma proposta pedagógica voltada no entendimento do trabalho como tarefa criativa essencial na vida humana e em sua forma histórica (PDI, 2020).

### 3 METODOLOGIA

Para Gerhardt e Silveira (2009) Metodologia Científica é um caminho contínuo em direção a um determinado objetivo, o palavra “método” vem do grego que significa o caminho para alcançar o fim, enquanto a palavra “científica” deriva da ciência, na qual contém um conjunto de conhecimentos necessários e metodologicamente organizados com relação a determinado conhecimentos do saber, portanto a metodologia é a investigação do método composto por um conjunto de regras e procedimentos determinados para produzir uma pesquisa.

Essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa inserida no estudo de caso, a abordagem qualitativa segundo Marconi e Lakatos (2019) desenvolve-se em circunstâncias naturais, oferecendo riqueza de dados descritivos, assim como deve observar a realidade de forma complexa e contextualizada. Já para Minayo *et al.*, (2002) a abordagem qualitativa tem como objetivo responder a questões bastantes particulares, ela se estende na ciências sociais, com um nível de fatos que não podem ser quantificados.

Como método de pesquisa, Yin (2015) diz que o estudo de caso é usado em diversas áreas e situações, assim tem o objetivo de contribuir sobre determinados conhecimentos ou fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos entre outros, para o nosso conhecimento. Portanto, o estudo de caso surge com o desejo de entender alguns fenômenos sociais complexos.

Já para Marconi e Lakatos (2019), o estudo de caso refere-se a um levantamento mais profundo de determinado caso ou grupo humano em relação a todos os seus parâmetros, além disso, no estudo de caso não existe um esquema estrutural, assim não monta um esquema de problema, hipótese ou variável com antecipação, porém reúne muitas informações detalhadas, dispondo de variadas técnicas de pesquisas. As autoras ainda mencionam que o objetivo do estudo de caso é examinar determinada situação descrevendo a complexidade do seu fato.

Quanto ao caráter, classifica-se como descritiva e exploratória, pois visa investigar a governança e o planejamento estratégico através da análise de documentos estratégicos da instituição. Segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objeto fundamental a descrição das particularidades de determinada

população ou fenômeno e o estabelecimento de variáveis entre relações, sua principal característica está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e a observação sistemática, com isso, são inúmeros os estudos que podem ser objeto desse tipo de pesquisa.

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa documental de diversos documentos institucionais. A análise documental segundo Nasser (2008), refere-se a um método de coleta de dados que suprime, ao menos em partes, a causalidade de qualquer atuação a ser realizada pela existência ou interferência do pesquisador.

Os principais materiais examinados incluíram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente aos anos de 2020 a 2024, as atas do Comitê de Governança, os planos de ação e os relatórios do sistema de planejamento estratégico relativos ao período de 2020 a 2023. Todos os documentos foram retirados do *site* oficial da instituição.

A técnica empregada para analisar esses documentos foi a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), na qual essa abordagem permite identificar padrões, temas recorrentes e informações relevantes presentes nos textos. Além disso, para a organização e categorização dos dados, utilizou-se o programa computacional ATLAS.ti, que facilita a codificação e a busca por significados subjacentes nos documentos.

Essa metodologia proporcionou uma compreensão aprofundada das estratégias, metas e processos institucionais, contribuindo para a investigação dos aspectos relevantes do contexto estudado.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme delineado na metodologia deste estudo, foram individualmente analisados os documentos institucionais relacionados à execução da Governança e do Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Primeiramente, serão abordados os três objetivos específicos deste trabalho: O primeiro objetivo específico busca descrever a execução do planejamento estratégico e da governança institucional; já o segundo objetivo específico focou em averiguar a execução do Planejamento Estratégico e da Governança através análise de documentos institucionais; o último objetivo específico visa pesquisar a relação entre o planejamento estratégico e a execução da governança. Finalmente, será apresentada a análise dos resultados, conforme proposto no objetivo geral, que tem como finalidade investigar as contribuições do planejamento estratégico como instrumento de governança para melhorar a eficiência do IFPI.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

No que diz respeito à governança do IFPI, a instituição possui um Comitê de Governança Institucional próprio, que é uma unidade administrativa de caráter consultivo e assessoria permanente que trata de assuntos relacionados à gestão, planejamento, desenvolvimento e gestão de riscos, controle e integridade das boas práticas de governança, e está disponível no site da instituição.

O comitê é ainda responsável por avaliar, direcionar e monitorar, e por integrar os princípios e as diretrizes que estão no decreto nº 9.203, de novembro de 2017, na esfera do IFPI. No quadro 4, estão descritas as competências do comitê de governança institucional.

**Quadro 4** – Competências do Comitê Institucional do IFPI

| COMPETÊNCIAS DO COMITÊ INSTITUCIONAL DO IFPI |                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | Estabelecer, institucionalizar e executar as boas práticas de governança, no âmbito do IFPI, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos no Decreto nº 9.203, de 22 de |

|      |                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I    | novembro de 2017.                                                                                                                                                                                                                       |
| II   | Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão                                                                                   |
| III  | Aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão dos riscos e dos controles internos                                                                                           |
| IV   | Implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017                                                      |
| V    | Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos nas atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão, bem como das áreas de tecnologia da informação e gestão de pessoas |
| VI   | Incentivar, promover e monitorar a implementação de diretrizes e de melhores práticas organizacionais de governança no âmbito do IFPI                                                                                                   |
| VI   | Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração                                                                                                   |
| VII  | Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração                                                                                                   |
| VIII | Adotar os mecanismos de governança nas áreas de liderança, estratégia e controle, para o alcance dos resultados                                                                                                                         |
|      | Promover a adoção de práticas que institucionalizam a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações                                                                   |

|         |                                                                                                                                        |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IX      |                                                                                                                                        |
| X       | Promover a integração e a capacitação dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos       |
| XI      | Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento quanto à gestão de riscos e controles internos                    |
| XII     | Supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos da Instituição                       |
| XIII    | Organizar, estabelecer e encaminhar para a aprovação do CONSUP o documento institucional do Comitê de Governança Institucional do IFPI |
| XI<br>V | Desenvolver outras atribuições afins                                                                                                   |

Fonte: Adaptado do Instituto Federal do Piauí (2020)

Em resumo, o comitê institucional do IFPI fica a cargo de incorporar os princípios e as diretrizes que estão no Decreto nº 9.203/2017, de modo a adaptá-los para o âmbito da instituição. O comitê estabelece quatorze princípios e diretrizes, no qual o foco se concentra principalmente em transmitir às normas de boas práticas da governança para melhorar a gestão da instituição, visando a transparência, a participação cidadã, o alcance dos objetivos da instituição, o desenvolvimento institucional, entre outras competências.

A figura 1 representa a estrutura de governança no IFPI, nela estão duas divisões, a primeira mostra a instância interna da governança composta pelo Conselho Superior (CONSUP), Colégio de Dirigentes (COLDIR), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX) e pelo Conselho Editorial (CE). Já na segunda, a instância externa de governança, é composta pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

**Figura 3** – Representação da estrutura de governança do Instituto Federal do Piauí (IFPI)



Fonte: IFPI (2020, p.1)

A estrutura de governança ainda conta com duas subdivisões de instâncias de apoio à decisão à governança. A primeira, a instância de apoio interno, é composta pelo Auditoria Interna, Procuradoria Federal, Controladoria Interna, Corregedoria Geral, Ouvidoria, Comissão Própria de Avaliação (CPA), Comissão de Avaliação de Estágio Probatório (CAEP), Comissão de Ética Institucional, Conselho Técnico Empresarial, Conselho Discente, Comitê de Governança Digital, Comitê de Governança Institucional, Comitê de Segurança da Informação e Comunicação, Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), Comitê de Ética em Pesquisa e Unidade de Gestão da Integridade (UGI). A segunda subdivisão, a instância externa de apoio, é composta só pelo controle social (IFPI, 2020).

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico das Instituições acadêmicas no Brasil é visualizado através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). No caso da Instituição IFPI, o planejamento estratégico institucional está dividido em 5 etapas: Perspectiva Estratégica, Cadeia de Valor, Objetivos Estratégicos direcionado para o período, Mapa Estratégico e as Políticas Institucionais dispostas de acordo com as dimensões. O Quadro 5 salienta cada uma das 5 (cinco) perspectivas:

**Quadro 5** - Etapas do Planejamento Estratégico

| <b>Etapas do Planejamento Estratégico</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PERSPECTIVA ESTRATÉGICA</b>            | Esta perspectiva está dividida em 4 (quatro) dimensões: Financeira; Sociedade; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Foram definidos 23 objetivos estratégicos, 1 para dimensão Financeira, 2 para Sociedade, 18 para Processos Internos e mais 2 para Aprendizado e Crescimento.                  |
| <b>CADEIA DE VALOR</b>                    | Foi definida a partir da estruturação dos objetivos em concordância com a finalidade e missão do IFPI. A Cadeia de Valor é integrada por partes interessadas e por macroprocessos finalísticos, que são processos essenciais para o IFPI.                                                                    |
| <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>             | Foram definidos a partir da Cadeia de Valor em conformidade com a lei de criação dos IFs. Assim, foram criados 23 (vinte e três) objetivos estratégicos para o intervalo de 2020-2024, no quais destacam o compromisso da gestão com a evolução e desempenho institucional para o período de 5 (cinco) anos. |
| <b>MAPA ESTRATÉGICO</b>                   | Representação gráfica de causa e efeito entre os componentes estratégicos. Apresenta visualmente a visão de futuro e valores e os objetivos estratégicos.                                                                                                                                                    |
| <b>POLÍTICAS INSTITUCIONAIS</b>           | Traz as 11 (onze) dimensões estratégicas: Administração, Desenvolvimento Institucional, Extensão, Ensino, Relações Internacionais, Pós-Graduação e Inovação, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação e Governança.                                                                                       |

Fonte: Adaptado do PDI( 2020-2024)

Em resumo, conforme visto acima, o Planejamento Estratégico do IFPI é baseado no *Balanced Scorecard* e está dividido em quatro dimensões: Financeira, Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, com 23 objetivos estratégicos.



Consequentemente, a Cadeia de Valor alinha os objetivos com a missão do IFPI, integrando partes interessadas e macroprocessos essenciais, enquanto os Objetivos Estratégicos, definidos para o período de 2020-2024, refletem o compromisso da gestão com a evolução institucional, já o Mapa Estratégico visualiza a relação de causa e efeito entre os componentes estratégicos, facilitando o acompanhamento das metas. Por fim, as Políticas Institucionais abrangem 11 dimensões estratégicas, fornecendo diretrizes claras para a implementação dos objetivos e garantindo o alinhamento das ações com a estratégia.

Na busca do Planejamento Estratégico, foi identificada a Diretoria de Planejamento Institucional (DIRPLAN), que é uma unidade administrativa subordinada à Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), na qual fica responsável por todas as etapas do planejamento estratégico do Instituto Federal do Piauí (IFPI).

Suas atribuições abrangem desde o planejamento inicial, passando pelo desenvolvimento e orientação, até o monitoramento e avaliação do planejamento estratégico. Entre suas principais atribuições, destaca-se o monitoramento do cumprimento das perspectivas, objetivos estratégicos, iniciativas, planos de ação e metas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Ainda nessa busca, foi identificado que o site do Instituto Federal do Piauí (IFPI) possui uma área denominada Sistema de Planejamento Estratégico, criado em 25/03/2019. Esse sistema tem o objetivo de divulgação de informações sobre o planejamento estratégico, dividido em três seções. A primeira seção oferece acesso ao próprio sistema de planejamento estratégico, a segunda seção disponibiliza os relatórios de gestão, e a terceira seção fornece um manual explicativo sobre como acessar e utilizar o próprio Sistema de Planejamento Estratégico.

Dentro da seção de relatórios de gestão, encontram-se diversos documentos cruciais para o planejamento estratégico referentes aos anos de 2020-2024, incluindo: Mapa Estratégico, Planejamento P1 + P2 contendo 1.434 iniciativas e 1.541 planos de ação, Planejamento P1 contendo 1.428 iniciativas e 1.532 planos de ação, Relatório Planejamento P1 + P2, Relatório Planejamento P1, Relatório Final de Planejamento e Execução. Esses documentos representam diferentes etapas do planejamento estratégico e são fundamentais como instrumentos de gestão, permitindo a avaliação e monitoramento contínuo das ações desenvolvidas pelo IFPI.

### 4.3 RELAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

Com o objetivo de encontrar uma possível relação entre o uso do planejamento estratégico para execução da governança no Instituto Federal do Piauí (IFPI), foi realizada uma busca no site oficial da instituição. Durante a busca minuciosa, foram selecionados 53 documentos, dos quais 34 são relacionados ao planejamento estratégico e 19 estão diretamente relacionados à governança. Esses documentos foram cuidadosamente selecionados por tratarem de aspectos diretamente relacionados tanto ao planejamento estratégico quanto à governança no IFPI.

Para facilitar a visualização e análise dos documentos encontrados, será apresentado no (Quadro 6) os 53 documentos identificados na busca. Este quadro irá destacar a categorização e a distribuição dos documentos entre as duas áreas de estudo, permitindo assim uma compreensão clara e objetiva dos materiais encontrados.

**Quadro 6** – Distribuição dos Documentos Entre as Áreas

| GOVERNANÇA                                                              |            | PLANEJAMENTOS<br>ESTRATÉGICO                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------|------------|
| DESCRIÇÃO                                                               | QUANTIDADE | DESCRIÇÃO                                                | QUANTIDADE |
| Atas Ordinárias do Comitê de Governança Institucional (cgi) (2020-2023) | 16         | Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2020-2024) | 1          |
| Plano de Integridade (2023-2024)                                        | 1          | Relatórios de Planejamento (2020-2023)                   | 8          |
| Plano de Integridade (2019-2020)                                        | 1          | Planejamento P1+P2 (2020-2023)                           | 6          |
| Relatório de monitoramento - Exercício 2023                             | 1          | Relatórios finais de Planejamento e Execução GEPLANES    | 3          |

|  |                  |                                            |                  |
|--|------------------|--------------------------------------------|------------------|
|  |                  | (2020, 2021 e 2022)                        |                  |
|  |                  | Mapas Estratégicos (2020-2024)             | 4                |
|  |                  | Planos de Ação das Iniciativas (2020-2023) | 12               |
|  | <b>TOTAL= 19</b> |                                            | <b>TOTAL= 34</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Dada a quantidade massiva de materiais encontrados durante a pesquisa, tornou-se necessário utilizar uma ferramenta que possibilitasse uma análise eficiente e organizada dos dados. Para aprofundar a análise dos materiais encontrados e facilitar a identificação de padrões e/ou relações entre planejamento estratégico e governança no IFPI, utilizou-se o software de análise qualitativa ATLAS.ti. Este programa foi essencial para a organização e categorização dos documentos, permitindo uma abordagem sistemática e robusta da pesquisa.

Com o objetivo de categorizar as informações, foram criados três códigos (ou rótulos) no software. O primeiro código, denominado "uso da governança institucional", agrupou todas as informações pertinentes ao tema de governança, enquanto o segundo código, "uso do planejamento estratégico", concentrou nos dados relacionados ao planejamento estratégico. No último código, "Relação planejamento estratégico e governança institucional", os dados foram agrupados com o objetivo de identificar a existência de trechos que citassem diretamente um padrão ou relação entre as temáticas.

A categorização através desses códigos facilitou a organização dos dados, permitindo uma análise mais focada e direcionada das informações textuais, o que foi crucial para investigar possíveis interações entre os dois temas. Além da categorização, foram utilizados os recursos de pesquisa a "Busca Semântica" e a "Exploração dos Dados" dentro do software. A Busca Semântica é uma ferramenta avançada para vasculhar, e foi utilizada para identificar significados e contextos nos documentos. Já a Exploração dos Dados foi utilizada para navegar pelos documentos, o que ajudou a visualizar os trechos codificados e identificar os possíveis padrões.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer desta pesquisa, foram coletados e analisados documentos relevantes que permitem uma melhor compreensão do objeto de estudo. Os Quadros 7 e 8 a seguir sintetizam os principais achados, oferecendo uma visão clara e detalhada das principais informações obtidas.

**Quadro 7** - Principais Achados Sobre a Governança

| DOCUMENTOS                                                               | PRINCIPAIS ACHADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Atas Ordinárias do Comitê de Governança Institucional (2020-2023)</b> | A análise do Comitê de Governança Institucional do IFPI revelou que ele desempenha um papel crucial como uma unidade administrativa consultiva e de assessoria permanente. O comitê é responsável por tratar de assuntos relacionados à gestão, planejamento, desenvolvimento, gestão de riscos, controle e integridade das boas práticas de governança.                                   |
| <b>Plano de Integridade (2020-2024)</b>                                  | A análise do Plano de Integridade demonstra que ele é um instrumento essencial para assegurar que todos os procedimentos e práticas da instituição estejam em conformidade com os princípios éticos e as políticas de risco. As diretrizes e ações contidas no plano são projetadas para prevenir, detectar, punir e remediar qualquer comportamento ou evento que viole esses princípios. |
| <b>Relatório de Monitoramento de Exercício 2023</b>                      | A análise do Relatório de Monitoramento de Exercício destaca sua função como documento fundamental para acompanhar e avaliar a execução das atividades planejadas ao longo do período. Este relatório é crucial para verificar se as metas e objetivos estabelecidos estão sendo cumpridos, além de identificar possíveis desvios e propor ações corretivas.                               |

Fonte: Elaboração pelo Autor.

**Quadro 8 - Principais Achados Sobre o Planejamento Estratégico**

| <b>DOCUMENTOS</b>                                                     | <b>PRINCIPAIS ACHADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2020-2024)</b>       | A análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) revela que ele é o principal documento do Planejamento Estratégico, responsável por definir as diretrizes, metas e ações da instituição para um período específico. Este documento funciona como um mapa para orientar o crescimento e desenvolvimento do IFPI, abrangendo diversas áreas como ensino, pesquisa, extensão, gestão e infraestrutura.                                                                |
| <b>Relatórios de planejamento + planejamentos P1 E P2 (2020-2023)</b> | A análise dos Relatórios de Planejamento e dos Planejamentos P1 e P2 (2020-2023) do IFPI demonstram sua importância para o desenvolvimento institucional e monitoramento das estratégias. Os Relatórios de Planejamento registram o andamento das metas e ações, proporcionando transparência e permitindo ajustes necessários. Os Planejamentos P1 e P2 dividem as metas em fases, facilitando a execução e acompanhamento das atividades durante o período de 2020 a 2023. |
| <b>Relatórios finais de planejamento e execução GEPLANES</b>          | A análise dos Relatórios Finais de Planejamento e Execução do GEPLANES no IFPI revela sua importância no acompanhamento e avaliação das metas e ações planejadas. Esses documentos detalham o cumprimento do planejamento estratégico, apontando metas, desempenho, desafios e ajustes. Servem como prestação de contas, demonstrando transparência e compromisso com os objetivos institucionais.                                                                           |
| <b>Mapas estratégicos (2020-2024)</b>                                 | A análise dos Mapas Estratégicos (2020-2024) do IFPI destaca sua função                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | como representações visuais dos principais objetivos estratégicos da instituição. Esses mapas facilitam a compreensão das metas e dos caminhos planejados para alcançá-las, conectando ações estratégicas com os resultados esperados.                                                                                                                                      |
| <b>Planos de ações das Iniciativas (2020-2023)</b> | A análise do Plano de Ação das Iniciativas do IFPI demonstra sua importância ao detalhar as ações específicas necessárias para implementar as iniciativas estratégicas da instituição. O documento define atividades, responsáveis, prazos, recursos e indicadores de sucesso para cada iniciativa, garantindo a organização e o monitoramento do planejamento estratégico. |

Fonte: Elaboração pelo Autor.

Com relação a existência de uma possível relação entre o uso do Planejamento Estratégico para a execução da Governança no IFPI, ao examinar os documentos, observou-se que não há uma relação direta estabelecida entre o planejamento estratégico e a execução da governança institucional.

Uma relação direta, neste contexto, seria a uma relação em que o planejamento estratégico se integrasse de maneira clara e objetiva a direção das ações e diretrizes específicas para implementar práticas de governança, ou seja, que os objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento estratégico orientassem diretamente as decisões e procedimentos de governança, com ações voltadas ao cumprimento dos princípios de transparência, prestação de contas, responsabilidade e eficiência.

Já em relação à governança do Instituto Federal do Piauí (IFPI), os resultados evidenciam a relevância central do Comitê de Governança Institucional na estrutura administrativa, alinhando-se à perspectiva de Lazzeretti e Tavoletti (2006) sobre a necessidade de articulação em um ambiente de múltiplas complexidades. Esse comitê, como unidade consultiva e de assessoria permanente, desempenha um papel fundamental ao orientar a gestão nas áreas de planejamento, gestão de riscos, desenvolvimento, controle e integridade.

Os principais achados desta pesquisa evidenciam que o PDI desempenha um papel central na organização das atividades do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Alinhando-se à visão de Falqueto et al. (2019), o PDI no IFPI estabelece diretrizes claras e estratégicas para

um período de quatro anos, possibilitando o planejamento coordenado das ações institucionais.

Os achados desta pesquisa também confirmam que o planejamento estratégico desempenha um papel essencial na melhoria da eficiência do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Ao alinhar-se às definições de Estrada e Almeida (2007), o planejamento estratégico no IFPI permite uma visão integrada das metas institucionais, possibilitando decisões baseadas em prioridades claras e no uso otimizado de recursos. Além disso, ao incorporar mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho, ele se consolida como uma ferramenta de controle e prestação de contas, garantindo a transparência e a eficácia das ações institucionais, elementos cruciais para a consolidação da visão de futuro estabelecida pela instituição.

Contudo, ao analisar o conteúdo e a estrutura dos documentos, foi possível identificar uma relação indireta entre o planejamento estratégico e a governança do IFPI. Essa relação se dá na medida em que o planejamento estratégico estabelece metas e objetivos institucionais que, embora não estejam ligados diretamente a governança, impactam na sua execução, por exemplo, as metas de desenvolvimento institucional previstas no PDI (2020-2024) são diretamente relacionadas à melhoria da estrutura organizacional e à gestão da qualidade dos serviços oferecidos pelo IFPI, o que reflete em práticas de governança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como tema a "Análise da Inter-relação do Planejamento Estratégico como Instrumento para a Governança Pública: Um Estudo no Instituto Federal do Piauí (IFPI)", com o objetivo geral de investigar as contribuições do planejamento estratégico como instrumento da governança para melhorar a eficiência do IFPI. A pesquisa visou entender como o planejamento estratégico pode influenciar a gestão pública e contribuir para práticas de governança mais eficazes e transparentes dentro da instituição pública de ensino IFPI.

Contudo, o sucesso desse planejamento requer uma execução eficiente, acompanhada de mecanismos contínuos de monitoramento e avaliação. Sem esses elementos, há o risco de desalinhamento entre as metas definidas e os resultados alcançados, comprometendo tanto a eficácia do planejamento estratégico quanto a capacidade da instituição de atender às demandas da sociedade.

Com relação a Unidade de Gestão da Integridade (UGI) atua para garantir a transparência e a ética nas práticas institucionais, assegurando que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos do IFPI e contribuindo para a consolidação de uma governança eficaz.

Quanto à relação entre o planejamento estratégico e a governança no IFPI, os documentos analisados não apontam uma ligação direta entre essas duas dimensões. No entanto, uma relação indireta pode ser observada, já que o planejamento estratégico estabelece metas e objetivos que influenciam a execução da governança institucional. As metas de desenvolvimento previstas no PDI (2020-2024), por exemplo, estão diretamente conectadas à melhoria da estrutura organizacional e à qualidade dos serviços oferecidos, o que impacta de maneira significativa as práticas de governança da instituição.

Este estudo trouxe contribuições significativas ao destacar a relevância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para aprimorar a eficiência e a governança institucional no IFPI. Ao revelar a relação indireta entre o PDI e a governança, a pesquisa demonstra como as metas e objetivos estratégicos impactam áreas cruciais, como a alocação de recursos e a gestão de riscos, reforçando a importância de mecanismos de acompanhamento e avaliação contínuos para assegurar a eficácia do planejamento.



Este estudo trouxe contribuições significativas ao destacar a relevância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para aprimorar a eficiência e a governança institucional no IFPI. Ao revelar a relação indireta entre o PDI e a governança, a pesquisa demonstra como as metas e objetivos estratégicos impactam áreas cruciais, como a alocação de recursos e a gestão de riscos, reforçando a importância de mecanismos de acompanhamento e avaliação contínuos para assegurar a eficácia do planejamento.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma abordagem mais aprofundada sobre a implementação prática das diretrizes do PDI no IFPI, com a realização de estudos de caso ou entrevistas com gestores e servidores envolvidos no processo de execução e monitoramento do planejamento estratégico.

Além disso, uma análise comparativa entre diferentes instituições federais poderia revelar melhores práticas e padrões de governança associados ao planejamento estratégico, ampliando a compreensão sobre o impacto desse processo em instituições públicas de ensino.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ed. 70. Lisboa: Tels, 1977. Disponível em: <<https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>>. Acesso em 26 de nov. 2023.

BECKER, K. A. A.; GIOVANELA, A.; FURTADO, L. **Planejamento Estratégico**. Indaial: UNIASSELVI, 2016.

BRASIL. **Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das fundações de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 09 maio de 2006. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/D5773impressao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5773impressao.htm)>. Acesso em 11 de nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203 de Novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view>> Acesso em 30 de ago. 2024, às 12:25.

BRASIL, **Guia da Política de Governança Pública**. Casa Civil da Presidência da República. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>> Acesso em 09 de jun. 2024, às 17:10.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6ª edição, São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>> Acesso em 15 de dez. 2023, às 11:50.

BRASIL. Presidência da República (PR) . **Base de conhecimentos da CGU**. Distrito Federal (FD), 2017. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33419?locale=pt\\_BR](https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33419?locale=pt_BR).

BRASIL, **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília - DF, 2017. Disponível em: <[https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33419?locale=pt\\_BR](https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33419?locale=pt_BR)> Acesso em 13 de nov. 2023, às 16:00.

BRASIL. **Referencial Básico de Governança Organizacional: Para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Tribunal de Contas da União. 3ª edição. Brasília - DF, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basi>>

[co-de-governanca-organizacional.htm](#) > Acesso em 13 de nov. 2023, às 09:54.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdictionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>>. Acesso em: 02 de set. 2023.

BRASIL JÚNIOR, I. I.; RIBEIRO, I. L. Planejamento Estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. Univan, **Qualia: a ciência em movimento**, v.6, n.2, p.01-26, jul./dez, 2020. Disponível em: <<https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/viewFile/766/513>>. Acesso em: 25 de out. 2023.

BRESSER, P. L. C. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle**. 2. ed. São Paulo: Editora, LUA NOVA, 1998. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/>>. Acesso em: 12.09.2023.

COELHO, L. R. **Governança e a implementação do *Environmental, Social and Corporate Governance* nas centrais elétricas de Santa Catarina S.A.** 2022. 124f. Dissertação (de Mestrado), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2022. Disponível em: <<https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/3095/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Luana%20Regina%20Coelho.pdf>>. Acesso em: 19 de set.2023.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. v. 9, n. 19, p. 147-178, set/dez, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784>>. Acesso em 21 de set. 2023.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; JÚNIOR, N. S. M. **Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 02, p. 357-378, jul. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XqcqCZMq/?format=pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2023.

GAROZZI, E. B.; RAUPP, R. M. Diretrizes para o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 25-48, janeiro-abril, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/74998>>. Acesso em: 17 de out. 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, C.T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, n. 74, 1997. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>>. Acesso em: 13 de out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar um Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora ATLAS S.A, 2002.

HEDLUND, P.; SILVA, P. R.; ZALUSKI, F.; BRIZOLLA, M. M. A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v.15, n. 41, p. 4144-4162, 2021. Disponível em: <<https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/3383>>. Acesso em: 25 de set. 2023.

HITT, A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JACOBSEN, A. L. **Introdução à administração**. Florianópolis: 3. ed. Copyright, 2014. Disponível em: <[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3\\_2013-2/Modulo\\_1/Intro\\_ADM/material\\_didatico/introducao\\_a\\_administracao-CS6.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Intro_ADM/material_didatico/introducao_a_administracao-CS6.pdf)>. Acesso em: 20 de out. 2023.

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **RAC**, v. 23, n. 1, art. 3, pp. 43-66, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/rac/a/SKBXq7QhsDZNNFzq9XH4vRN/?lang=pt>> Acesso em 01 de out. 2023.

LAZZERETTI, L; TAVOLETTI, E. Governance Shifts in Higher Education: a cross-national comparison. **European Educational Research Journal**, v. 5, n. 1, p. 18-37, 2006. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.2304/eerj.2006.5.1.18>>. Acesso em: 12 de nov. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora VOZES, 2002.

NASSER, A. C. **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodologia**. 3. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

OLIVEIRA, J. M. S. R.; GRZYBOVSKI, D.; SETTE, R. S. Origens e Fundamentos do Conceito de Estratégia: de Chandler à Porter. **ResearchGate**. v.5, p.35-48, 2019.

Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/321786275\\_Origens\\_e\\_fundamentos\\_do\\_conceito\\_de\\_estrategia\\_de\\_Chandler\\_a\\_Porter](https://www.researchgate.net/publication/321786275_Origens_e_fundamentos_do_conceito_de_estrategia_de_Chandler_a_Porter)>. Acesso em 02 de out. 2023.

OLIVEIRA, A. G.; PALUDO, A. V. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico: Para órgãos e entidades públicas**. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.

OTA, E. T. Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas. **Revista FGV**, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/ec8255ef-0d7a-4015-967f-eccb1d054b82>>. Acesso em: 12 de out. 2023.

PINTO, A. P. A. P.; CUNHA, P. B.; SOUSA, L. M. A.; GOMES, D. O. B. G.; SILVA, J. L. O.; CORDEIRO, J. O. Plano de Desenvolvimento Institucional, IFPI. Disponível em: <<https://www.ifpi.edu.br/pdi>>. Acesso em: 12 de ago. 2023.

RABELO, F.; SILVEIRA, J. M. Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. **Unicamp**, Campinas, 2 n. 77, jul. 1999. Disponível em: <<https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/1707/texto77.pdf>>. Acesso em: 19 de set. 2023.

RING, P. S.; PERRY, J. L. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**, p. 276-286, vol. 10, nº 2, 1985. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278197>>. Acesso em: 15 de out. 2023.

ROSA, A.; PROCOPIUCK, M.; FREY, K. **Governança pública, redes sociotécnicas e políticas urbanas**. Curitiba: PUCPRESS, 2021.

SALES, E. C. A. S.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V.; NASCIMENTO, C. P. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/11505/9603>>. Acesso em: 11 de nov. 2023.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de risco e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

VILELA, P. J. **Guia técnico de Gestão estratégica**. Brasília: TransformaGov, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.