

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 9, N. 3 Dezembro/2025



UFMT

A INFLUÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EFICIÊNCIA DAS AÇÕES DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO TUTORIAL (PET): UM ESTUDO DE CASO

Eduarda Vasconcelos

eduardavasconcelos967@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-8254-8466>

<https://lattes.cnpq.br/2126848310318528>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, PE, BR

Alex Ferreira Santiago

alex_santiago05@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-3109-2945>

<http://lattes.cnpq.br/4869473457203899>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, PE, BR

Milena Albuquerque

mkl.albuquerque@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-3727-5833>

<https://orcid.org/0009-0003-3727-5833>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, PE, BR

Igor Leão

igorleao24@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7678-0036>

<https://lattes.cnpq.br/5954355641346145>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, PE, BR

Alessandra Ceolin

alessandra.ceolin@ufrpe.br

<https://orcid.org/0000-0003-3892-8712>

<http://lattes.cnpq.br/7810633996702948>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, PE, BR

Resumo

O Planejamento Estratégico (PE) é um instrumento imprescindível para a gestão, no entanto sua aplicação e avaliação no contexto educacional, como no Programa de Educação Tutorial (PET), apresentam desafios únicos, dado à natureza participativa do programa. Este estudo visa analisar a influência do Planejamento Estratégico na eficiência das ações do PET-Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) ao longo de dez anos (2014–2024). A metodologia adotada é um estudo de caso, de natureza quali-quantitativa e documental, utilizando como fontes primárias o Planejamento Anual e o Relatório de Fechamento Anual do grupo, disponíveis no SIGPET. Para a mensuração da eficiência, aplicou-se o Índice de Aderência (IA), complementado pela Análise de Conteúdo para interpretar as variações de desempenho. Os resultados demonstram que a eficiência gerencial, medida pelo IA, apresentou grande instabilidade, com picos de 100% de aderência e vales expressivos, diretamente influenciados por fatores de liderança interna e choques externos, como a

pandemia. Conclui-se que o PE é fundamental para a gestão de um PET, e o Índice de Aderência se mostra um indicador objetivo e eficaz para fornecer *feedback* e realinhar a Estratégia Realizada à missão de articulação da tríade ensino-pesquisa-extensão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Programa de Educação Tutorial; Índice de Aderência; Eficiência.

THE INFLUENCE OF STRATEGIC PLANNING ON THE EFFICIENCY OF ACTIONS IN THE TUTORIAL EDUCATION PROGRAM (PET)

Abstract

Strategic Planning (SP) is an essential tool for management; however, its application and evaluation in the educational context, such as in the Tutorial Education Program (PET), present unique challenges, given the participatory nature of the program. This study aims to analyze the influence of Strategic Planning on the efficiency of actions carried out by PET-Administration at the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE) over ten years (2014–2024). The adopted methodology is a quali-quantitative and documentary case study, using the group's Annual Plan and Annual Closing Report, available in SIGPET, as primary sources. To measure efficiency, the Adherence Index (AI) was applied, complemented by Content Analysis to interpret performance variations. The results show that managerial efficiency, measured by the AI, exhibited great instability, with peaks of 100% adherence and expressive lows, directly influenced by internal leadership factors and external shocks, such as the pandemic. It is concluded that SP is fundamental for the management of a PET, and the Adherence Index proves to be an objective and effective gauge for providing feedback and realigning the Realized Strategy with the program's mission of articulating the teaching-research-extension triad.

Keywords: Strategic Planning; Tutorial Education Program; Adherence Index; Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

A gestão e o planejamento são pilares fundamentais para a eficácia de organizações públicas e privadas; no âmbito do ensino superior público brasileiro, esses conceitos ganham contornos próprios quando aplicados à programas que articulam ensino, pesquisa e extensão. O Programa de Educação Tutorial (PET), instituído pelo Ministério da Educação, constitui-se como um arranjo pedagógico que visa a formação ampliada de estudantes orientados por docentes, integrando atividades acadêmicas e ações sociais. Essa configuração exige que práticas de gestão e de planejamento sejam articuladas de modo a traduzir diretrizes e metas em ações concretas e mensuráveis.

No plano mais amplo, o planejamento estratégico é compreendido como um processo contínuo de definição de objetivos, análise de ambiente e escolha de estratégias para o alcance de resultados (Chiavenato; Sapiro, 2003). Já, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reforçam que o planejamento não deve ser visto apenas como um exercício técnico, mas como prática de aprendizagem organizacional e construção de sentidos. Assim, quando aplicado ao PET, o planejamento assume um caráter híbrido: ao mesmo tempo normativo, ao traduzir diretrizes nacionais e institucionais; e adaptativo, ao ser construído de forma participativa no cotidiano dos estudantes.

O PET-Administração da UFRPE opera no cruzamento entre a formação profissional em Administração e as demandas sociais e acadêmicas. Seu funcionamento envolve rotinas típicas de gestão acadêmica, como definição de projetos de extensão, organização de *workshop*, produção científica, bem como práticas de planejamento participativo que envolvem a tutora e os estudantes. Segundo Kaplan e Norton (1997), modelos de planejamento baseados em indicadores permitem maior clareza na relação entre objetivos e resultados, aspecto essencial para a sustentabilidade das atividades do PET, pois exigem avaliação constante e prestação de contas à comunidade acadêmica.

Neste contexto, o presente estudo de caso tem por objetivo analisar criticamente o planejamento estratégico e operacional do PET-Administração da UFRPE ao longo do período 2014–2024, relacionando as práticas planejadas com os resultados efetivamente alcançados. Especificamente, propõe-se: 1) mapear os instrumentos de planejamento adotados pelo grupo e pela instituição; 2) descrever os resultados das atividades nas áreas de ensino, pesquisa e extensão; 3) avaliar indicadores de produtividade acadêmica; 4) verificar a efetividade das ações do PET face às metas estabelecidas nos planos de trabalho e às diretrizes institucionais durante a última década. Para tanto, articula-se uma abordagem metodológica qualitativa de estudo de caso, apoiada por análise documental (relatórios anuais, planos de trabalho, registros de atividades), e quando pertinente, indicadores quantitativos de produção e participação.

A análise longitudinal entre 2014 e 2024 permite identificar tendências, rupturas e capacidades de adaptação do grupo frente a desafios como mudanças nas diretrizes nacionais, variações no financiamento, rotatividade dos estudantes e impactos conjunturais (por exemplo, adaptações necessárias em cenários de distanciamento social). Mais do que descrever atividades, o estudo busca compreender até que ponto o planejamento estratégico, enquanto processo contínuo de definição de objetivos, alocação de recursos e monitoramento, tem efetivamente suportado a eficiência e a sustentabilidade das ações do PET-Administração da UFRPE, transformando intenções em resultados.

Justifica-se este estudo pela relevância prática e acadêmica de compreender como instrumentos de gestão e planejamento podem potencializar (ou limitar) o impacto das atividades do PET, os achados poderão subsidiar melhorias na gestão estratégica do PET e orientar formulações de políticas internas que favoreçam maior articulação dos objetivos estratégicos.

Assim, a pesquisa está dividida em cinco tópicos: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussão além das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Planejamento Estratégico (PE) é um conceito fundamental na administração, sendo frequentemente compreendido como um processo contínuo de definição de objetivos, análise de ambiente (interno e externo) e estabelecimento de ações estratégicas, visando atingir resultados (Chiavenato; Sapiro, 2003). Esta visão clássica defendida pelos autores, posiciona o PE como um instrumento formal e crucial para a eficácia e funcionamento adequado de qualquer organização, seja ela pública ou privada. No entanto, da perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o planejamento estratégico vai além de um mero exercício técnico, ele é na verdade uma prática de aprendizagem organizacional e construção de sentidos.

Em seu estudo, Mintzberg (2007) aponta a existência de diferentes tipos de estratégias, focando em dois pontos centrais, a estratégia deliberada e a estratégia emergente. A primeira é criada de maneira intencional, baseada em um planejamento prévio, já a segunda nasce de

experiências e interações no cotidiano das organizações. O autor aponta que a melhor forma de desenvolver um planejamento estratégico é a união desses dois tipos, ou seja, um planejamento com direção planejada, mas com abertura ao aprendizado.

No que tange ao contexto desse artigo, que analisa a atuação do Planejamento Estratégico nas atividades do PET - Administração da UFRPE, é importante salientar que o PE deve ser: normativo, ao traduzir as diretrizes organizacionais por se tratar de um grupo dentro de uma instituição de ensino superior pública, e ao mesmo tempo adaptativo, visto que, é construído com a participação dos estudantes. Neste sentido, modelos que utilizam indicadores como métricas de avaliação, conforme sugerido por Kaplan e Norton (1997), tornam-se ainda mais relevantes, dado que, possibilitam maior clareza na relação entre o que foi planejado e executado, um aspecto essencial para o bom funcionamento e prestação de contas das atividades do PET no fechamento do período.

O processo estratégico define como as organizações desenvolvem, implementam e ajustam suas ações para alcançar vantagem competitiva. De acordo com Porter (1989) o processo estratégico parte de uma análise detalhada do ambiente competitivo, com foco na identificação das forças responsáveis pela formação da estrutura do setor. O autor afirma que esse processo contém etapas racionais e sequenciais, como o diagnóstico interno e externo, definição de metas, formulação de estratégias, implementação e controle. Essa interpretação, reforça a ideia de que o sucesso depende da ligação entre o planejamento e a execução, além da capacidade de o gestor prever movimentos de mercado. No entanto, este processo não é puramente linear; embora o planejamento do PET utilize etapas formais de formulação e diagnóstico de suas ações, este, deve manter a flexibilidade para absorver as estratégias emergentes, garantindo assim que as estratégias adotadas, sejam coerentes e adaptáveis à realidade do grupo.

Compreender a distinção entre a estratégia elaborada em um processo formal e entre aquela que é concretamente executada no cotidiano é parte central do processo de análise da eficiência organizacional. O sucesso, na maior parte dos casos, reside na capacidade da organização de integrar estas duas vertentes da estratégia, mantendo assim uma direção planejada e formalizada, mas abrindo caminhos para o aprendizado e adaptação do grupo.

Em programas como o PET, a eficiência não é limitada somente à qualidade dos documentos formais, mas também, à capacidade de transformação dos planos determinados em ações efetivas. A mensuração entre o que foi planejado e o que foi realizado, operacionaliza-se pela avaliação do grau de aderência. A análise deste índice permite verificar se o Planejamento Estratégico, está servindo como uma ferramenta útil no suporte à gestão do grupo, ou se este é somente um documento canalizador da burocracia, sendo um indicador imprescindível para a prestação de contas (Kaplan e Norton, 1997).

2.1 Planejamento Estratégico no Setor Educacional

O Planejamento Estratégico quando transposto do setor empresarial para o ambiente acadêmico, adquire uma série de desafios e especificidades próprias. Formalizado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o planejamento estratégico nas Universidades Federais constitui-se como um instrumento norteador das ações e metas institucionais, alinhando-as à missão, à visão e aos valores que orientam o desenvolvimento organizacional. O PDI abrange elementos fundamentais à gestão universitária, alguns deles são os indicadores de desempenho, objetivos estratégicos, projeto pedagógico institucional, perfil institucional e corpo docente, além da estrutura acadêmica e administrativa, configurando-se, assim, como um mecanismo essencial para o alinhamento entre a gestão e o desenvolvimento institucional (Batalha Pinto et al., 2019).

Ademais, a natureza complexa dessas instituições se revela em seus múltiplos objetivos e em sua função essencial de articular, de forma integrada, três dimensões indissociáveis: ensino, pesquisa e extensão (Colombo, 2004), as quais refletem a amplitude e a relevância social da universidade no contexto contemporâneo. Um dos maiores desafios é garantir que o plano deliberado no papel se traduza em ações efetivamente realizadas. Pinto et al. (2019), ao analisarem a construção do PDI, em uma Instituição de Ensino Superior Federal, apontam que fatores como a dificuldade na comunicação e resistência à mudança, comprometem a aderência entre a estratégia formulada e a execução do planejamento.

Por conseguinte, a necessidade de monitoramento mostra-se evidente, pois, ainda que a estratégia seja bem elaborada, sua eficácia depende do monitoramento. O Planejamento Estratégico é inútil sem um sistema de monitoramento e controle para avaliar o avanço das ações e garantir a conclusão, bem como a prestação de contas (Machado et al., 2020). A mensuração, por sua vez, exige a validação e o uso de indicadores de desempenho. Iser e Zanin (2022) ressaltam que tais indicadores são ferramentas metodologicamente formuladas para avaliar o cumprimento das metas e o alcance dos objetivos organizacionais, sendo instrumentos cruciais de avaliação que compõem o processo estratégico.

Em suma, no ambiente acadêmico, o Planejamento Estratégico deve ser flexível, participativo, e, acima de tudo mensurável, garantindo que o ciclo de gestão seja contínuo, e que o planejamento sirva como ferramenta real para a tomada de decisão.

2.2 Programa de Educação Tutorial como Objeto de Estudo

O Programa de Educação Tutorial (PET), é um instrumento pedagógico de caráter especial, instaurado pelo Ministério da Educação (MEC) por meio da Lei nº 11.180/2005 (BRASIL, 2006). O Programa tem como objetivo promover a excelência dos estudantes da graduação, através da articulação indissociável dos pilares trabalhados na academia Ensino, Pesquisa e Extensão. O planejamento em um grupo PET reflete, em menor escala, as complexidades do Planejamento Estratégico universitário. Ele é conduzido pelo Tutor em conjunto com o grupo de estudantes, o que lhe confere uma gestão altamente participativa.

O ciclo de planejamento do grupo geralmente segue as seguintes etapas:

- Formulação Anual: O grupo define suas atividades, objetivos e metas, formalizando-os no Planejamento Anual (PA). Este documento inserido no SIGPET representa a estratégia deliberada do grupo (Mintzberg, 2007).
- Execução Híbrida: Embora o PA defina formalmente as metas e objetivos a serem alcançados pelo grupo durante o ano, a realidade cotidiana exige a liberdade de adaptação, criação e gerenciamento das atividades (e.g., cursos de extensão, projetos de pesquisa). Essa necessidade de adaptação a oportunidades e choques externos faz com que parte da estratégia se torne emergente (Mintzberg, 2000), desafiando a aderência total ao plano inicial.

A mensuração da eficiência desse planejamento, que é o foco deste estudo, torna-se essencial, pois permite ao grupo e à instituição verificar a eficácia da gestão e a prestação de contas. A análise do Índice de Aderência se conecta, portanto, à necessidade de se utilizar métricas de avaliação para o cumprimento de metas, conforme a premissa de que o monitoramento é o ponto crítico para a validação da estratégia (Iser & Zanin, 2022; Machado et al., 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação e Abordagem da Pesquisa

O presente artigo constitui-se como um estudo de caso de abordagem predominantemente quali-quantitativa, classificando-se quanto aos objetivos como pesquisa exploratória e descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, como uma pesquisa documental.

No referido trabalho, o estudo de caso é adotado como estratégia para analisar a fundo um grupo, dentro de seu contexto real, visando obter um conhecimento detalhado e abrangente (Lima, *et al.*, (2012), neste caso foi analisado o processo de planejamento do grupo PET-Administração da UFRPE.

O caráter exploratório deste estudo justifica-se no fato de que este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema a ser analisado, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023).

Referente ao seu caráter descritivo, o trabalho tem por finalidade descrever um fenômeno ou situação em detalhe, permitindo abranger com clareza a interpretação dos dados (Pedroso; Silva; Santos, 2018), neste caso, referentes ao processo de planejamento do Programa de Educação Tutorial do curso de Administração da UFRPE.

3.2 Fontes e Delimitação Temporal

Pesquisa documental é um estudo que utiliza fontes primárias de informação, que ainda não foram tratadas científica ou analiticamente (Silva, *et al.*, 2009). Neste sentido, utilizou-se como fontes primárias o Planejamento Anual de atividades (Documento no qual são descritas, todas as atividades que o grupo executará durante o ano) e o Relatório de Fechamento Anual (Documento responsável por informar o resultado de cada atividade planejada, classificando-as em totalmente, parcialmente e não realizadas) do PET-Administração da UFRPE, no período compreendido entre 2014 e 2024. Tais documentos foram acessados através do sistema SIGPET (plataforma que gerencia os grupos PET do país).

3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados dos relatórios foram planilhados e submetidos à Análise Descritiva e Análise de Conteúdo.

1. Análise Descritiva Quantitativa (Medição da Eficiência):

- Consistiu na tabulação do número de atividades e horas planejadas (Tabela 1).
- A eficiência do processo de planejamento do grupo foi operacionalizada e mensurada através do Índice de Aderência (IA), calculado a partir da relação entre as atividades programadas e as atividades realizadas (totalmente ou parcialmente), conforme ilustrado na Figura 1.
- Para melhor compreensão segue a fórmula: $IA = \text{Atividades Totalmente Realizadas} / \text{Total de Atividades Planejadas} \times 100$.

2. Análise de Conteúdo (Medição de Influência):

Aplicada ao contexto textual dos Relatórios Anuais utilizados para coleta de dados, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, o objetivo foi identificar e categorizar os fatores internos e externos que justificam os picos e vales do Índice de Aderência (IA) ao longo da linha do tempo. Esta etapa permite correlacionar a qualidade do planejamento estratégico (apresentado nos planos anuais) com os resultados de eficiência (identificados nos relatórios), respondendo diretamente à influência do planejamento.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos a partir do levantamento documental referente ao Planejamento Anual e aos Relatórios de Fechamento do Programa de Educação Tutorial de Administração da UFRPE (PET-Administração), no período compreendido entre 2014 e 2024, dados estes destacados em uma análise documental criada a partir dos relatórios anuais, extraídos do SIGPET. A análise visa compreender a evolução das atividades planejadas e executadas, bem como o impacto do processo de planejamento estratégico na eficiência do grupo. Para isso, serão examinados os dados referentes à quantidade total de atividades, horas planejadas e níveis de execução (atividades totalmente, parcialmente e não realizadas), considerando as dimensões de ensino, pesquisa e extensão. O entendimento do papel do planejamento estratégico na conversão de intencionalidades em ações mensuráveis está alinhado ao debate clássico sobre planejamento e aprendizagem organizacional (Mintzberg, 1994; Chiavenato e Sapiro, 2003) e às recomendações de uso de indicadores para monitoramento e *accountability* [Kaplan & Norton, 1997; estudos sobre BSC em IES]. Essa abordagem possibilita observar a consolidação das práticas de gestão e a maturidade organizacional adquirida pelo grupo ao longo dos anos, fornecendo uma base empírica para a discussão sobre o papel do planejamento estratégico na efetividade das ações do PET.

A Tabela 1 apresenta a evolução do planejamento de atividades do PET-Administração no período de 2014 a 2024, demonstrando quantitativamente o número total de atividades planejadas, realizadas total ou parcialmente, bem como aquelas não executadas, além da carga horária total dedicada a cada ciclo anual. Para contextualizar esses dados, cabe destacar que o PET é um programa nacional que articula ensino, pesquisa e extensão e cuja operacionalização exige rotinas de planejamento e registro sistemático das atividades (MEC/SESu).

Tabela 1 - Evolução do Planejamento de Atividades do PET Administração (2014-2024)

Ano / Período	Total de Horas Planejadas	Total de Atividades Planejadas	Atividades Totalmente Realizadas	Atividades Parcialmente Realizadas	Atividades Não Realizadas
2014	Total de horas não informado	9	5	2	2
2015	Total de horas não informado	3	3	0	0
2016	Total de horas não informado	4	2	2	0
2017	964 horas	12	8	3	1
2018	952 horas	10	8	2	0
2019	1.025 horas	11	7	4	0
2020	1.136 horas	19	11	3	5
2021	1.142 horas	17	14	2	1
2022	1.194 horas	15	14	1	0
2023	1.732 horas	16	14	2	0
2024	1.360 horas	21	19	1	1

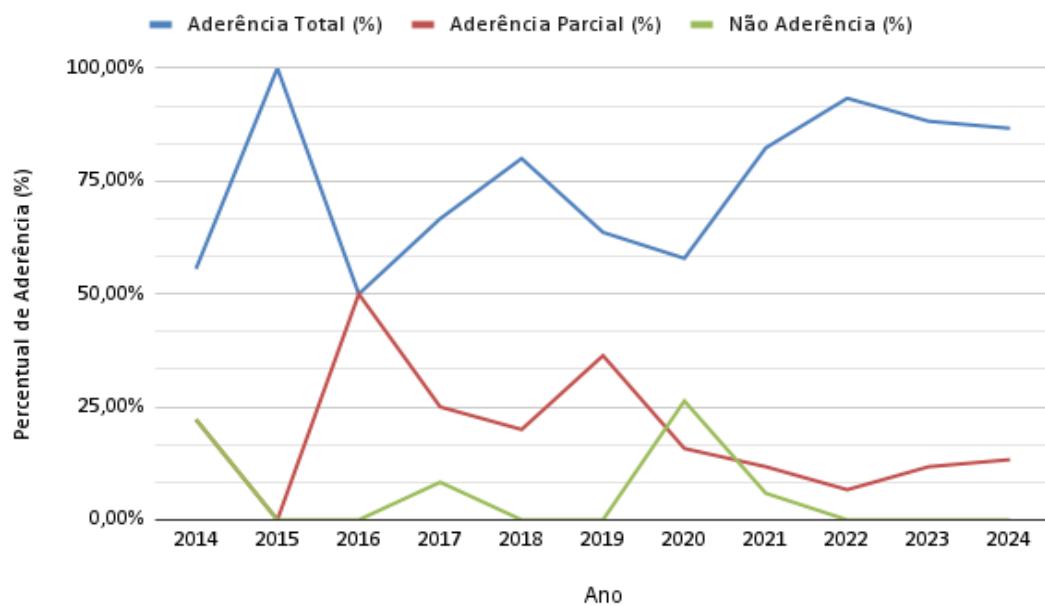
Fonte: elaboração própria (2025).

A disposição dos dados evidencia o crescimento gradual tanto em volume de atividades quanto em horas planejadas, refletindo o fortalecimento da capacidade organizacional e o aumento da complexidade das ações desenvolvidas. Nota-se também a regularidade na

execução das atividades, especialmente a partir de 2017, o que sugere uma adaptação mais consolidada aos instrumentos e práticas de planejamento estratégico adotados pelo grupo.

A partir dos dados descritivos apresentados na Tabela 1, que detalham a evolução do planejamento anual do PET-Adm em termos de atividades previstas, realizadas e carga horária alocada, o foco da análise é direcionado para a **eficiência gerencial** do grupo. Conforme defendem **Kaplan e Norton (1997)**, a mensuração por indicadores é uma etapa essencial para a gestão, permitindo ir além da simples contagem de volume e compreender a capacidade de execução e aderência às metas estabelecidas. Nesse sentido, para verificar o grau de correspondência entre o que foi projetado (Estratégia Deliberada) e o que efetivamente foi realizado (Estratégia Realizada), a **Figura 1** apresenta o comportamento do **Índice de Aderência (IA)** no período de 2014 a 2024. A visualização desse indicador permite identificar, de forma comparativa, os picos e vales de *performance* do grupo, fornecendo a base para a discussão subsequente sobre os fatores internos e externos que influenciaram esses resultados.

Figura 1 - Taxa de Aderência e Eficiência do Planejamento de Atividades do PET Administração UFRPE (2014 - 2024)



Fonte: elaboração própria (2025)

Para avaliar a eficiência e a aderência aos planejamentos, a Figura 1 apresenta os índices de realização ao longo dos anos, calculados a partir do Índice de Aderência (IA), que relaciona o número de atividades planejadas e efetivamente executadas. Essa análise gráfica possibilita identificar períodos de maior e menor eficiência, permitindo correlacionar a influência do planejamento estratégico e das condições externas sobre o desempenho do grupo, bem como evidenciar a consolidação do processo de gestão ao longo da década analisada. A utilização de um indicador de aderência e de métricas de desempenho é recomendada na literatura de gestão educacional para garantir monitoramento contínuo e ajuste de processos (Kaplan & Norton). Também é importante ressaltar que os vales de desempenho observados

em 2019–2020 devem ser interpretados à luz do impacto da COVID-19 sobre as atividades extensionistas e de campo, tema amplamente documentado na literatura recente.

A análise das atividades do PET-Administração da UFRPE, no período de 2014 a 2024, evidencia uma trajetória de consolidação e amadurecimento do grupo no que se refere à execução e ao planejamento de suas ações. Os dados apresentados no documento de apuração das atividades permitem observar avanços significativos em termos de eficiência na realização das metas programadas, bem como uma evolução no grau de satisfação com os resultados alcançados.

O levantamento da quantidade total de horas das atividades evidencia uma ampliação significativa da carga horária dedicada aos projetos ao longo dos anos. Entre 2014 e 2024, o volume total de horas cresceu de forma consistente, acompanhando a expansão do número de atividades e da complexidade das ações realizadas. O aumento expressivo de horas investidas reflete tanto o compromisso do grupo com a execução plena de seu planejamento quanto o fortalecimento de suas práticas de ensino, pesquisa e extensão, aspectos centrais à missão do PET. O maior volume de horas revela não apenas maior produtividade, mas também uma distribuição mais racional do tempo e dos recursos humanos disponíveis.

4.1 O Planejamento como Fator de Eficiência (Análise dos Picos)

Os anos que apresentaram maiores índices de aderência, especialmente 2022, 2023 e 2024, configuram-se como picos de eficiência no planejamento do PET-Administração. Nesse período, observou-se que mais de 90% das atividades planejadas foram totalmente executadas, o que denota uma gestão mais madura, com processos de monitoramento e controle mais definidos. Essa eficiência está diretamente associada à consolidação de rotinas administrativas, à clareza das metas anuais e à integração entre planejamento estratégico e operacional, o que indica maturidade no uso do planejamento como instrumento de gestão.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o alinhamento entre objetivos e ações operacionais é o que sustenta a eficácia organizacional. No caso do PET, esse alinhamento se expressa na melhoria da previsibilidade das ações, no aumento do número de horas planejadas e na redução das atividades parcialmente ou não realizadas. Além disso, a experiência acumulada ao longo dos anos possibilitou ao grupo aperfeiçoar a divisão de responsabilidades e o acompanhamento das metas, refletindo o aprendizado organizacional decorrente do próprio processo de planejamento. Esse desempenho reflete o que Kaplan e Norton (1997), denominam de alinhamento estratégico, no qual o uso de indicadores claros permite que os membros do grupo compreendam a conexão entre as metas estabelecidas e os resultados obtidos.

4.2 A Influência dos Choques Externos na Ineficiência (Análise dos Vales e da Não Aderência)

Os vales de desempenho, identificados especialmente entre 2019 e 2020, coincidem com períodos de instabilidade institucional e conjuntural que impactaram diretamente a execução das atividades. Em 2020, por exemplo, o grupo apresentou o maior número de atividades não realizadas, reflexo das restrições impostas pela pandemia de COVID-19, que afetaram a operacionalização das ações de ensino, pesquisa e extensão em todo o ensino superior brasileiro. Esse contexto confirma a perspectiva de Porter (1989), segundo a qual as forças externas e o ambiente em que a organização atua exercem influência determinante sobre sua

capacidade de execução e adaptação. Isso evidencia o papel dos fatores externos como determinantes da ineficiência, mesmo quando o planejamento interno está bem estruturado.

Outros elementos, como a rotatividade de bolsistas, mudanças nas diretrizes do PET e limitações orçamentárias, também contribuíram para a não aderência em determinados anos. Essas oscilações caracterizam o que Mintzberg (2007) denomina de “emergência estratégica”, ou seja, a necessidade de reconfigurar planos formais em respostas a eventos inesperados. No caso analisado, o PET demonstrou resiliência ao manter níveis razoáveis de execução mesmo em cenários adversos, sinalizando uma capacidade adaptativa crescente.

4.3 Planejamento e Maturidade da Gestão (Análise da Tendência)

A análise da tendência ao longo da década revela um movimento ascendente de consolidação da maturidade gerencial do PET-Administração. O grupo evoluiu para uma prática mais sistematizada e estratégica, com maior integração entre diagnóstico, definição de metas e acompanhamento de resultados. Essa maturidade manifesta-se não apenas na ampliação quantitativa das atividades, mas sobretudo na qualidade da execução e na coerência entre os planos e os resultados alcançados.

De acordo com Mintzberg (2000), o verdadeiro amadurecimento do planejamento estratégico ocorre quando ele deixa de ser um exercício formal e passa a integrar a cultura organizacional. No PET-Administração, essa mudança é perceptível na consistência dos relatórios, na manutenção de uma elevada taxa de aderência e na incorporação de processos de avaliação interna.

Assim, a análise de tendência confirma o que Chiavenato e Sapiro (2003) apontam como essencial à eficiência organizacional: o planejamento como processo contínuo, participativo e adaptável. Isso aponta para um grupo que aprendeu a planejar com base na experiência acumulada, utilizando o planejamento não apenas como ferramenta de controle, mas como instrumento de aprendizagem e de gestão compartilhada.

Diante disso, os resultados permitem concluir que o planejamento no PET-Administração da UFRPE evoluiu de um processo operacional para uma prática estratégica, consolidando-se como fator essencial de eficiência, enfrentando limitações impostas por choques externos e alcançando maturidade gerencial. Essa trajetória reafirma o planejamento como eixo estruturante da sustentabilidade e da qualidade das ações do grupo, corroborando a literatura que destaca o papel do planejamento como processo dinâmico e adaptativo no contexto da gestão acadêmica.

5 CONCLUSÃO

Em suma, os dados analisados permitem identificar que o conjunto de práticas adotadas pelo PET-Administração, no planejamento de suas atividades ao longo do período estudado, revela uma dinâmica interna que favorece a continuidade das ações e a manutenção de níveis consistentes de execução. A leitura integrada dos indicadores demonstra que, na maior parte dos anos estudados, o grupo conseguiu sustentar um fluxo de atividades capaz de atender às demandas institucionais, o que indica um funcionamento organizacional relativamente estável mesmo frente a períodos de maior complexidade. Mais do que comparar variações anuais, a análise possibilita compreender que o processo de trabalho do PET tem se apoiado em mecanismos internos de organização que fortalecem sua capacidade de resposta às exigências acadêmicas.

No entanto, embora o conjunto de informações permita interpretar um funcionamento geral eficiente, ainda há espaço para aperfeiçoamentos. A análise indica a necessidade de aprofundar reflexões sobre como determinados elementos estruturantes, como processos internos, formas de coordenação e modelos de tomada de decisão, influenciam a continuidade dos resultados observados. Assim, compreender não apenas o que foi feito, mas também como e por que foi feito, torna-se um caminho relevante para aperfeiçoar a gestão do grupo.

Portanto, esse entendimento abre espaço para a proposição de estudos futuros que possam contribuir de maneira mais ampla para a literatura sobre gestão de grupos PET. Um primeiro eixo de investigação sugerido, diz respeito ao desenvolvimento de modelos específicos de planejamento de atividades, considerando as peculiaridades de grupos de educação tutorial como: rotatividade de membros, multiplicidade de frentes de atuação e necessidade de articulação constante entre ensino, pesquisa e extensão. Autores como Oliveira (2012) e Carvalho, et al. (2025) destacam a importância de metodologias participativas e flexíveis em ambientes educacionais, o que sugere que modelos adaptados à lógica do PET poderiam oferecer maior coerência entre o planejamento e as demandas reais dos integrantes.

Além disso, um outro eixo para pesquisas posteriores é o papel da liderança na efetividade da execução estratégica. A literatura sobre gestão de equipes evidencia que lideranças claras e bem estruturadas tendem a favorecer coordenação, comunicação e coesão, elementos indispensáveis para a continuidade de ações planejadas. Yukl (2013) e Northouse (2016), ao discutirem liderança em contextos organizacionais, argumentam que práticas de liderança influenciam diretamente a motivação e o desempenho coletivo. Investigar a maneira a qual tutores e bolsistas exercem liderança compartilhada, bem como essas práticas impactam o cumprimento das atividades previstas, pode oferecer contribuições relevantes para o aprimoramento da gestão dos grupos PET.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que os dados analisados demonstram a consistência do planejamento estratégico desenvolvido pelo PET-Administração da UFRPE, eles também revelam oportunidades de avanço. A consolidação de modelos próprios de planejamento e a compreensão aprofundada da liderança como elemento estruturante podem fortalecer ainda mais as práticas do grupo, contribuindo para sua continuidade, sua eficiência e sua contribuição no âmbito da formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

BATALHA PINTO, J.; NOGUEIRA, R. J.; JESUS SILVA, L. C. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima-UFRRR**, Boa Vista, Vol. 9, n. 2, p. 219-244, jul./dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.180, de 23 de setembro de 2005. Institui o Programa de Educação Tutorial - PET. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 set. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11180.htm. Acesso em: 13 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa de Educação Tutorial – PET: Manual de Orientações Básicas**. Brasília: MEC/SESu, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa de Educação Tutorial (PET)**. Portal Gov.br. Brasília: MEC/SESu, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pet> . Acesso em: 13 nov. 2025.

CARVALHO, M.; CABRAL, I.; VERDASCA, J. L.; ALVES, J. M. Strategy and strategic leadership in education: a scoping review. **Frontiers in Education**, Porto, v. 1, p. 10, out. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608>. Acesso em: 14 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2003.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão Educacional: Uma Nova Visão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ISER, F.; ZANIN, R. B. Validação de indicadores para avaliar o desempenho da gestão de cursos de graduação em instituições de ensino superior (IES). **Revista educação em debate**, Fortaleza, v. 44, n. 89, p. 179 - 194, 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO, M. R.; KALNIN, G.; MORAES, M. C. B. Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. **Revista gestão universitária na América Latina - GUAL**, Santa Catarina, v. 13, p. 210 - 231, 2020.

MÉLO, C. B.; FARIA, G. D; NUNES, V. R. R; ANDRADE, T. S. A. B; PAIGGE, C. S. L. D. A extensão universitária no Brasil e seus desafios durante a pandemia da COVID-19. **RSD — Revista**, Paraíba, v. 10, p. 12, 2021.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico/** Henry Mintzberg ; tradução Maria Adelaide Carpigiani. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/781453183/MINTZBERG-Ascenso-e-Queda-Do-Planejamento-Estrategico> Acesso em: 14 nov. 2025.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 7. ed. California: Sage, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTR, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 1989.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 8. ed. Pearson Education: New Jersey, 2013.