

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS INSTRUMENTOS APLICADOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

STRATEGIC PLANNING AND THEIR INSTRUMENTS APPLIED IN A PUBLIC UNIVERSITY

DJAIR PICCHIAI¹

RESUMO: Este artigo baseou-se nas teorias de planejamento estratégico e da teoria institucional para avaliar as dificuldades organizacionais e gerenciais de uma Universidade Pública. Para isto utilizou-se de quatro documentos da própria Universidade: estatuto, regimento geral, plano de desenvolvimento institucional (PDI) e o plano pedagógico institucional (PPI). Realizou-se um estudo de caso de natureza exploratória e qualitativa a fim de revelar uma visão mais abrangente sobre o objeto de pesquisa. As informações foram obtidas por meio da aplicação de uma entrevista estruturada sobre o conhecimento dos documentos, tendo como amostra 90% da cúpula dos dirigentes da Universidade. Observou-se um bom conhecimento conceitual dos documentos, entretanto a sua função operacional é menos compreendida e aceita pelos entrevistados. Constatou-se pouca estruturação gerencial na operacionalização das normas e planos da Universidade na percepção dos respondentes.

Palavras-chave: planejamento, informação, conhecimento.

ABSTRACT: This article was based on theories of institutionalization and strategic planning to evaluate the organizational and managerial difficulties of a public University. For this it was used four documents of the University itself: statutes, general charter, institutional development plan (PDI) and the educational institutional plan (PPI). It was conducted a case study of qualitative and quantitative nature and exploration. The information was obtained through the application of a structured interview about the knowledge of documents using a sample of 90% of the leaders of the University. There was a good conceptual knowledge about the documents, however, its operational function is less understood and accepted by the industry. It was found little structure on managerial perception of respondents.

Keywords: planning, information, knowledge.

Sumário: 1 Introdução - 2 Modelo teórico - 3 Metodologia - 4 Descrição da Instituição - 5 Análise dos dados e informações - Considerações Finais – Referências.

¹ Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1991). Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (1983). Professor da Fundação Getúlio Vargas - SP (desde 1987).

1 INTRODUÇÃO

As Universidades federais brasileiras passam por um período de transformação que é resultado de avanços tecnológicos e significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. Contudo, ainda encontram-se, em muitos casos, Universidades pouco estruturadas em suas práticas de gestão. Sua gestão ainda é pouco institucionalizada e, como consequência, tem-se dificuldades de tomadas de decisão com base em informação e estabelecimento de fluxos de rotinas de trabalho contínuo.

É neste contexto que surge a necessidade das Universidades desenvolverem seu planejamento estratégico e sua estruturação organizacional para possibilitar atender de forma efetiva os compromissos com a produção do conhecimento e promover a inovação de bens e serviços conforme consenso na comunidade acadêmica da qual o planejamento é um instrumento.

A literatura (OLIVEIRA, 2013; HREBINIAK, 2006) apresenta interpretações dos limites e das barreiras do planejamento estratégico nas Universidades. Estes, normalmente estão relacionados ou são encontrados, em todas as Universidades, em maior ou menor intensidade, tais como: a falta de recursos, principalmente para a infraestrutura; a independência e autonomia de atuação dos professores; a cultura organizacional resistente à implantação do processo de planejamento; o comportamento humano dos colaboradores que desacreditam neste processo dadas as condições institucionais (CECILIO, 2001).

Assim como o planejamento estratégico, acredita-se que a institucionalização, ou seja, habitualização, conversão e sedimentação das estruturas e seus instrumentos formais é um bom começo para a melhoria da efetividade organizacional das Universidades. Com base na noção de que a estrutura formal pode indicar um comprometimento com padrões eficientes e racionais, a estrutura tornando-se institucionalizada, é considerada por seus membros como eficaz e necessária. Ela é uma importante força causal para padrões estáveis de comportamento, o que é desejável para a Universidade. Entretanto a institucionalização também encontra as barreiras citadas acima, como fatores limitadores do processo. (FACHIN; HARDY, 1996).

Este artigo procurou descrever e analisar os possíveis limites e as barreiras da aplicação das teorias de planejamento estratégico e de institucionalização aplicados a uma Universidade Pública Federal. Isto pôde ser realizado através dos seguintes documentos da Universidade: estatuto, regimento geral, plano de desenvolvimento institucional (PDI) e o plano pedagógico institucional (PPI). Os dois primeiros instrumentos são de natureza estrutural e organizacional, ou seja, ditam as regras dos processos decisórios, das áreas de competências e do funcionamento da instituição. Os dois instrumentos seguintes são de natureza político-institucional. Um deles é gerencial, que fornece os caminhos do desenvolvimento institucional da Universidade e o outro acadêmico, fornecendo crescimento e consolidação dos cursos e pesquisas. Os dois adotam diretrizes, objetivos e metas a serem buscadas num futuro de cinco anos pela Universidade.

As suposições que foram analisadas são, a saber: a) a não institucionalização das atividades gerenciais da Universidade, ou pelo menos parte delas, visto que o foco principal e o importante é a área acadêmica; b) o desconhecimento de parte considerável dos gestores dos instrumentos de planejamento e gestão citados e c) a dificuldade de realizar o planejamento integrado das áreas acadêmicas e de administração.

A análise foi realizada sobre os aspectos gerenciais e organizacionais da Universidade que são os mais críticos na avaliação da própria comunidade acadêmica e administrativa.

2 MODELO TEÓRICO

Muito se discute acerca das atribuições do gestor no contexto organizacional, mas qual a real função do administrador? Na prática corporativa, o administrador acumula uma série de papéis que podem variar das mais diversas esferas de atuação (MINTZBERG, 1971). O fato é que em todos esses âmbitos nos quais o administrador profissional age, nota-se uma missão central que é a de conferir uma relativa previsibilidade aos processos desempenhados pela organização, ou seja, buscar guiar tudo – e todos – que estão sob o seu comando aos objetivos institucionais.

Sendo as organizações agentes sociais multifacetadas, de atuação variada e composta por um grande contingente de indivíduos, esse papel não é passível de execução sem um amparo formal, isto é, documentado, de uma ação de planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

Além de conferir previsibilidade às ações de uma organização, o planejamento também tem como função ajudar a articular melhor as atividades da organização, ou seja, coordenar os diversos departamentos de uma organização para que trabalhem juntos, e não somente sob o mesmo teto. Segundo Henry Mintzberg (2001), toda forma de decisão formalizada é melhor que uma decisão não-formalizada, pois a administração é uma ciência e como tal deve seguir uma metodologia de ação. É fato que além de prever, articular e racionalizar a gestão, a função de controlar aquele cujo trabalho é “coordenado” é também papel importante do planejamento estratégico (PICCHIAI, 2010).

Essa formalização, no entanto, demanda, por parte dos gestores, um empenho também em sua execução (HREBINIAK, 2006). Tarefa essa que encontra uma série de entraves práticos diretamente proporcionais ao tamanho da organização. A falta desse esforço pelo direcionamento vai de encontro à tendência humana em procurar pelo melhor caminho de uma forma autônoma, o bom senso, o que acarreta em uma dicotomia entre os objetivos pessoais e coletivos (da organização) e, por conseguinte, em estagnação. Mintzberg (2001) teorizou que a ação planejadora deve prever as deficiências em suas implementações, e segundo o autor todo fracasso de implementação é também um fracasso na sua formulação.

O modelo básico de planejamento propõe as seguintes etapas: primeiro, deve-se haver uma definição dos objetivos a serem alcançados; segundo, consiste em analisar os cenários externos e o ambiente de negócios no qual a universidade está inserida, bem como as oportunidades e ameaças oferecidas por esse ambiente; *a posteriori* devem-se analisar os recursos internos da organização, o que ela tem de valioso ou deficiente (OLIVEIRA, 2013). A partir deste momento, então, o planejamento pode ser traçado e metas tangíveis definidas, operacionalizadas e, por fim, avaliadas.

Naquilo que permeia o contexto acadêmico, ou seja, a Universidade como organização, a coesão de objetivos, mais precisamente os objetivos de ensino e pesquisa propriamente ditos, são até certo ponto formalizados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este documento que congrega as principais intenções institucionais de uma Universidade por um determinado período de tempo projetado é requerido pelo Ministério da Educação. O mesmo não pode ser afirmado com relação às questões e objetivos da infraestrutura necessária às atividades da Universidade. A infraestrutura abrange obras, edifícios, equipamentos e materiais necessários para o funcionamento da Universidade.

Há no quadro de funcionários de Universidades brasileiras, notadamente as públicas, uma predileção pelas funções de cunho acadêmico e teórico em detrimento das funções de gerenciamento. Ao que parece isso faz parte da nossa cultura acadêmica: o gerencial não é prioridade; isso é reforçado pelo sistema de premiação e reconhecimento dos pesquisadores. No entanto, é sabido que falta nas Universidades uma boa infraestrutura que suporte com eficácia o desenvolvimento de atividades de ensino e

pesquisa, para que essas se desenvolvam. É essencial que haja uma integração entre gestão e academia. A falta de integração prejudica a atividade acadêmica, pois acentua a dificuldade na criação de recursos didáticos nessas instituições.

Outro problema acarretado pela falta de infraestrutura se relaciona com a gestão e a administração da dinâmica da informação, sem integração, e o enorme contingente de dados gerados é perdido e um grande potencial de aprimoramento gerencial desperdiçado. Não basta recolher e armazenar dados, é preciso gerenciá-los para que se transformem em informações úteis. Sendo, portanto necessária a formalização do processo de coleta de informações, sua sistematização e análise (DAVENPORT; HARRIS, 2007). Este processo de organização dos dados e informações, para análise e decisão é chamado na teoria de inteligência analítica. Na prática é pouco utilizado.

3 METODOLOGIA

Realizou-se um estudo de caso de natureza exploratória e qualitativa. As informações foram obtidas por meio da aplicação de uma entrevista estruturada com 54 perguntas validadas quanto aos seus objetivos. Para contemplar os objetivos específicos deste trabalho, foram analisadas quatro questões das 54 perguntas realizadas durante a entrevista.

Foi feita uma ampla divulgação do trabalho, e dos objetivos, obtendo, assim, uma amostra de 23 respondentes que compõe 90% da cúpula dos dirigentes da Universidade. Este trabalho constitui-se da percepção dos gestores da Universidade, em nível estratégico, sobre o processo de planejamento e seus instrumentos. Todas as entrevistas foram transcritas, tabuladas e analisadas.

4 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

As atividades da Universidade Federal de São Paulo se iniciaram com a criação da Escola Paulista de Medicina (1933) e a Escola Paulista de Enfermagem (1939), ambas de natureza privada, localizadas na Vila Clementino do Bairro de Vila Mariana em São Paulo. Em 1956, a instituição tornou-se pública e gratuita, transformando-se em um estabelecimento isolado de ensino superior de natureza autárquica, vinculada ao Ministério de Educação. Na década de 60, houve a criação de mais três cursos de graduação voltados para pesquisa e tecnologia na área da saúde, que foram os cursos de Ciências Biomédicas, Fonoaudiologia e Tecnologia Oftálmica.

Em 1994 a instituição adquire novos contornos e transforma-se na Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), tornando-se assim uma Universidade temática em saúde, com excelentes cursos de graduação, residência médica e possuidora do maior centro de pós-graduação na sua área de atuação.

Em 2004, a UNIFESP, já consolidada, e tendo um papel importante no cenário acadêmico nacional e internacional, apresenta um expressivo quadro de estudantes de pós-graduação *stricto e lato sensu*, mas não aumenta significativamente o contingente de alunos no nível de graduação, que permaneceu praticamente estável desde a criação de seu sistema de pós-graduação.

A partir de 2005 a UNIFESP iniciou uma fase de expansão de seus locais geográficos e de cursos de graduação que não terminou até os dias atuais, engajando-se no Programa de Expansão das Universidades Públicas Federais. Assim, criou o *campus* na Baixada Santista com cinco cursos, também relacionados à área de saúde. Dentro deste programa de expansão, consolidado posteriormente pelo programa Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a UNIFESP expande-se em Santos, com a criação do Instituto do Mar e abre novos *campi* em Guarulhos, Diadema e São José dos Campos. Passa assim a ser, ao mesmo tempo, uma Universidade plural, com

curso de graduação nas principais áreas de conhecimento e uma Universidade multi-campi, exercendo atividades acadêmicas em quatro cidades próximas a São Paulo. Em São José dos Campos a UNIFESP passou a fazer parte do seu Parque Tecnológico, constituindo cursos de graduação harmonizados com o desenvolvimento tecnológico local. Durante o processo de expansão, iniciaram-se tratativas para a introdução de um curso de Odontologia vespertino em sua unidade mais antiga na Vila Clementino.

Mais recentemente, a UNIFESP abriu um campus em Osasco que conta com cursos definidos em Economia, Administração, Ciências Contábeis e Relações Internacionais e, com alguns técnicos e professores concursados.

No decorrer de 2010 o Ministério da Educação autorizou a compra de um edifício localizado nas imediações do Parque Ibirapuera, que constituirá a Reitoria e a sede administrativa da UNIFESP a partir do final deste ano; autorizou ainda a compra do edifício inacabado do Instituto Paulista de Estudos e Pesquisas em Oftalmologia - IPEPO, que agregará as atividades de inúmeras disciplinas e departamentos distribuídos em casas do bairro, permitindo sensível redução de seu número. Essa redução do número de casas destinadas a atividades acadêmicas na Vila Clementino constitui ação fundamental no processo de racionalização administrativa.

Em terreno anteriormente doado pelo Governo Estadual no bairro de Santo Amaro, está em fase final a construção de um edifício e em planejamento outro que sediará o curso de Direito.

Dentro deste cenário, a Universidade tem priorizado cinco frentes principais de ação: (1) consolidação e efetivo funcionamento de seus *campi* e cursos recém-criados, (2) instauração de novos cursos interdisciplinares, Inter conversíveis com cursos básicos comuns e várias saídas de formação profissional, (3) instituição de cursos noturnos e cursos de meio período, (4) início de novos *campi* e novos cursos somente com infraestruturas físicas prontas e docentes contratados e (5) extensão de seu programa de ações afirmativas voltadas à inclusão de estudantes negros e indígenas oriundos de escolas públicas.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES

A Universidade tem características de uma estrutura burocrática, com forte presença do Estado em suas regras de funcionamento. Tem características profissionais constituídas principalmente pelo conhecimento e *expertise* trazidos por seus professores e pesquisadores (MINTZBERG, 1971). Ela também pode ser descrita como uma comunidade de homens cultos e preparados. Seus professores são formadores de opinião pública sobre os assuntos mais significativos em termos de conhecimento, ciência e tecnologia.

A dicotomia, autonomia e consenso, estão presentes no dia a dia das atividades da Universidade. Há autonomia dos professores com relação à pesquisa e ensino, e por outro lado, a busca do consenso com relação às atividades institucionais das Universidades. As Universidades também são consideradas “anarquias organizadas” (FACHIN; HARDY, 1996), onde muitas decisões são tomadas por sua própria ausência. É neste contexto que se analisou os dados e as informações, com uma melhor organização e sistematização destes, buscando atingir uma maior racionalidade nas suas decisões gerenciais.

As quatro questões respondidas são as informações disponibilizadas para análise, a saber:

Questão 1: Conhecimento declarado sobre Plano Pedagógico Institucional (PPI)

Aproximadamente mais da metade dos participantes da pesquisa desconhece

a proposta e o conteúdo relacionados ao Plano Pedagógico Institucional (PPI). A outra metade reconhece neste documento a concepção de ensino na Universidade, diretrizes gerais no funcionamento dos cursos e o compromisso da instituição com a formação de alunos. As críticas referentes ao PPI abordam questões como: necessidade de adequação do documento com a expansão considerando o documento ultrapassado; consideram o PPI descolado do processo de expansão e principalmente das demais áreas do conhecimento que estão sendo criadas; os cursos da Universidade estão ligados mais ao passado do que ao futuro; ficou-se preso ao processo de expansão das Universidades do governo federal, não se levando em conta a inovação.

As respostas daqueles que disseram ter conhecimento sobre o documento variaram. Citando algumas das mais interessantes, tivemos colaboradores que disseram que o PPI é um documento que trata das peculiaridades da universidade, fixando um modelo institucional aprovado pelo MEC. Esses que mostraram familiaridade com o PPI também criticaram o plano, dizendo que é um projeto que não é viabilizado às vezes. Outros se lembraram do plano e do que havia sido programado, mas não foi cumprido, como a expansão da UNIFESP. Nota-se que as pessoas entrevistadas possuem mais intimidade com a área médica do que com a administrativa e algumas vezes alusões à medicina foram feitas nas entrevistas realizadas. A questão de tempo e do quanto deve durar cada PPI foi levantada e alguns entrevistados acreditam que o que tinham era ultrapassado. Entretanto, se o PPI é o projeto pedagógico contendo a identidade da universidade e a concepção de ensino que será ministrado ali, cabe lembrar aqui que sua abrangência temporal deve ser alargada, sendo um documento um pouco mais perene. Há quem diga que o PPI existe apenas por questões legais.

Foi possível notar que não se tem um consenso claro a respeito do PPI, pois a conjuntura de expansão deixou muitas dúvidas. É importante ressaltar que o PPI é um instrumento que fornece as diretrizes institucionais para o ensino na Universidade, e o seu não conhecimento ou aplicação por parte dos gestores respondentes, afeta o processo de institucionalização da Universidade.

Questão 2: Conhecimento declarado pelo respondente sobre o estatuto

Constata-se um bom conhecimento conceitual do instrumento estatuto com relação à sua finalidade. Mas boa parte desconhece concretamente o estatuto, ou tem um conceito desarticulado do que é o estatuto quando se propõe sua operacionalização, e para que ele serve em termos organizacionais e para a gestão da Universidade.

De um modo geral, os que afirmaram saber sobre o Estatuto da UNIFESP fizeram referências à questão legislativa comparando-o com uma tábua de leis, com uma constituição e instituição de regras gerais. Assim, foi lembrado que com o Estatuto garante-se a governabilidade em longo prazo estabelecendo o que as pequenas instituições que compõem a Universidade devem fazer. Há pouca participação dessas pessoas entrevistadas para fazer esse documento. Cabe lembrar que as últimas alterações do Estatuto ocorreram em 2010, ano próximo a data que os pesquisadores realizaram as entrevistas.

Por outro lado, houve confusão desse documento com outros que estabelecem a realidade futura, mas esse entrevistado logo se deu conta e disse que com o Estatuto pode-se fazer a distribuição do poder na Universidade. Há pessoas envolvidas com a gestão da Universidade que não tiveram contato com o Estatuto.

Questão 3: Conhecimento declarado pelo respondente sobre o PDI

Constata-se um conhecimento correto do PDI em termos conceituais por uma ampla maioria de respondentes, apesar de alguns desconhecerem sua existência e

importância para a Universidade.

Ao entrevistar essas pessoas que participam da administração da UNIFESP notamos que a maioria tem noção sobre o que é o PDI e chegam a citar que é uma base para o futuro da gestão, com projeções, constituindo a política de diretrizes que envolvem todas as áreas da Universidade. A questão sobre a abrangência de tempo também é citada e essas pessoas entrevistadas têm noção de que se trata de um plano de longo prazo. Uma única resposta com preocupações quanto à obrigatoriedade do PDI frente ao MEC apareceu durante a pesquisa. Interessante que mesmo entrevistando pessoas que fazem parte da alta administração, alguns afirmam não terem participado da elaboração do plano, demonstrando dessa forma que a própria administração da Universidade às vezes acaba por não se interessar pela questão de planejamento estratégico e administrativo.

Questão 4: Conhecimento declarado pelo respondente sobre o regimento geral

O conhecimento do regimento geral é menor do que em relação ao estatuto, mas os entrevistados ressaltam a importância dele para a Universidade. O regimento geral necessita de maior grau de detalhamento e formalização das atividades organizacionais e gerenciais (Quadro 4). Ressalta-se que apesar do preparo acadêmico da maioria dos respondentes, pouca importância é dada ao conhecimento gerencial.

Quando comparamos as respostas dadas a essa questão com as outras, há mais pessoas da alta administração da Universidade que desconhecem o regimento geral da UNIFESP. Entretanto, as que conhecem sabem que o Regimento é um documento que define como a Universidade será operacionalizada. As respostas e a maneira como os entrevistados contestaram a essa pergunta dão a impressão de que as áreas gerencial e administrativa acabam sendo esquecidas muitas vezes pela própria alta administração. Por sua vez, a alta administração se interessa muito mais por outros pontos e acaba por esquecer que deve, por exemplo, planejar os papéis a serem desempenhados por cada área administrativa. A área administrativa acaba sem um norte e a normatização existente no regimento muitas vezes por esses desencontros não é cumprida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se um bom conhecimento conceitual dos instrumentos por parte dos respondentes. A função operacional dos instrumentos, ou seja, sua instrumentalidade é menos compreendida do que seus objetivos conceituais maiores. Tem-se na sua utilização prática a não correspondência ao entendimento conceitual.

Os instrumentos são utilizados como orientadores das ações da Universidade no caso do estatuto e do regimento geral. Pôde-se notar a existência e disponibilização de ferramentas de planejamento estratégico, mas elas são subutilizadas, pois parte considerável dos colaboradores desconhece a utilidade desses instrumentos. O PPI e o PDI não fazem parte das suas rotinas operacionais diárias, direta ou indiretamente. Os instrumentos deixam de ser referência ao processo decisório, principalmente na parte de gestão. Chega-se, portanto, a conclusão de que as falhas circundam as fases finais do processo de planejamento, que são a operacionalização e a avaliação.

A falta de integração em coordenação de dados e informações entre os departamentos é um problema visível, pois eles funcionam como se fossem órgãos independentes. A sinergia gerencial se perde nesta independência, até mesmo o caráter de Universidade, formando apenas um conjunto de escolas isoladas.

A estrutura organizacional não é formalizada, não há o estabelecimento das atividades, papéis gerenciais e áreas de competências tanto nos estatuto como no regimento geral. Este é um dos problemas centrais da gerência da Universidade. A necessidade de estruturas que proporcionam a necessária coordenação e direção das

atividades, estas não podem ser vistas como atividades meramente burocráticas.

Há insuficiente formalização dos fluxos de processos e atividades de decisão e áreas de responsabilidades. Aqui se amplia para os processos críticos da Universidade, como a matrícula de alunos na graduação e também não se tem *follow-up* dos fluxos de projetos estratégicos para a Universidade.

Há falta de integração entre as diversas áreas, *campi* e unidades centrais, por ser recente a expansão. Com a prática oriunda do processo de expansão e sua estruturação, acredita-se que o aprendizado fará uma integração melhor entre essas unidades sendo que historicamente esta cisão está ocorrendo inclusive em outras federais.

Não foi possível notar com este trabalho, envolvimento e comprometimento da área acadêmica com as questões e processos gerenciais. Estes são considerados para a carreira acadêmica como atividades que tomam tempo e não agregam valor para o crescimento enquanto profissional especializado e/ou acadêmico.

Tem-se o desenho da estrutura organizacional desarticulado, em termos de atribuições, competências e responsabilidades das áreas: quem cuida do que? E quem é o responsável?

Os recursos humanos são considerados insuficientes e há falta de aplicação instrumentos gerenciais. Há também uma necessidade da melhoria na distribuição dos recursos humanos pelas áreas da Instituição. É necessário que se atente para a importância do processo de expansão da Universidade em curso.

Os processos de capacitação de recursos humanos realizados não são suficientes para as especializações, estas essenciais ao atual processo de expansão da Universidade. Além de novas funções, encontra-se o aumento do tamanho e da complexidade da Universidade. É necessário também um melhor preparo na função gerencial dos profissionais no nível central e dos *campi*.

Como sugestão para próximos estudos na área, sugere-se medir até que ponto as melhorias destes aspectos gerenciais tem efeito na qualidade final dos serviços prestados pela Universidade.

REFERÊNCIAS

Berger, P., & Luckmann, T. (1967). **Social Construction of Reality**. Nova Iorque, EUA: Anchor Books.

Catani, A. M., Dourado, L. F., & Oliveira, J. F. (2001). Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In V. Sguissardi, & J. R. Silva Jr., **Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa**. São Paulo, Brasil: Xamã.

Cecilio, L. C. de O. (2001). Pensando o Planejamento na Universidade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 8(2), 2-7.

Chandler, A. D. (1962). **Strategy and Structure**. Cambridge, EUA: MIT Press.

Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Davenport, T., & Harris, J. G. (2007). **Competição Analítica: vencendo através da nova ciência**. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Fachin, R. C. & Hardy, C. (1996). **Gestão estratégica na Universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre, Brasil: Ed. UFRGS.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2008). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Brasil: Atlas.

Giddens, A. (1979). **Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis**. California, EUA: Berkeley.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Hrebiniak, L. G. (2006). **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

Lerner, A. (1999). **A strategic planning: primer for higher education**. Los Angeles, EUA: College of Business Administration and Economics, California State University.

Marcelino, G. F. (2002). Planejamento estratégico em gestão universitária: o caso da FA/UnB II. **Anais do Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 7**.

Matus, C. (2000). **O líder sem estado-maior**. São Paulo, Brasil: Edições Fundap.

Maximiano, A. C. A. (2000). **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo, Brasil: Atlas.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure. **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363.

Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. **Management Science**, 18(2).

Mintzberg, H. (1995). **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. São Paulo, Brasil: Atlas.

Mintzberg, H. (2004). **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Oliveira, D. de P. R. (2013). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo, Brasil: Atlas.

Picchiai, D. (2010). **Planejamento estratégico aplicado à gestão de Universidade Pública**. São Paulo, Brasil: GVPesquisa.

Pinto, A. P. A., Nogueira, J. M. P., Villani, P. H., & Alvarez, S. (2006). **Projeto Preliminar: Levantamento de requisitos e proposta de um Planejamento Estratégico Transparente e Participativo para o IFSC**. [Projeto elaborado durante a formação de Multiplicadores da Qualidade do Programa de gestão da Qualidade e Produtividade do IFSC]. São Carlos, Brasil: IFSC. Disponível em: <http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/Projeto_Planejamento_Estrategico.pdf>

Polari, R. S. (2010). Gestão Acadêmico-administrativa das IFES: caminhos para inovações, eficiência e qualidade. **Anais do Seminário Nacional do REUNI, Brasília, Brasil, 8**.

Ramos, L. C. S., & Rezende, D. A. (2004). A aplicação do business intelligence na gestão pública. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, Brasil, 24**.

Rizzo, G. A., & Orandi, M. F. (2006). Estrutura Informacional para monitoramento do Planejamento Estratégico apoiado no Balanced Scorecard. **eGesta, 2(2)**, 113-137.

Robbins, S. P. (2005). **Comportamento organizacional**. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.

Sampaio, R. M., & Laniado, R. N. (2009). Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **RAP, 43(1)**, 151-174.

Santos, B. de S. (1999). Da ideia de Universidade à Universidade de idéias. In: B. de S. Santos, **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo, Brasil: Cortez.

Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1993). **Planejamento e medição de performance**. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.

UFSC – Plano de Desenvolvimento Institucional. (2010-2014). [Projeto pedagógico Institucional]. Disponível em: <<http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2010/05/2.-Projeto-Pedagogico.pdf>>

UNIFESP. (2013). [Plano de Desenvolvimento Institucional]. Disponível em: <http://www.unifesp.br/prograd/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=64:documentos-unifesp&catid=24&Itemid=67>

Universidade Federal de Minas Gerais. (2013-2017). [Plano de Desenvolvimento Institucional]. Disponível em: <http://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>

Williamson, O. E. (1985). **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, USA: The Free Press.

Yin, R. K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Zabotto, M. A. C. (2003). Planejamento Estratégico na Universidade Federal de São Carlos. **Anais do Ciclo de Palestras da Universidade Estadual de Campinas**, Campinas, Brasil.

Vahl, T. R. (1992). O papel da avaliação na gestão universitária. **Revista FIVA**, 2(Jul/Dez).

Artigo recebido em: Abril/ 2014

Aceito em: Junho/2014