



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À PRÁTICA DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO NA UFG

**FREDERICO VIDIGAL**  
UNIVERSIDADE FUMEC  
[fvidigal@terra.com.br](mailto:fvidigal@terra.com.br)

**LELIA WANDERLEY DE CAMPOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
[lelegoaise@gmail.com](mailto:lelegoaise@gmail.com)

#### RESUMO

Este trabalho se caracterizou como um estudo de caso descritivo e qualitativo e teve como objetivo verificar em que medida o planejamento estratégico desenvolvido por uma universidade pública foi incorporado como prática de gestão pelos órgãos suplementares e administrativos da instituição. Para tanto, foram identificados os instrumentos criados para o planejamento nos órgãos suplementares e administrativo, caracterizados quanto ao seu funcionamento e analisada a ocorrência periódica de implantação desses instrumentos no período analisado. Em termos metodológicos, a coleta de dados utilizou-se do método da entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Na análise das entrevistas, explorou-se a análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que nos órgãos pesquisados, a incorporação do planejamento estratégico como prática de gestão ocorreu apenas de maneira parcial, motivada pela falta de recursos humanos, tanto em quantidade como em qualificação, e pelas demandas, principalmente externas, de atendimentos emergenciais. Concluiu-se que, para o planejamento estratégico ser totalmente incorporado na gestão da universidade pública, é necessário que haja um setor técnico e especializado em cada unidade da instituição com a competência de realizar e monitorar a incorporação do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Instituição de Ensino Superior. Universidade Pública Federal.

## **ABSTRACT**

This work was characterized as a study of descriptive and qualitative case and aimed to determine to what extent the strategic plan developed by a public university was incorporated as practice management by supplementary and administrative bodies of the institution. To this end, the instruments created have been identified for the planning and the additional administrative organs, characterized for function and analyzed the periodic occurrence of deploying these instruments during the period. In terms of methodology, data collection was used the method of semi-structured interviews and documentary research. In the analysis of interviews, we explored to content analysis. The results showed that the surveyed agencies, the incorporation of strategic planning as a management practice occurred only partially, motivated by the lack of human resources, both in quantity and qualification, and by the demands, especially outside of emergency care. It was concluded that, for strategic planning be fully incorporated into the management of public universities, there needs to be a technical and specialized sector in each unit of the institution with the competence to conduct and monitor the incorporation of the premises of a strategic planning.

Keywords: Strategic Planning. Institution of higher education. Federal Public University.

## **INTRODUÇÃO**

A definição de universidade é possibilitada principalmente pela natureza de sua missão e objetivos, que ao longo do tempo se transforma e evolui. Na compreensão de Silva (2001, p. 79), “a missão e o objetivo da universidade é potencializar a capacidade intelectual de uma nação para que os indivíduos usem a criatividade e o espírito crítico, informando-se continuamente”.

A matéria prima da universidade, cujos eixos essenciais são ensino, pesquisa e extensão, é o conhecimento, o qual necessita de um recurso que o armazene e o torne disponível para os usuários e pesquisadores. No atual estágio de desenvolvimento tecnológico, a sobrevivência da universidade está diretamente vinculada à sua capacidade de se inserir de forma eficaz no restrito circuito mundial das pesquisas científicas e tecnológicas. A chave que abre as portas desse mundo globalizado é o intercâmbio de informação.

Para Mello (2007), na medida em que o conhecimento e a informação se tornaram o eixo da nova ordem global e principal vetor de toda a dinâmica econômica, reforça-se a importância estratégica das universidades. Os desafios postos às universidades são muitos, como a disseminação das ideias, a construção da cidadania a partir da produção do conhecimento, as inovações tecnológicas e a formação responsável de profissionais a serviço da sociedade. É inegável que, passa-se por um processo de mudanças em todos os seguimentos da sociedade. Para definição e implantação de serviços de qualidade que correspondam às expectativas da comunidade usuária, uma universidade não pode prescindir

da adoção de ferramentas de gestão. O planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, pressupõe a necessidade de uma reflexão sistemática sobre a organização, de modo a possibilitar a consideração de implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Para Meyer Jr. e Meyer (2004, p. 32), planejamento estratégico é “um processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo”.

O contexto atual traz exigências de qualidade pelos diversos usuários das Instituições de Ensino Superior (IES), tornando necessária a busca constante de padrões de eficiência para a gestão destas organizações. Almeida (2003) afirma e complementa essa situação: “[...] desafios impostos pelo novo contexto externo, pela expansão do ensino superior brasileiro, crescimento e complexidade atualmente alcançados pelas instituições universitárias, intensa competição existente em muitos setores do sistema, necessidade de se repensar a instituição e seu desenvolvido ordenado para o futuro desejado, não se coadunam mais com uma administração improvisada e amadora calcada, apenas, no bom senso e nas experiências passadas”. (ALMEIDA, 2003, p. 182).

As teorias sobre gestão universitária vêm sendo construídas e os gestores universitários buscam diariamente soluções para os problemas enfrentados. Recentemente, Meyer Jr. e Lopes (2008) afirmam que a gestão educacional ainda é um campo novo de estudo e seu conteúdo abarca um conjunto de conhecimentos teóricos e uma dimensão prática. Pensar e refletir a instituição, suas potencialidades e fragilidades, o ambiente em que está inserida e identificar oportunidades e ameaças exige um intenso diálogo para que se chegue a uma conformidade. Apresentar e manter discussões sobre estratégia, planejamento e gestão, é um exercício de persistência.

De acordo com Bresser Pereira (2006, p.33) “a administração pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência, mas essa nova estratégia deve ser posta em prática em uma estrutura administrativa reformada”. Planejamento estratégico, administração ou gestão estratégica no campo da academia ainda é um assunto bastante polêmico e complexo.

A modernização da gestão pública está em curso no mundo; transformação no setor público vem se expandindo com bastante força nos últimos vinte anos. Parte desse movimento tem origem nas orientações propostas para a reforma do aparelho de Estado e seu modelo de gestão pública empreendedora e voltada para resultados (ABRUCIO, 2006).

A adoção, pela gestão escolar, de modelos gerenciais voltados para organizações lineares e mecanicistas tem provocado, por outro lado, preocupação para alguns autores. O contexto empresarial se distingue bastante da realidade da escola como organização complexa. Para Almeida (2003, p. 180) “[...] são as características especiais das instituições universitárias, [...] que irão requerer uma atenção especial dos seus administradores. Negligenciá-las implicaria em comprometer a eficácia do trabalho do administrador.”

As IES se caracterizam por sistemáticas discussões sobre os mais variados temas pelo seu corpo técnico altamente qualificado no decorrer de suas atividades. Porém, o hábito de planejar e avaliar-se de forma organizada - nem sempre é considerado um exercício sistemático e de acompanhamento periódico. Estrada (2001) explica que o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades até anos bem recentes.

O processo de tomada de decisões vem exigindo critérios mais bem elaborados nas gestões universitárias. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade, tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais

racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações (RIZZATTI; RIZZATTI Jr., 2005).

As instituições públicas de ensino superior no Brasil vêm experimentando profundos questionamentos, seja sobre seus objetivos e funções, seja ao que se refere a sua estrutura, organização e administração. Não obstante, estão refletindo sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços e a maneira como vem empregando os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2001).

### **Problemática da pesquisa**

A Universidade Federal de Goiás (UFG) promoveu ao longo do tempo diversas mudanças, procurando corrigir os problemas identificados em seu percurso acadêmico e administrativo. Reconhecendo a importância do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e as dificuldades existentes para sua execução, a universidade tem buscado, mediante seus planos, implantar uma efetiva articulação entre esses três níveis.

Por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH), a UFG criou o Programa de Gestão Estratégica (PGE). O PGE foi regulamentado pelo Conselho Universitário da UFG (CONSUNI) no ano de 2006, com vigência até 2009 - RESOLUÇÃO CONSUNI nº 10/2006. Para tanto, o CONSUNI considerou a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e o Regimento Geral da UFG, em seus artigos 140 a 146, ao tratar da gestão universitária. O PGE articula planejamento, avaliação e informação institucional, permite uma gestão educacional transparente através de ampla divulgação das ações e resultados na comunidade acadêmica; incentiva a participação e o conhecimento da comunidade acadêmica na realidade (dificuldades e/ou facilidades de gestão) da Unidade/Órgão; e possibilita conhecer/acompanhar/avaliar o Histórico do próprio Planejamento da Unidade/Órgão, ou seja, a evolução da gestão no decorrer do tempo. Nesse mesmo momento, a PRODIRH implantou o Sistema do Programa de Gestão Estratégica (SPGE) que consiste em uma base de dados pertinentes ao planejamento e à auto-avaliação institucional, atualizável pelos usuários via plataforma *web*, onde todos os funcionários, de acordo com o perfil designado, têm acesso às informações trabalhadas no âmbito da universidade. Fica indisponível para o recebimento de dados pelo período máximo de um mês durante o ano, a ser fixado pela PRODIRH, para que sejam apuradas as informações contidas nos planejamentos e nas avaliações de cada Unidade/Campus/Núcleo, que servirão de base para o planejamento e a auto-avaliação da UFG.

O SPGE permite que, a qualquer momento, os dirigentes da Universidade possam apurar dados e informações para a efetivação de alguma ação de gestão acadêmico-administrativa no âmbito da UFG. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2008, p. 18). Além de apresentar um formato padrão, garantindo uniformidade no registro de dados e facilitando sua utilização.

A alimentação do SPGE e seu acompanhamento são fundamentais para a consolidação do planejamento estratégico da instituição. A cada ano é checado o planejamento tático-operacional consolidado pelos Órgãos e Unidades Acadêmicas componentes da estrutura organizacional da UFG. Eles contribuem para o fornecimento de dados específicos sobre as atividades que desempenham, no âmbito da UFG, vislumbrando o planejamento estratégico da instituição.

O SPGE permite que, continuamente, as Unidades/*Campi*/Núcleos façam acréscimos e atualizações em seus planejamentos e auto-avaliações, além de propiciar aos dirigentes da UFG total liberdade de acesso a cada um dos tópicos pertencentes à estrutura lógica do sistema computacional. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2008, p. 18)

Na condição de instituição pública de educação superior, a UFG - para além de suas funções específicas - se coloca capaz de contribuir para o desenvolvimento da região em que se insere. Esse desenvolvimento produz desafios que a levam a buscar práticas de uma moderna gestão universitária, instituindo um Programa de Gestão Estratégica para sua institucionalização no período de 2006-2009 com vistas, a partir de sua execução, do fornecimento de elementos essenciais para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Para a administração superior da UFG o planejamento, como prática de gestão, está consolidado. Mas a instrumentalização e implementação do planejamento estratégico, assim como a incorporação dessa prática pelos órgãos suplementares e administrativos constituindo a cultura organizacional da instituição é, até então, pouco conhecida.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é **verificar em que medida o planejamento estratégico desenvolvido pela UFG para o período de 2006-2009 – vigência do PGE – foi incorporado como prática de gestão pelos órgãos suplementares e administrativos da instituição.**

Para levar à frente a consecução desse objetivo geral, serão objeto de avaliação três elementos dessa estrutura: 1) a identificação dos instrumentos criados para o planejamento nos órgãos suplementares e administrativos no período de 2006-2009; 2) a caracterização da forma de funcionamento dos instrumentos identificados no período de 2006-2009; 3) a verificação da ocorrência periódica de implantação desses instrumentos no período analisado.

O presente estudo foi traçado a partir de reflexões sobre o processo de implantação de uma gestão estratégica universitária. Sua importância justifica-se pela inexistência, no âmbito da Universidade Federal de Goiás, de estudos sobre a aplicação do planejamento estratégico nos órgãos suplementares e administrativos da instituição.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que ela faz e por que faz. As organizações, independente de sua atividade e de seu objetivo fim, são responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade e estão inseridas em um ambiente caracterizado pelas mudanças. A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, consideradas como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão (MINTZBERG et al., 2008).

Para Silva, 2000 (apud REBELO et al., 2003), o planejamento estratégico pode ser caracterizado pelas seguintes etapas, cronologicamente: surgimento acadêmico nos anos 1920; crescimento no setor privado nos anos 1970; apogeu, crise e declínio no setor privado nos anos 1980; e, utilização pelo setor público nos anos 1980, com revalorização nos anos 1990.

Atualmente o tema Gestão da Estratégia, tornou-se um fator de grande importância para a competitividade das organizações dos mais diversos setores, como ONGs, instituições sem fins lucrativos, entidades públicas e governos, estão cada vez mais preocupados em se garantir na atividade em que atuam, assumindo objetivos claros junto aos seus *stakeholders* (MANGELS, 2005).

O campo da estratégia e da organização pode colaborar para o fortalecimento do setor público e das organizações sem fins lucrativos, focando benefícios para estas organizações pela adoção dos instrumentos da gestão estratégica, pois as mudanças no ambiente destas

organizações devem ser monitoradas pela referência “à linguagem do consumidor soberano.” (WHIPP, 2007, p. 246).

A competição entre as organizações é um dos fatores que causou inquietação na gestão, inclusive naquelas instituições que estavam acostumadas a um público considerado fiel até então. Essas situações de mudanças rápidas e alta competição exigem uma renovação nos modelos de gestão das organizações, as quais são importantes também nas IES (BERTOLDI; COLOSSI; ROCHI, 2004).

Com a intenção de suprir as expectativas da sociedade, a universidade vem se movimentando num processo de mudança, e as mudanças tem sido planejadas nos campos acadêmico e administrativo. Referente à sua administração o processo de mudança se realiza através da implantação e adaptação de técnicas de gestão administrativa, já utilizadas com sucesso pelas organizações privadas, pois na concepção de Meyer Jr.(1988), assim como as empresas, as universidades brasileiras estão necessitando de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no ambiente.

As IES, cada vez mais, vêm se envolvendo com a incorporação de alguns processos administrativos e, o planejamento estratégico é uma técnica importante considerada pelas universidades para sua adoção e implantação. O planejamento estratégico, de acordo com Cunha (1996), consiste num processo de percepção ambiental, tanto externa quanto interna, e de uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o propósito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento de seu desempenho.

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da organização. O diagnóstico ambiental apresenta algumas premissas básicas: deve considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa; este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; para enfrentar essa situação ambiental a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico (OLIVEIRA, 2002).

Para análise do ambiente externo, Oliveira (2002) coloca que as informações mais importantes a serem consideradas são: processo de integração; tecnologia; governo; subsistema financeiro; sindicatos; comunidade; consumidores; concorrentes; fornecedores e mercado.

A análise do ambiente interno visa evidenciar as qualidades e deficiências da organização, ou seja, identificar seus pontos fortes e fracos. A análise do ambiente interno é o instrumento que propicia conhecer as habilidades e competências da empresa (TAVARES, 2000).

A implantação de novos processos administrativos nas universidades tem enfrentando algumas dificuldades e particularidades como é apontado, entre outros, por Lang, Oliveira e Estrada (1990), Schwartzman (1991), Teixeira (1995) e Araújo (1996).

Vários outros autores como Mintzberg (1995), Ansoff et al. (1991) e Kotler e Keller (2012), dirigem seus estudos para o processo de formulação do planejamento e de estratégias nas organizações, destacando a complexidade do processo de implantação dessas técnicas particularmente naquelas consideradas complexas, como é o caso das IES.

Borges e Araújo (2001) advertem que a utilização do planejamento estratégico em universidades não é fácil e exige que se sejam algumas considerações sobre a natureza da instituição universitária. Compreender a natureza da instituição é importante para a análise do processo de planejamento, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório definem os arranjos institucionais, o que influencia diretamente a atividade de planejamento.

Os governos, as empresas e os grupos organizados, para alcançarem seus objetivos, se apropriam de várias ferramentas para que - de forma eficaz - cheguem aos melhores resultados sociais e econômicos. As formas de ação, para tanto, não são escolhidas aleatoriamente, mas obedecem a um processo que é conhecido como planejamento. No início da modernidade, nas primeiras décadas do século XX, o processo de planejamento estratégico deu seus primeiros passos possibilitando um melhor aproveitamento de tempo, recursos, custos e benefícios no alcance dos objetivos.

## 2.2 O Planejamento no Estado brasileiro

No Brasil, conforme Tinoco (2005, p.9-10), identificam-se diferentes fases na trajetória do planejamento:

**Planejamento do desenvolvimento:** entre os anos cinquenta e sessenta, refere-se à obrigatoriedade de planejar o desenvolvimento do país como sinônimo de eficiência e modernidade, pela via da industrialização. O Estado como motor e regulador do desenvolvimento;

**Planejamento para negociação:** anos setenta promoveu a montagem das bases normativas e institucionais do planejamento, e a atividade foi fortemente centralizada no âmbito federal de governo. Deu-se continuidade a industrialização;

**Crise e descrédito do planejamento:** anos oitenta, em função das altas taxas de inflação, da grave crise econômica e da falta de recursos para investimento houve quase que um abandono do planejamento, apesar de que a Constituição de 1988 tenha criado dispositivos importantes ao fortalecimento posterior da atividade, como o plano plurianual de investimentos e;

**Planejamento do desenvolvimento sustentável:** anos noventa, com retomada do planejamento governamental através do esforço de inserção internacional do país nos preceitos do desenvolvimento sustentável, controle inflacionário, adoção do planejamento estratégico participativo, racionalização do gasto público, entre outros aspectos.

O Estado brasileiro empreendeu, ao longo destas últimas cinco ou seis décadas, diversas tentativas de planejamento do futuro e de organização do processo de desenvolvimento econômico. Almeida (2004) analisa que o Brasil acumulou, sobretudo entre os anos 1940 e 1970, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental. Desde os primeiros exercícios, no imediato pós- Segunda Guerra por meio, entre outros, do Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia) e, mais a seguir, do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até os mais recentes planos plurianuais, determinados pela constituição.

De acordo ainda com o mesmo autor, os principais eixos dessa experiência do planejamento governamental são:

- Plano Salte – 1947 – Governo Eurico Dutra – representava a soma de sugestões dos vários Ministérios e dava prioridade a quatro áreas: saúde, alimentação, transporte e energia, daí a sigla;
- Comissão Mista Brasil - Estados Unidos – 1951 – Governo Getúlio Vargas vinculada ao plano americano de ajuda técnica para defesa, educação, saúde, agricultura e planejamento econômico aos países subdesenvolvidos, foi importante para a tomada de consciência dos problemas econômicos nacionais.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) – Governo Getúlio Vargas – criado para fomentar o desenvolvimento de setores básicos da economia brasileira;
- Plano de Metas – 1956 – Governo Juscelino Kubitschek – teve origem nos estudos do grupo BNDE e representou o primeiro intento de submeter o desenvolvimento global do país à supervisão sistemática do Poder Público. Seu alvo era os setores de energia e transporte, a indústria intermediária, indústrias produtoras de equipamentos e a construção de Brasília;

- Decreto-lei nº 200 – 1967 – Governo Castelo Branco – organizou a orçamentação pública e instituiu a delegação de autoridade, a coordenação e o controle na Administração Pública. Promoveu a descentralização administrativa e a expansão da administração indireta (sociedades de economia mista, empresas públicas, fundações e autarquias), favorecendo o desenvolvimento de uma tecnoburocracia qualificada;
- I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) 1972/74 – Governo Emílio Médici – iniciou o ciclo dos PND, marcando a fase conhecida como “milagre brasileiro”, que se caracterizou pelo crescimento econômico acelerado, grande afluxo de capitais externos e substituição das importações. A marca registrada são os grandes projetos de integração nacional e expansão das fronteiras de desenvolvimento;
- II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) 1975/79 – Governo Ernesto Geisel – enfatizou o investimento em indústrias de base e a busca da autonomia em insumos básicos. Preocupação com o problema energético, estímulo à pesquisa de petróleo, o programa nuclear, o programa do álcool e a construção de hidrelétricas. Tem início um período de inflação exacerbada em 1979, devido ao 2º choque do petróleo que leva ao declínio do desempenho econômico. Tal ocorrência deixa o planejamento governamental profundamente esvaziado, tornando os dois planos seguintes documentos meramente formais;
- Reforma constitucional – 1988 - A Constituição Federal instituiu o Plano Plurianual (PPA) como principal instrumento de planejamento de médio prazo do governo. O Plano deve estabelecer “de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”. O primeiro PPA, 1991-1995, foi elaborado com o objetivo principal de cumprir a exigência constitucional;
- Plano Real – 1994 – Programa brasileiro de estabilização econômica, realizado no governo de Itamar Franco, cujo objetivo principal foi o controle da hiperinflação que assolava o país, através de regras de conversão e uso de valores monetários, desindexação da economia e o lançamento de uma nova moeda. A estabilização alcançada teve reflexos determinantes no resgate da capacidade de planejamento do Estado;
- Plano Plurianual 1996-1999 – Governo Fernando Henrique Cardoso – a partir da estabilidade econômica conquistada com o Plano Real, o PPA 96/99 introduziu novos conceitos no planejamento federal, tais como, os eixos nacionais de integração e desenvolvimento, como referência espacial do desenvolvimento, e os projetos estruturantes, essenciais para as transformações no ambiente econômico e social. Teve também o Programa Brasil em Ação que agregou ao plano o gerenciamento de empreendimentos estratégicos;
- Plano Plurianual 2000 – 2003 – Governo Fernando Henrique Cardoso introduziu na administração pública federal a gestão por resultados. Verifica-se a adoção do programa como unidade de gestão e uma busca da integração entre plano, orçamento e gestão, o incentivo ao fortalecimento do conteúdo estratégico por meio do estudo dos eixos, como também o gerenciamento e avaliação de desempenho dos programas do governo.

No Governo Lula, o Plano Plurianual 2004-2007 foi elaborado a partir de uma transição governamental organizada de forma a preservar a continuidade dos serviços prestados à sociedade.

Reestruturações foram feitas em um grande número de diferentes unidades do serviço público, percebeu-se que um fenômeno organizacional abrangente estava surgindo, com frequência chamada hoje de “nova administração pública” (FERLIE et al, 1999, p.13).



De Paula (2005) afirma que as correntes de pensamento que orientaram a edificação da nova administração pública foram o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública, sendo que as suas bases se estabeleceram a partir das reformas empreendidas no Reino Unido e nos Estados Unidos. De acordo com a mesma autora, o modelo de reestruturação do Estado e administração pública do Reino Unido se tornou uma referência para outros países e as suas principais características podem ser sintetizadas em: “- descentralização do aparelho do Estado; - privatização das estatais; - terceirização dos serviços públicos; - regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; - uso de idéias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado” (DE PAULA, 2005, p.47).

Em janeiro de 1999 tem-se a fusão do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPOG) e do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), com o objetivo de integrar as funções de planejamento, orçamento e gestão para facilitar a transformação da administração pública federal. A missão do Ministério do Planejamento é “promover a gestão empreendedora de recursos para o desenvolvimento sustentável do país” (BRASIL, 2002).

De acordo, ainda com o autor é possível constatar um significativo avanço na área de planejamento e gestão do governo federal. Porém, o próprio governo reconhece que

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Unidade de análise**

A pesquisa considerou como unidade de análise a Universidade Federal de Goiás, pessoa jurídica de direito público na modalidade de autarquia, é uma instituição pública federal de ensino superior, criada pela Lei nº 3.834C, de 14 de dezembro de 1960, com a reunião de cinco escolas superiores que existiam em Goiânia: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Escola de Engenharia, o Conservatório de Música e a Faculdade de Medicina, reestruturada pelo Decreto nº 63.817, de 16 de dezembro de 1968, com sede em Goiânia, capital do Estado de Goiás. A UFG é a única universidade federal do Estado de Goiás. Atua como representante do MEC no Estado de Goiás, responsável pelo registro de diplomas das Instituições de Ensino Superior do Estado de Goiás e do Tocantins.

A UFG goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conforme estabelece a Constituição Federal Brasileira e, sua organização e funcionamento são regidos pelas normas do Sistema Federal de Ensino, pelo Estatuto da Universidade, pelo seu Regimento e por normas complementares.

Em 2009 a UFG contava com: 16.233 alunos matriculados em cursos de graduação, modalidade presencial; 193 alunos matriculados em cursos de graduação, modalidade EaD; 1.150 alunos matriculados em cursos de especialização, modalidade EaD; 1.521 alunos em cursos de mestrado; 570 alunos em cursos de doutorado e; 696 alunos matriculados no ensino médio e fundamental do Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação (CEPAE). O corpo de servidores (em exercício) estava composto por 2.244 técnico-administrativos; 730 empregados de empresas prestadoras de serviços à IES e 2.325 docentes (em exercício) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2010).

#### **3.2 Percorso metodológico da pesquisa**

Em termos metodológicos, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso descritivo qualitativo. A opção pela pesquisa qualitativa se deve ao fato de que o pesquisador participa diretamente, compreendendo e interpretando os fatos a partir de observações, contatos com grupos, entrevistas e análise de documento e bibliografia (CONDURÚ; PEREIRA, 2006).

Quanto aos fins, é descritiva (TRIVINÕS, 2008), porque descreve, entre outras coisas, as percepções dos dirigentes ocupantes de funções de gestão sobre o planejamento estratégico da UFG desenvolvido para o período de 2006-2009 - vigência do PGE -, com o intuito de saber em que medida esse planejamento incorporou-se como uma prática de gestão nos seus Órgãos.

Como estratégia metodológica, a pesquisa explorou um levantamento bibliográfico por meio de fontes secundárias, tais como revistas científicas especializadas, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD/IBICT), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), além de fontes primárias como bases de dados nacionais e internacionais, buscando uma literatura relevante e recente.

Foi desenvolvida uma pesquisa documental por intermédio de análise de documentos e relatórios, bem como consultas no portal da universidade estudada. Foram utilizados os seguintes descritores: Planejamento Estratégico, Instituição de Ensino Superior, Universidade Pública Federal. Brasil.

Segundo Marconi e Lakatos (2004), a pesquisa bibliográfica é necessária para que os pesquisadores tenham conhecimento das contribuições científicas sobre determinado assunto.

O modo de investigação que melhor se adaptou às necessidades desse trabalho foi o estudo de caso de uma organização e delimitou-se à UFG, instituição pública de educação superior em seu *campus* localizado na cidade de Goiânia, Estado de Goiás. A pesquisa bibliográfica garantiu a fundamentação teórica dos temas abordados e a pesquisa documental se valeu de informações de documentos internos gerados pela instituição.

Sobre o modo de investigação dos estudos de casos, segundo Gomes (2006 apud TOLEDO, SHIAISHI, 2009, p.106-7),

No campo da Administração o estudo de caso tem servido para estudar o funcionamento de uma empresa e determinar ações de mudanças e intervenção. O estudo de caso aparece a muitos anos nos livros de metodologias da pesquisa educacional, mas dentro de uma concepção vasta e estrita, ou seja, o estudo descritivo de uma unidade seja uma empresa, escola, um professor, um aluno ou uma sala de aula.

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, bem como consultas no portal da universidade estudada. O material de pesquisa bibliográfica para esta dissertação serviu de análise para a formulação de um roteiro de entrevista semiestruturada.

A entrevista semiestruturada foi composta por oito questões pré-formuladas e elaborada com base no problema investigado e nos objetivos específicos. Para Triviniõs (2008, p. 152), a entrevista semiestruturada, tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

As questões abordadas foram respondidas a partir de dados referentes ao período da pesquisa 2006 a 2009, considerando o corte temporal referente ao período de vigência do PGE estudado.

- (1) Existia uma área de planejamento e avaliação estruturada em seu órgão?
- (2) Quais instrumentos de Planejamento foram criados para a gestão?
- (3) De que forma a unidade se organizava para elaborar o planejamento?
- (4) Qual foi a metodologia utilizada para elaboração dos principais instrumentos?
- (5) Como acontecia a aprovação dos planos elaborados?
- (6) A utilização dos instrumentos de planejamento era sistemática?
- (7) Em que base conceitual o planejamento da unidade foi construído?
- (8) Existiam mecanismos de monitoramento interno no órgão para acompanhar a utilização dos instrumentos de planejamento?

No que diz respeito à população-alvo da pesquisa, o estudo de campo abarcou órgãos localizados nos *campi* Samambaia e Colemar Natal e Silva da cidade de Goiânia, estado de Goiás, cidade sede da administração da UFG. Três órgãos da instituição foram selecionados para o estudo: dois órgãos suplementares: Biblioteca Central (BC) e Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP) e um órgão administrativo: Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH). Os órgãos escolhidos, pela sua natureza de atividades, formam um suporte fundamental para a instituição e tiveram uma atuação bastante determinante no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico no período proposto para esta pesquisa. Portanto, a escolha se deve pela abrangência, importância e natureza do suporte que prestam para a UFG como um todo. Por isso, são representativas e têm grande potencial de sinalizar e indicar a incorporação do planejamento estratégico como prática de gestão nas partes componentes da instituição de uma forma geral.

O estudo considerou para entrevistados alguns dos dirigentes dos órgãos selecionados, envolvidos diretamente com a gestão e com o processo do planejamento estratégico desenvolvido pela UFG no período de 2006 a 2009. Os sujeitos da pesquisa, assim como os órgãos não foram escolhidos segundo critérios estatísticos, mas de forma intencional. A pesquisa com “amostra intencional” (THIOLLENT, 2003, p.62) é realizada com um pequeno número de pessoas escolhidas em função de sua representatividade frente ao objetivo que o pesquisador se coloca.

Quanto à abrangência do período escolhido para a pesquisa, 2006-2009, os motivos são os seguintes:

- a) 2006 foi o ano da institucionalização do PGE; a UFG desenvolveu sua Gestão Institucional - durante o período de 2002-2005 - trabalhando o planejamento como prioridade de gestão;
- b) 2009 foi o ano limite do período para apreensão e implementação do PGE, trabalhando o planejamento na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Babbie (1999) destaca que a dimensão do tempo representa um papel importante no projeto e execução da pesquisa. De acordo com a natureza do problema a ser estudado, é importante que se considere um conjunto de opções relacionadas ao período de tempo que será investigado. O autor exemplifica dizendo que, em um estudo, observações podem ser feitas em um momento específico ou ao longo de um período do tempo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos com as entrevistas demonstram que, nos órgãos pesquisados, apesar de todos terem criado ou adaptado instrumentos de planejamento, cada qual com suas características, observou-se que estes procedimentos não foram adotados periodicamente em todos os anos do período analisado.

A incorporação do planejamento estratégico como prática de gestão nos órgãos pesquisados ocorreu de maneira parcial.

As informações extraídas das entrevistas também permitiram sinalizar motivações para a situação observada ter sido esta. Foram recorrentemente apontados como problemas nos três órgãos, entre outras deficiências: a falta de recursos humanos, tanto em quantidade como em qualificação; e as demandas, principalmente externas, de atendimentos emergenciais. Dessa forma, constatou-se pela estrutura dos três órgãos pesquisados, que nenhum deles apresentou uma coordenadoria para a área de planejamento, gestão e avaliação.

Quanto à existência de pessoal permanente responsável pelas atividades e ações relativas aos processos de planejamento também nenhum órgão manteve profissionais especializados, sendo recorrente nos órgãos o controle e o encaminhamento do processo de planejamento a partir de seus dirigentes.

A pesquisa pôde confirmar o esforço empreendido pelos gestores dos órgãos em adotar e promover o desenvolvimento dos processos básicos de planejamento normatizados e incentivados pela administração superior da UFG, através da PRODIRH. O planejamento não deixou de ser feito por nenhum órgão pesquisado, mesmo que não em todos os anos do período apontados pelo PGE e, a forma de elaboração dos planos, conforme informaram os gestores dos órgãos, ocorreram conforme metodologia proposta pela PRODIRH, de maneira participativa, com realização de reuniões setoriais, análises, definição de critérios e discussões. A dinâmica participativa no processo de planejamento estratégico em universidades ainda é bastante difícil, conforme discutido por Vianna (2004, p. 16) que afirma que “implantar planejamento estratégico-participativo na universidade é um grande desafio e demanda esforços no sentido de conseguir que todas as pessoas envolvidas dele participem a partir de representantes dos diferentes segmentos que integram a estrutura da instituição”.

A atuação dos gestores demonstra a consciência de um compromisso mínimo essencial de atuação na gestão universitária. Porém, de comum sentimento entre os gestores, sabe-se que os dirigentes são transitórios<sup>1</sup> e, para que o planejamento se consolide como prática de gestão é fundamental a existência de uma área específica com técnicos qualificados para garantir a continuidade do desenvolvimento das atividades de planejamento. A troca de mandatos torna-se rápida, se considerado o caráter contínuo de um planejamento no momento de sua elaboração. Contudo, outra prática comum detectada na pesquisa foi a elaboração dos instrumentos de planejamento, pelos órgãos, delimitados ao período de mandato de seus dirigentes. Tal situação demonstra a importância e relevância das atividades de planejamento e de um regimento como suporte, disponibilizando um setor específico para o desenvolvimento contínuo de suas ações.

Afinal, a situação encontrada no estudo do caso proposto por esta pesquisa – de um lado, incorporação parcial da prática de gestão nos órgãos e unidades pesquisados e, de outro, como motivações principais para este quadro, falta de recursos humanos e necessidade de atender a demandas emergenciais, especialmente externas – não se caracteriza como uma surpresa caso se leve em consideração a revisão da literatura realizada por esta dissertação.

Balbridge (1983), por exemplo, aponta que as organizações universitárias podem ser caracterizadas pelos seguintes elementos: possuir tecnologia problemática, envolver o desenvolvimento de pessoas em diversas áreas, ter corpo profissional fragmentado, elevado profissionalismo quanto às suas tarefas econômicas e vulnerabilidade ambiental. No caso estudado mereceu destaque a questão da falta de mão de obra especializada para dar resposta ao planejamento estratégico proposto pela administração central da universidade, corroborando as ideias defendidas pelo autor aqui apresentado.

A explicação de Tachizawa (2001 apud COLOSSI; FLORES, 2003, p. 9) sobre o modelo de organização prevalente nas IES, do “tipo verticalizado e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, onde se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas”, também procede no caso estudado. Embora o PGE 2006-2009 tenha proposto uniformização e sistematização na forma de fazer o planejamento estratégico em todos os órgãos e unidades da UFG, a própria estrutura organizacional da universidade, com a presença de diversas áreas que pouco se comunicam, contribuiu para que fossem observadas particularidades nos órgãos estudados quanto à maneira de produzir seu planejamento e quanto à frequência periódica com que o fizeram anualmente entre 2006 e 2009.

Bodini (2002), por seu turno, adiciona que a implantação do planejamento estratégico nas universidades por vezes não é bem sucedida em virtude da resistência enraizada em sua cultura organizacional. Ela complementa defendendo que, embora as universidades sejam apegadas às suas antigas tradições e resistentes às mudanças, a crescente diversidade de novas situações em que se deparam as universidades exige delas que se preocupem com o

planejamento a curto, médio e longo prazo de absorção de inovações e da demanda, experimentando assim grandes transformações. Alguns dos órgãos pesquisados neste estudo de caso reforçam a argumentação desta autora na medida em que alguns gestores relataram haver resistência por parte de seu corpo técnico em levar à frente o planejamento estratégico, fato que ocorria especialmente em razão de os funcionários não apresentarem a qualificação necessária para a realização desta tarefa.

Outros autores também fazem uma argumentação nesse sentido, mas com relação à resistência da comunidade acadêmica como um todo. “[...] um dos desafios enfrentados pelas universidades públicas é, portanto, o de organizar e sistematizar os processos de planejamento e avaliação. O que torna esse desafio ainda maior é o fato de a comunidade universitária, de forma geral, considerar o trabalho de organização e sistematização como uma tentativa de adaptação ao ambiente empresarial, ou seja, como um ato burocrático desnecessário, uniformizador e desvinculado da vida acadêmica” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2011, p. 88).

Com relação ao aspecto político que dificulta a implementação de planejamentos estratégicos nas IES públicas, Meyer Jr. e Meyer (2004, p. 8) afirmam que “a prática do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior exige do gestor habilidades de um artesão ao combinar as dimensões racionais e políticas com aspectos subjetivos como intuição e criatividade presentes em qualquer ação humana”. A alta rotatividade dos gestores nos órgãos, a qual ocorre em função das mudanças na administração central na reitoria decorrente das eleições internas na universidade, também foi um problema encontrado no estudo de caso realizado por esta pesquisa, corroborando com as ressalvas dos autores aqui apresentados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo procurou verificar em que medida o planejamento estratégico desenvolvido pela UFG para o período de 2006-2009 – período de vigência do PGE – foi incorporado como prática de gestão pelos órgãos suplementares e administrativos da instituição. Para tanto, foram realizadas: 1) a identificação dos instrumentos criados para o planejamento nos órgãos suplementares e administrativos; 2) a caracterização da forma de funcionamento dos instrumentos identificados; e 3) a verificação da ocorrência periódica de implantação desses instrumentos no período analisado. Estes três passos se caracterizaram como os objetivos específicos da pesquisa e foram colocados em prática com relação à BC, ao CERCOMP e à DDRH.

Os resultados demonstraram que a incorporação do planejamento estratégico como prática de gestão nos órgãos pesquisados ocorreu de maneira parcial. A consecução dos dois primeiros objetivos específicos listados na introdução deste artigo, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas, levou à conclusão de que todos os órgãos criaram ou adaptaram instrumentos de planejamento, cada qual com suas características.

A consecução do terceiro objetivo específico, por sua vez, revelou, a partir da incursão nos dados disponíveis no portal da UFG, que estes procedimentos não foram adotados periodicamente em todos os anos do período analisado. Com este caminho percorrido, a pergunta de pesquisa pôde ser respondida e o objetivo geral atingido: a incorporação do planejamento estratégico como prática de gestão nos órgãos estudados, no período de vigência do PGE (2006-2009), foi parcialmente verificada.

Para a PRODIRH, se um órgão fez planejamento estratégico interno e não alimentou o SPGE com essas informações, considera-se que o referido órgão não fez planejamento. Senão por meio do banco de dados construído coletivamente no SPGE, a PRODIRH não tem condições de tomar conhecimento da elaboração interna pelos órgãos de eventuais

planejamentos. Em outras palavras, o fato de um órgão não preencher o formulário eletrônico indica que ele não incorporou o planejamento estratégico, na forma definida pela universidade, como prática de gestão.

Vale lembrar que o PGE 2006-2009 buscava articular planejamento, avaliação e informação institucional para a consecução de seus objetivos. Os relatórios elaborados a partir informações do SPGE subsidiavam os gestores universitários para a tomada de decisões. A não alimentação do SPGE por órgãos e unidades da universidade, em algum ano, caracterizou o descompromisso deles com a construção coletiva de uma base de dados de gestão para a instituição, ou seja, prejudicou o elemento “informação institucional” do programa. Logo, a irregularidade da frequência anual de alimentações do sistema revelou incorporação parcial do PGE 2006-2009 como prática de gestão nos órgãos e unidades pesquisados.

De qualquer maneira, as informações extraídas das entrevistas também permitiram concluir quais foram as motivações para a situação observada ter sido esta. Foram recorrentemente apontados como problemas nos três órgãos: a falta de recursos humanos, tanto em quantidade como em qualificação; e as demandas, principalmente externas, de atendimentos emergenciais.

A revisão da literatura, por sua vez, demonstrou que a situação encontrada no estudo do caso proposto por esta pesquisa – a incorporação parcial da prática de gestão nos órgãos e unidades pesquisados e suas principais motivações – também já foi observada em outros contextos similares, ou seja, em outras universidades públicas brasileiras engajadas no planejamento estratégico. Afinal, o caso estudado e a literatura revisada permitem concluir e recomendar principalmente que, para o planejamento estratégico ser totalmente incorporado na gestão das universidades públicas, é necessário, em função da estrutura organizacional destas instituições e a característica alta rotatividade dos gestores dos órgãos e unidades que a compõem, inserir em sua política de pessoal a contratação de servidores para a criação de um setor técnico e especializado em cada parte componente das universidades com a competência – exclusiva, para evitar o envolvimento com demandas emergenciais – de realizar o planejamento estratégico.

Além disso, para haver maior comunicação entre as partes e uniformização da forma de elaboração destes planejamentos, seria interessante haver uma instância, coordenada pela administração central, que promovesse encontros regulares entre estes administradores. Dessa forma, seriam eliminados alguns dos principais entraves para a completa incorporação do planejamento estratégico como prática de gestão não apenas na administração central das universidades, mas também em todas as suas partes componentes.

Como sugestão para estudos futuros que possam robustecer o campo de estudo dedicado ao planejamento estratégico em universidades públicas, pode-se indicar, em primeiro lugar, a extensão desta pesquisa para os outros órgãos (se possível, todos) da estrutura administrativa da UFG no mesmo período estudado, de forma a conformar o universo completo de unidades gestoras da universidade. Ademais, enriqueceria o estudo a ampliação desta análise para períodos posteriores, nos quais é possível que se encontre resultados diversos em função da experiência adquirida com o PGE 2006-2009. Vale destacar que as respostas obtidas nas entrevistas indicaram haver um aprendizado neste sentido.

Em segundo lugar, estudos por vir devem colocar em prática investigações de mesma natureza em outras universidades públicas brasileiras de modo a verificar se há recorrência das mesmas dificuldades encontradas pelos gestores no estudo do caso da UFG.

Seria interessante, em terceiro lugar e principalmente, em função de a literatura ter sido corroborada neste estudo de caso, a feitura de um estudo de caso controle, o qual consistiria em realizar a mesma pesquisa em universidades públicas federais criadas mais recentemente e que possuem uma filosofia organizativa diferenciada e mais moderna, como é o caso da

Universidade Federal do ABC (UFABC), a qual foi idealizada em uma concepção na qual o ensino é feito de forma interdisciplinar e não existem departamentos estanques.

Assim, casos simbólicos deste tipo poderiam indicar se a evolução na estrutura administrativa da universidade, neles representada, foi capaz de sanar as dificuldades relacionadas à prática do planejamento estratégico observadas nas demais universidades ou se, por outro lado, estes problemas seriam mais profundos e só poderiam ser solucionados com a alteração na própria concepção das universidades governamentais.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARAÚJO, Maria A. D. **Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das universidades**. São Paulo: RAP - Revista de Administração Pública, v. 30, n. 4, 1996
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.
- BERTOLDI, Werner José; COLOSSI, Nelson; ROCHI, Carlos César. Desenvolvimento integrado em IES. In: MELO, Pedro Antonio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- BODINI, Vera Lúcia. Planejamento estratégico em universidades. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <[http://twiki.fe.up.pt/pub/PESIMCI1112/PesiMciForum1112/Planeamento\\_estrategico\\_em\\_universidades.pdf](http://twiki.fe.up.pt/pub/PESIMCI1112/PesiMciForum1112/Planeamento_estrategico_em_universidades.pdf)>. Acesso em: 12 ag. 2012.
- BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **O desafio do planejamento governamental**. Brasília. 2002.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- COLOSSI, N.; FLORES, L. C. S. **Formas Organizacionais de universidade**. Buenos Aires, Argentina: Anais III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária, 2003.
- CONDURÚ, Marise Teles; PEREIRA, José Almir R. **Elaboração de trabalhos acadêmicos: normas, critérios e procedimentos**. Belém: EDUFPA, 2006.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. 76p.
- DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador, 2001.

\_\_\_\_\_. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. Tese (Doutorado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis, 2000.

FERLIE, Ewan et al. **A nova administração pública em ação**. Brasília: UNB, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

LANG, J. A., OLIVEIRA, L.C.; ESTRADA, R. J. S. **Concepção de um modelo de planejamento numa instituição universitária**. Belo Horizonte: X ENEGEP, 1990.

MANGELS, Mathias. Prefácio. In: HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Alex Fiúza de. **Para construir uma universidade na Amazônia**: realidade e utopia. Belém: EDUFPA, 2007.

MEYER JR., Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: Finger, Almeri Paulo. **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYER JR. Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales. **Visiones da la educación**, n. 13, p. 55-65, Primer Semestre, 2008.

MEYER JR, Victor; MEYER, Bernardo. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior**: técnica ou arte? In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, dezembro, 2004.

MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Emanuele. **Gestão educacional e gestão escolar**. InfoEscola, 2010. Disponível em: <http://www.infoescola.com/educacao/gestao-educacional-e-gestao-escolar/>. Acesso em: maio 2012.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H.; COELHO, C. S. R. **Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades**. Buenos Aires, Argentina: III Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur, 2003.

RIZZATI, G; RIZZATTI JUNIOR. G. **Importância do planejamento para as universidades**. Mar Del Plata, Argentina. In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur, 5, 2005.

SCHWARTZMAN, Jacques. A administração de universidades públicas: a racionalidade da ineficiência. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 13, n. 26, p. 11-17, 1991.

SILVA, J.F.M. **Biblioteca-internet-comunidade acadêmica**: conhecimentos, usos e impactos; pesquisa com três universidades paulistas (UNESP-UNICAMP-USP). 2001. 345 f. Tese (Doutorado)-Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Joaquim Barata. O planejamento estratégico nas universidades brasileiras. **Educação Brasileira**. Brasília, v. 17, n. 35, p. 201-210, 1995.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2003.

TINOCO, Dinah dos Santos. Trajetória do planejamento estadual no Rio Grande do Norte:1961, 2004. In: Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências



Sociais Aplicadas. **Políticas e gestão públicas**: recortes da realidade do Rio Grande do Norte. Natal: CCSA/PPGA, EDUFRN, 2005.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 103-19, jan./jun. 2009. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/v.12\\_01-2009.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/v.12_01-2009.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2011.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. PRODIRH. **Auto-avaliação institucional da UFG: 2006-2008**. Goiânia, 2008.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI 2011-2015. Goiânia, 2011.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2004.

WHIPP, Richard. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Water R. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2007. v. 2.

## Notas

---

<sup>i</sup> Os dirigentes dos órgãos pesquisados são escolhidos e nomeados pelo Reitor para um período de quatro anos, com exceção da biblioteca que, politicamente, conseguiu o direito de escolher seu dirigente através de eleição onde participam todos os servidores da BC.