



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO: O CASO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO

BRÍSCIA OLIVEIRA PRATES RIGONI
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
brisciabia@gmail.com

LORRAINY CALOTE THOMES
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
lorrainythomes@gmail.com

ANNOR DA SILVA JUNIOR
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
annorsj@gmail.com

RESUMO

Verificou-se neste estudo como os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de gestão universitária subsidiam a elaboração do planejamento estratégico contido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma Instituição de Educação Superior (IES) de natureza pública. Para isso, foi realizada revisão da literatura acerca da gestão universitária de IES e da estratégia, mais especificamente, de dois processos estratégicos: planejamento e controle. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso em um Instituto Federal de Educação (Ife) localizado na Região Sudeste do Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental junto aos relatórios de gestão universitária e o PDI referente ao período de 2011 a 2016. A síntese dos resultados sugere que os indicadores apresentados nos relatórios de gestão universitárias estão orientados para atendimento de exigências normativas relativas à regulamentação governamental. Neste caso, os relatórios de gestão não são utilizados como subsídio para a elaboração do PDI, indicando que o processo estratégico não se articula de forma interdependente retroalimentada. Com isso, observou-se que no Ife investigado, o planejamento e o controle estratégicos possuem características formalísticas e burocráticas, não cumprindo os seus papéis estratégicos na gestão universitária.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão Universitária, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatórios de Gestão Universitária, Indicadores de Desempenho.

1. INTRODUÇÃO

O foco deste estudo recai sobre a investigação da gestão universitária (LAMARRA; BRÁ, 2004; COLOSSI, 2004) presente em Instituição de Educação Superior (IES) que se constitui como Instituto Federal de Educação (Ife). Mais especificamente, a proposta consiste na análise de como os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de gestão universitária subsidiam o processo de planejamento estratégico que se materializa no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Para conduzir a pesquisa partiu-se da noção de gerencialismo (MARINI, 2002; PAULA, 2005) para abordar aspectos teóricos e conceituais acerca da estratégia, mais especificamente do processo estratégico (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987; WIT; MEYER, 2010) no âmbito da gestão universitária (LAMARRA; BRÁ, 2004; COLOSSI, 2004) de IES. Justifica-se a articulação destas perspectivas teóricas pelo fato de a IES investigada se caracterizar como um Ife que possui natureza pública e que atende simultaneamente à regulamentação do Ministério da Educação (MEC) (SILVA JUNIOR et al., 2014) e à regulamentação do setor público (ZORZAL, 2015). Estas regulamentações impõem aos Ife a adoção de práticas gerenciais como o planejamento estratégico contido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); e o controle estratégico contido nos relatórios de gestão universitária que apresentam os indicadores de desempenho institucional (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALES, 2009).

O gerencialismo como abordagem de gestão da administração pública gerencial, teve sua origem no movimento internacional pela reforma do Estado iniciado nos anos 1980. Esta abordagem pressupõe que a utilização de práticas gerenciais do setor privado no setor público tornaria a administração pública mais profissional e, com isso, proporcionaria melhorias na qualidade dos serviços oferecidos pelo Estado à sociedade (MARINI, 2002; PAULA, 2005).

Dentre as práticas gerenciais presentes no gerencialismo, a estratégia (WIT; MEYER, 2010) se apresenta como prática gerencial típica do setor privado que, recentemente, vêm sendo adotada pelo setor público (ARAÚJO E SILVA; MÁRIO, 2015; SALVADOR; RIBA, 2017). No ambiente acadêmico diversos pesquisadores têm se dedicado a investigar a estratégia no setor público. Por exemplo, Salvador e Riba (2017) analisaram a estratégia de terceirização no setor público na Comunidade Autônoma da Catalunha, na Espanha; e Araújo e Silva e Mario (2015) em seus estudos, descreveram o processo de adoção do planejamento estratégico nos Tribunais de Contas do Brasil, desde o planejamento até o monitoramento (controle), sob a ótica da Nova Sociologia Institucional.

Especificamente em relação ao contexto das IES de uma forma geral, sejam elas de natureza pública ou privada e, especificamente, em relação às instituições de natureza pública, os estudos que abordam a questão da estratégia também se fazem presentes na literatura gerencial. Os trabalhos de Souza, Silva e Silva Junior (2011) e de Souza et al. (2012) se dedicaram a abordar a questão do processo de formação de estratégias organizacionais no contexto de duas IES privadas. As conclusões dos dois estudos são semelhantes por identificarem que o planejamento estratégico se constitui como uma prática gerencial permeada pelo formalismo (RIGGS, 1964; 1968).

Já o trabalho de Mizael et al. (2013) teve como escopo de análise o PDI utilizado pelas universidades do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais, com o propósito de avaliar se o mesmo se configura como instrumento burocrático para avaliação do governo federal ou como instrumento de gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). Como resultado, os autores constataram que no caso das Ifes investigadas, o PDI é utilizado para fins

de exigências burocráticas voltadas para a obtenção de credenciamento de cursos, não aproveitando o potencial que o planejamento estratégico tem a oferecer para a gestão universitária.

Moreno, Walter e Damke (2017) realizaram uma pesquisa cujo propósito foi de avaliar o equilíbrio das alavancas de controle, identificando o alinhamento dos controles com os objetivos estratégicos de implantação em uma universidade pública federal por meio de metodologia quantitativa. Os autores concluíram que os indicadores operacionais eram qualificados para avaliação do alinhamento estratégico da instituição.

Em pesquisa realizada junto a cinco universidades federais brasileiras, Zorzal (2015) se dedicou a analisar em que medida os relatórios de gestão atendem aos princípios de boa governança da administração pública federal, segundo diretrizes nacionais e internacionais, sob o enfoque da transparência. Como resultado, Zorzal (2015) constatou que o atendimento aos princípios de boa governança nos relatórios de gestão das universidades pesquisadas ainda é insuficiente para se atingir o nível mais alto de transparência.

Levando em consideração os aspectos teóricos, os interesses da pesquisa e os resultados de estudos anteriores que abordam questões relativas ao processo estratégico presentes na gestão universitária de IES públicas, definiu-se o problema de pesquisa que norteia este estudo: **como os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de gestão universitária subsidiam a elaboração do planejamento estratégico contido no PDI de um Instituto Federal de Educação - Ife?** Definiu-se como objetivo geral da pesquisa descrever e analisar como os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de gestão universitária subsidiam a elaboração do planejamento estratégico contido no PDI de um Ife.

Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 2009) por meio de um estudo de caso (YIN, 2015) junto a um Ife localizado na Região Sudeste do Brasil. Os dados foram coletados por pesquisa documental (GODOY, 1995; MOGALAKWE, 2006) e submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Pelo menos três argumentos centrais justificam o desenvolvimento da pesquisa. O primeiro, diz respeito a lacunas deixadas por estudos anteriores que abordaram o processo estratégico no contexto de IES de natureza pública. Como pode se observar, estudos como os de Mizael et al. (2013), Zorzal (2015) e Moreno, Walter e Damke (2017) enfocaram apenas uma fase do processo estratégico, sendo que o primeiro focou no planejamento e o segundo e o terceiro no controle. O estudo aqui apresentado, avança em relação a estes dois estudos por focar simultaneamente o planejamento e o controle estratégico em uma única pesquisa.

O segundo, está relacionado ao fato de estudos anteriores como os de Mizael et al. (2013), Zorzal (2015) e Moreno, Walter e Damke (2017) analisarem o processo estratégico em IES públicas tendo como referência apenas uma fonte de regulamentação: MEC ou setor público, mais especificamente do Tribunal de Contas da União (TCU). A pesquisa aqui conduzida preenche esta lacuna ao abordar em um único estudo duas fontes de regulamentação, quais sejam, do MEC (SILVA JUNIOR et al., 2014) e do TCU (ZORZAL, 2015).

O terceiro argumento refere-se à carência de estudos que envolvam o processo estratégico na gestão universitária de IES públicas. Conforme destacam Durante et al. (2017) as IES privadas atuam em um setor em processo expansão permeado por ampla concorrência. Neste tipo de contexto, é mais comum o interesse de pesquisadores por compreender a estratégia competitiva destas instituições. Diferentemente, as IES públicas, caracterizadas

como mais burocráticas, caras, pouco flexíveis (CASTRO, 2003) e atuantes em um contexto sem concorrências, pode não estar atraindo a atenção de pesquisadores do campo da estratégia. Esta é uma segunda lacuna, que este estudo pretende suprir, contribuindo para a produção de conhecimento acerca do processo estratégico no contexto das IES públicas.

O artigo está estruturado em cinco seções além da presente introdução. Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica. Em seguida aborda-se os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Na quarta e quinta seções são destacados os resultados e as discussões do mesmo. E, na sexta e última seção, as considerações finais são apresentadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aborda-se nesta seção as perspectivas teóricas e conceituais acerca do gerencialismo e da estratégia. Além deste conteúdo, são feitas considerações sobre a gestão universitária de IES de natureza pública. No conjunto, a fundamentação teórica aqui apresentada se propõe a nortear os processos de coleta e de análise de dados da pesquisa.

2.1 GERENCIALISMO, ESTRATÉGIA E PROCESSO ESTRATÉGICO

Segundo destacam Oliveira, Silva e Bruni (2012), a crise econômica mundial dos anos de 1970, levou o modelo capitalista a vivenciar uma importante recessão e, conseqüentemente, ao questionamento acerca do papel do Estado como promotor da prosperidade econômica e garantidor do bem-estar social. Como consequência desta crise, tornou-se necessário rever os modelos gerenciais da administração pública, sendo que a saída para superar o modelo burocrático foi o gerencialismo (OLIVEIRA; SILVA; BRUNI, 2012).

Conforme apontam Marini (2002) e Paula (2005), o gerencialismo se configura como um *benchmarking* em que, por meio de processos de análise comparativa, modelos de gestão do setor privado, tidos como mais avançados, servem como referência para o aprimoramento da gestão no setor público. Este movimento que teve a sua gênese na Inglaterra e Estados Unidos da América e ficou conhecido como *managerialism*, se espalhou para outros Estados nacionais, inclusive na América Latina e no Brasil (MARINI, 2002; PAULA, 2005; OLIVEIRA; SILVA; BRUNI, 2012).

No Brasil, o movimento do gerencialismo ganhou força nos anos de 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial (PAULA, 2005). Mais especificamente, no ano de 1995 o Governo Federal elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), formalizando a Reforma do Estado, inspirando na vertente gerencial inglesa (MARINI, 2002; OLIVEIRA; SILVA; BRUNI, 2012), com o intuito de modernizar e repensar a administração pública brasileira.

O Estado passa a ser visto como regulador e para tanto são introduzidas técnicas utilizadas pela administração gerencial para alcançar objetivos como eficiência e otimização na utilização dos recursos públicos, maior governança e transparência (BRASIL, 1995; BRESSER PEREIRA, 1998). Com isso, há uma maior aproximação da administração pública em relação à administração de empresas, sendo que, enquanto a primeira está voltada para as atividades de interesse público, a segunda busca a maximização do lucro (BRESSER PEREIRA, 2001).

Este processo reformista tem como premissa a noção de que administrar recursos públicos envolve tomar decisões e cuidar dos recursos que pertencem a toda sociedade atendendo, com isso, as demandas da população (OSBORNE; GAEBLER, 1995; GRATERON, 1999). Assim é esperado que aqueles que estão à frente de organizações do setor público atuem de forma transparente e forneçam retorno dos tributos arrecadados sob a forma de obras e/ou serviços (GRATERON, 1999; MATIAS-PEREIRA, 2010). Para avaliar este retorno torna-se necessário a implementação de mecanismos de controle efetivo que são realizados a posteriori (OSBORNE; GAEBLER, 1995). Neste caso, a reforma do setor público envolve a utilização de modelos de gestão que permitam a avaliação dos resultados alcançados em prol da sociedade (GONZAGA, 2014).

Dentre as práticas gerenciais típicas do gerencialismo, a estratégia (BETHLEN, 2009; WIT; MEYER, 2010) se apresenta como um modelo de gestão típico do setor privado que, recentemente, vêm sendo adotada pelo setor público (ZORZAL, 2015; ARAÚJO E SILVA; MÁRIO, 2015; SALVADOR; RIBA, 2017), com vistas a tornar a gestão pública eficiente e eficaz. Na literatura, a estratégia pode ser vista tanto sob a perspectiva do conteúdo, quanto do processo (BETHLEN, 2009; WIT; MEYER, 2010).

Do ponto de vista do conteúdo, a estratégia envolve as ideias e suas interrelações que culminam na definição de missão, visão e valores, entre outros que formam a essência da estratégia organizacional. Já o processo estratégico envolve a articulação de forma interdependente e retroalimentada do planejamento estratégico, da implementação da estratégia e do controle estratégico. Enquanto o planejamento estratégico envolve a definição de objetivos e metas, a implementação implica em mudança organizacional e o controle envolve a avaliação do processo estratégico como um todo que, em grande medida, é apoiado pelos relatórios de gestão (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987; BETHLEN, 2009; WIT; MEYER, 2010; ARAÚJO E SILVA; MÁRIO, 2015). Considerando os propósitos deste estudo, o foco de discussão recai sobre o processo estratégico, mais especificamente sobre a relação entre o planejamento e o controle estratégicos.

Na literatura especializada sobre estratégia é possível encontrar diversas definições de planejamento estratégico. Por exemplo, em uma definição clássica, Henderson (1964) defende que o planejamento estratégico se configura como um processo que define a direção organizacional para o horizonte de cinco a dez anos e os métodos a serem utilizados para o alcance dos objetivos e metas organizacionais definidos estrategicamente.

Para Oliveira (2015), o planejamento estratégico consiste no processo administrativo, metodologicamente estruturado que permite à organização estabelecer a melhor direção a ser seguida, com a finalidade de otimizar o grau de interação com os fatores ambientais não controláveis. Já Araújo e Silva e Carmo (2015) definem o planejamento estratégico como o processo que inicia com a formulação de estratégias com vistas ao alcance de visão de futuro, passando pela implementação e pelo monitorado com vistas à verificação do alcance das metas em relação ao que foi planejado.

O controle estratégico, por sua vez, mede os resultados do processo estratégico e fornece um *feedback* para avaliar tanto o planejamento quanto a implementação da estratégia (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987). Com base nesse entendimento de controle estratégico, Schreyögg e Steinmann (1987) propuseram o modelo de três etapas do controle estratégico. Este modelo, parte do pressuposto de que o planejamento, a implementação e o controle ocorrem de forma quase que simultânea, de forma interdependente e retroalimentada. Considerando este pressuposto, o controle estratégico se dá em três etapas, quais sejam, controle de premissa, implementação do controle e vigilância estratégica.

Na primeira etapa, a premissa de controle tem por finalidade verificar sistematicamente e continuamente se as premissas estabelecidas durante o processo de planejamento e implementação ainda são válidas. A segunda etapa envolve a implementação do controle que abrange o controle estratégico e operacional. Enquanto o controle estratégico tem por finalidade avaliar se todo o curso estratégico deve ser mudado à luz de eventos passados, o controle operacional se dedica a verificar, por meio de relatórios gerenciais e de indicadores, se a implementação da estratégia ocorre conforme o planejado. Por fim, a terceira etapa consiste na vigilância estratégica, que é projetado para monitorar toda a gama de eventos dentro e fora da organização, os quais podem ameaçar o curso da ação estratégica (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987).

Considerando o problema e o objetivo geral da pesquisa, o foco do estudo recai sobre dois aspectos do processo estratégico, quais sejam, o planejamento e o controle estratégico. Enquanto que o planejamento estratégico será analisado de uma forma mais ampla, o controle estratégico terá como escopo de análise o controle operacional. Neste caso, a atenção se volta para os relatórios de gestão e os indicadores de desempenho que permitem avaliar em que medida, os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de gestão universitária subsidiam a elaboração do planejamento estratégico contido no PDI de um IFE.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA E ESTRATÉGIA NAS IES PÚBLICAS

No Brasil, as IES públicas estão submetidas a uma dupla fonte de regulamentação: (1) a do MEC, que envolve os processos de regulação, supervisão e avaliação da educação superior (SILVA JUNIOR et al., 2014); e (2) a do setor público que, visando proporcionar maior transparência e promoção de acesso a informação, estabelece procedimentos para organização e apresentação de relatórios de gestão (ZORZAL, 2015). Esta dupla fonte de regulamentação foi determinante, no caso da gestão universitária de IES públicas, para a estruturação tanto do planejamento estratégico contido no PDI (BRASIL, 2017) quanto do controle estratégico operacional presente nos relatórios de gestão e nos indicadores de desempenho regulado pela Instrução Normativa nº 63 do Tribunal de Contas da União (TCU, 2010).

No contexto das IES públicas, por força de regulamentação, o planejamento estratégico se materializa no PDI (RISSI et al., 2009; SILVA JUNIOR et al., 2014; BRASIL, 2017) o que tem levantado uma série de críticas acerca da efetividade do próprio planejamento estratégico institucional. Por exemplo, Meyer Jr (2005) destaca que é comum verificar nestas instituições um hiato entre o que é planejado e o que é efetivamente realizado. Este hiato pode ser explicado por diferentes razões, das quais pode-se destacar as características das IES pública (VAHL, 1991; KICH et al., 2010) e o amadorismo gerencial observado nestas instituições (MEYER; MEYER JR, 2013).

Conforme aponta Vahl (1991) as IES públicas se configuram como organizações burocráticas cujo processo decisório segue o modelo colegiado e o modelo político. Esse tipo de configuração organizacional caracteriza as universidades públicas como organizações complexas permeada por diversas correntes de pensamento em que potencializa o processo político, tornando o planejamento estratégico em um processo complexo e desafiador (KICH et al., 2010). Além disso, como destacam Meyer e Meyer Jr (2013) é comum nestas instituições que cargos de gestão sejam ocupados por acadêmicos sem experiência em gestão, fazendo com que o amadorismo comprometa o processo de desenvolvimento do planejamento organizacional.

Semelhante ao que ocorre com o planejamento, o controle estratégico operacional também é passível de regulamentação governamental (TCU, 2010; ZORZAL, 2015). Este controle operacional é responsável pela avaliação do desempenho na gestão pública que, segundo Guimarães (2008), pode ser estruturada em quatro etapas: diagnóstico inicial, processo decisório, implementação e término da política. O diagnóstico inicial consiste na análise do ambiente a fim de identificar a política pública que é necessária. O processo decisório é composto da discussão das alternativas que podem ser adotadas, com avaliação das políticas públicas existentes em relação aos custos e resultados alcançados. O monitoramento permite controlar o que está funcionando de acordo com o esperado e o que não está, de forma que possam ser adotadas as medidas corretivas necessárias. A avaliação ao término da política analisa os resultados alcançados em relação ao planejamento inicial, permitindo conhecer o impacto causado pela política pública, as causas de insucessos e melhoria na alocação dos recursos (GUIMARÃES, 2008).

Guimarães (2008) ressalta que a qualidade de uma gestão está diretamente relacionada à sua capacidade de mensurar resultados. Devido às características dessas instituições, esta tarefa possui algumas peculiaridades decorrentes da multiplicidade de objetivos existentes no setor público, além de não haver um mercado ou preços de transações como pode ser observado nas empresas privadas. Assim não se observa no setor público a utilização de indicadores sintéticos e diretos como os existentes no setor privado, onde os indicadores destinam-se a avaliação do desempenho financeiro da empresa. Para Guimarães (2008) a característica dos serviços públicos, são gratuitos ou subsidiados, não permite que estes sejam resumidos a um valor quantificável em moeda, pois dessa forma somente se analisa o consumo de recursos não promovendo o devido destaque aos benefícios que foram gerados para a sociedade.

Indicadores de desempenho fazem parte da literatura gerencial e são apropriados para serem utilizados em um contexto de mensuração da atuação dos gestores, sejam estes atuantes na esfera pública ou na privada. Guimarães (2008) ressalta que um sistema de informação sobre o desempenho da gestão proporciona melhor alocação dos recursos disponíveis, sejam estes de natureza financeira ou operacional, permitindo autonomia e também a responsabilização dos gestores, pois, de acordo com Behn (2003) o que não é medido torna-se difícil de ser avaliado.

Para Behn (2003) medidas abstratas são consideradas sem utilidade, para que um gestor utilize em um sistema de mensuração de desempenho e deste obtenha informações úteis para o processo de tomada de decisão. Para serem úteis, os indicadores utilizados devem possuir um referencial, um parâmetro, que será utilizado para comparação com os resultados produzidos. Além disso, o gestor deve compreender o contexto relevante para medição deste indicador.

Dessa forma, para avaliar o desempenho o gestor deve possuir uma meta, um resultado desejado com o qual realizará a comparação dos dados. Por exemplo, para indicadores destinados a controlar o comportamento dos colaboradores, ou servidores, o gestor precisa de um comportamento padrão ou comportamento desejável para que dessa forma possa avaliar desvios individuais ou coletivos (BEHN, 2003).

3. MÉTODO

Do ponto de vista metodológico o estudo se configura como uma pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 2009), conduzida pelo método de estudo de caso (YIN, 2015). Conforme define Yin (2015), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real quando os limites entre o fenômeno investigado e o contexto não estão claramente definidos.

No caso deste estudo, o fenômeno a ser observado é o relacionamento entre o planejamento e o controle estratégico e o contexto a ser investigado é o de uma IES pública que se configura como um Ife localizado na Região Sudeste do Brasil. A justificativa para abordar o fenômeno e o contexto em um estudo de caso único (YIN, 2015) está relacionado aos argumentos apresentados na introdução que envolvem a análise simultânea do planejamento e do controle estratégico e a natureza da instituição que está submetida a uma dupla fonte de regulamentação governamental (SILVA JUNIOR et al., 2014; ZORZAL, 2015).

Para a coleta de dados optou-se pela estratégia da pesquisa documental. Segundo Godoy (1995) a pesquisa documental se configura como uma modalidade de pesquisa qualitativa, uma vez que o pesquisador pode se valer da criatividade e da inovação para explorar documentos qualitativamente e, com isso, compreender os fenômenos sob investigação. Para isso, a noção de documentos deve ser entendida de forma ampla, envolvendo materiais escritos, estatísticas e elementos iconográficos (GODOY, 1995).

Adicionalmente, Mogalakwe (2006) aponta que a pesquisa documental, por envolver a utilização de fontes documentais na pesquisa social, costuma ser um procedimento de pesquisa mais efetivo e menos arriscado que outros métodos. Isso pelo fato de os documentos se caracterizarem como um texto escrito (SCOTT, 1990) e que possuem existência que independe do seu produtor (escritor e/ou autor do documento) e do contexto de sua produção. Em outros termos, os documentos estão disponíveis para que o pesquisador realize suas investigações, categorizações e interpretações (PAYNE; PAYNE, 2004), mesmo na ausência do seu produtor e do contexto de sua produção.

A despeito da possibilidade de desvinculação dos documentos do contexto, destaca-se que neste estudo, os pesquisadores tiveram acesso ao contexto investigado e que os documentos foram disponibilizados pela própria instituição pública. Os principais documentos analisados na pesquisa foram, o PDI referente ao período de 2014 à 2019, os relatórios de gestão do período de 2011 a 2016, o relatório de gestão consolidado do ano de 2016 e o folder orientador do projeto de governança institucional para o período de 2017 à 2021.

Após reunir todos os documentos disponibilizados pelo Ife, os dados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Esta modalidade de análise, segundo Bardin (2011) envolve um conjunto de técnicas e de procedimentos de análise de textos com a finalidade de descrever o conteúdo de mensagens, indicadores qualitativos e quantitativos que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção destas mensagens. Seguindo as orientações de Bardin (2011) a análise de conteúdo ocorreu observado três etapas: (1) pré-análise, que envolve a organização do material a ser analisado com vistas à torná-lo operacional, com a síntese das ideias iniciais; (2) exploração do material, em que são definidas categorias, identificadas as unidades de significação e as unidades de contexto ou de compreensão; e (3) o tratamento dos resultados, inferências e interpretações em que o pesquisador tem a possibilidade de explorar a intuição, a análise reflexiva e crítica.

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, mais especificamente na etapa de exploração do material, foram definidas duas categorias de análise: o planejamento estratégico e o controle estratégico. Destaca-se que o procedimento de definição destas categorias foi do tipo “por caixa” em que a organização do material decorre da teoria adotada na pesquisa (BARDIN, 2011).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos, com vistas ao alcance do objetivo geral da pesquisa que consiste em verificar como os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de gestão subsidiam a elaboração do planejamento estratégico institucional contido no PDI de um Ife localizado na Região Sudeste do Brasil. Na apresentação dos resultados, serão feitas considerações sobre a instituição objeto desta investigação, bem como serão articuladas as duas categorias de análise, quais sejam, o planejamento e o controle estratégicos.

4.1 O IFE INVESTIGADO

O Ife investigado está localizado na Região Sudeste do Brasil fazendo parte de um conjunto de nove Institutos Federais de Educação que, conjuntamente possuem 143 unidades de ensino. O Ife analisado integra uma rede composta por 22 campi que oferecem educação superior, básica e profissional de forma pluricurricular através de multicampi descentralizados, sendo especializados na oferta de educação profissional e tecnológica.

Fora criado no ano de 2008 com perfil direcionado a controle e processos industriais, sendo ofertados cursos nas áreas de química e mecânica. De acordo com dados extraídos do RG 2016 a unidade contava com 102 servidores e 922 alunos, apontando crescimento 18,5% em relação ao total de alunos do ano anterior. O RG 2016 destaca que 71,5% dos alunos são oriundos de instituições de ensino público destacando papel social exercido pela instituição estudada. O sítio na internet da instituição destaca como missão institucional a promoção de educação profissional e tecnológica de alta qualidade por meio da integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão com intuito de contribuir para uma sociedade democrática, justa e sustentável.

4.2 O PLANEJAMENTO E O CONTROLE ESTRATÉGICO

O PDI válido para o período de 2014 a 2019 apresenta o perfil institucional, o planejamento estratégico, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a organização acadêmica, a infraestrutura, a gestão institucional e de pessoas, políticas de atendimento aos discentes, gestão econômico-financeira, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional e disposições finais. Este estudo delimitou-se a avaliar o conteúdo expresso no planejamento estratégico.

O documento (PDI) menciona em seu início que a construção do planejamento estratégico objetiva modernização da gestão por meio da utilização de metodologias, instrumentos, ferramentas, gestão por resultados, prestação de contas, entre outros. O documento destaca que a construção do planejamento estratégico juntamente com o PDI procura contribuir para melhor integração e articulação dos planos da rede com as decisões estratégicas recorrentes em cada gestão.

Para auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico, a instituição contratou uma empresa especializada em serviços de consultoria organizacional, capacitação e implantação de gestão por resultados. No contexto interno foram criadas comissões em todos os campi para que o processo pudesse ser democrático e participativo, permitindo a interlocução entre comunidade acadêmica, servidores, discentes e sociedade. Os resultados esperados por meio da implantação do modelo de gestão estratégica, contido na seção do planejamento estratégico do PDI são apresentados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Resultados Esperados com o Planejamento Estratégico contido no PDI

Resultados Esperados	Descrição
Sistematização do processo decisório	Definição de processo formal de tomada de decisão, sobre objetivos, metas e projetos estratégicos, com intuito de desenvolver e fortalecer as atividades de monitoramento, análise e avaliação da estratégia.
Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados	Ampliar geração de resultados obtidos através dos projetos estratégicos e mensurados pelo painel de gestão, implementação de sistema de <i>Balance Scorecard</i> – BSC.
Decisões baseadas na corporação como um todo	Gestão por portfólios de projetos baseado nos objetivos estratégicos.
Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos	Fortalecimento da gestão de projetos e processos para alcançar resultados e orientação orçamentária.
Acesso mais rápido a informação de maior qualidade	Implementação do BSC com objetivo de disponibilizar informações de forma tempestiva para tomada de decisão.
Aumento da eficácia e eficiência da Organização	Gestão por projetos e processos com foco na entrega de produtos e organização dos recursos necessários para execução.
Priorização mais realista do trabalho	Ter foco estratégico significa melhorar a capacidade de escolha e priorização de temas para alcance dos objetivos e resultados almejados.

Fonte: adaptado do PDI válido para o período de 2014 à 2019.

A utilização de indicadores está incluída no planejamento estratégico contido no PDI como instrumento para verificar a evolução da instituição na busca por alcançar seus objetivos estratégicos, sendo destacado que o controle é parte do gerenciamento (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987). O referido documento considera como um desafio a implementação de um sistema de medição devido à dificuldade em estabelecer um número limitado de indicadores que retratem adequadamente o desempenho organizacional (BEHN, 2003; GUIMARÃES, 2008).

De acordo com o planejamento estratégico a obtenção de resultados de forma sistematizada não pode causar ônus excessivo para instituição ou seus colaboradores, dessa forma os indicadores devem estar direcionados ao processo de tomada de decisão gerencial sem que provoque trabalho excessivo no processo de coleta e análise dos resultados. O mencionado documento destaca que no processo de estabelecimento de metas está contida a mobilização de esforços que motivem as pessoas a superarem resultados já alcançados, e nessa perspectiva, os indicadores permitirão quantificar a evolução no alcance de cada

objetivo estratégico, sendo que as metas estabelecem a finalidade a ser alcançada por cada indicador.

A apresentação dos indicadores utilizados e os resultados alcançados estão contidos nos relatórios de gestão. Foram avaliados os relatórios de gestão da unidade em estudo do ano de 2011 a 2016 e o relatório de gestão institucional de 2016, documento que consolida as informações de todos os campi. A metodologia utilizada pela Diretoria de Planejamento para gerenciamento dos indicadores foi subdividida em três macroetapas que foram apresentadas como cíclicas por serem repetidas anualmente. A Reitoria da instituição realiza todas as etapas do processo, apresentadas a seguir:

1. **Elaboração:** compreende a seleção de objetivos estratégicos e seleção de indicadores.
2. **Execução:** monitoramento da coleta; consolidação dos resultados parciais; análise dos resultados e confrontação com objetivos estratégicos.
3. **Encerramento:** consolidação dos dados históricos; confecção do relatório de desempenho; publicação do relatório de desempenho e revisão de indicadores.

Nesta metodologia, os campi estão inseridos na macroetapa de execução sendo responsáveis pela coleta de indicadores, interpretação e divulgação de resultados no âmbito de cada unidade. O relatório de gestão institucional referente ao ano de 2016 apresenta os indicadores utilizados e os classifica como indicadores do TCU, pois se destinam ao cumprimento do Acórdão nº 2.267/2005, e indicadores do planejamento estratégico institucional, e destaca que estes últimos foram desenvolvidos a partir do ano de 2016. A Tabela 2 a seguir, apresenta os vinte e três indicadores separados conforme a fonte documental.

Tabela 1. Indicadores do TCU e do Planejamento Estratégico Institucional (PEI)

Indicadores do TCU	Indicadores do PEI
Índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes	Verticalização do Ensino
Índice de Retenção do Fluxo Escolar	Índice de Publicação de Docentes (PUBD)
Índice de Concluintes por Matrícula Atendida	Índice de Produções Científicas, Técnicas, Pedagógicas, Culturais e Artísticas (NPRO)
Índice de Titulação dos Docentes	Índice de Pesquisa Aplicada (PA)
Relação Aluno/Docente em Tempo Integral	Indicador de Propriedade Intelectual (PI);
Gasto Corrente por Aluno	Eficiência das Ações de Extensão (EAE)
Relação Candidato/Vaga – Alunos	Taxa de Inserção no Mercado de Trabalho – Cursos Técnicos (IMT)
Relação Ingresso/Matrícula Atendida	Índice de Titulação Técnico-Administrativo (TTAE)
Gasto com Pessoal	Relação Candidato/Vaga (RCV)
Gasto com outros Custeios	Indicador Aluno/Técnico-Administrativo (ATAE)
Gasto com outros Investimentos	Indicador Técnico-Administrativo/Docente (TAED)
Alunos Matriculados por Renda Per Capita	

Fonte: dados da pesquisa.

Dessa forma os indicadores do TCU foram analisados, no contexto da unidade objeto da pesquisa e nos relatórios de gestão apresentados pelo referido campus, no período de 2011

a 2016 e os indicadores do planejamento estratégico institucional no relatório de gestão institucional do ano de 2016. A análise dos relatórios de gestão de 2011 a 2016 do campus em estudo permitiu identificar que o mesmo apresentou os indicadores solicitados pelo TCU em seus relatórios de gestão do período de 2011 até 2015. Destaca-se o fato que nos anos de 2014 e 2015 os indicadores foram apresentados de forma diferente do observado de 2011 a 2013. Neste período os indicadores eram apresentados com detalhamento do cálculo, sendo apresentado o resultado numérico e percentual para cada indicador. Nos anos de 2014 e 2015 os indicadores são apresentados em uma tabela resumo contendo os percentuais relativos a cada indicador e posteriormente é apresentada a análise separada de cada indicador.

O relatório de gestão de 2016 da unidade em estudo não apresentou detalhadamente os indicadores exigidos pelo TCU nem tão pouco os indicadores do planejamento estratégico. O mencionado relatório traz informações a respeito do campus, porém, não segue os moldes de apresentação utilizados até o ano de 2015. O citado relatório de gestão não menciona o motivo da mudança no padrão de apresentação das informações, assim como o relatório de gestão institucional não faz nenhum tipo ressalva às informações que o compõem oriundas do campus em estudo.

As informações a respeito dos indicadores do planejamento estratégico estavam presentes no relatório de gestão institucional e o campus em estudo está contido em todas as tabelas apresentadas no referido documento, a despeito do relatório de gestão da unidade analisada não conter tais informações. Este fato sugere que os dados utilizados para construção do relatório de gestão institucional foram adquiridos por meio de outros mecanismos gerenciais.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos resultados apresentados na seção anterior, os mesmos serão discutidos sob a ótica do arcabouço teórico apresentadas ao longo deste estudo. Inicialmente, pôde-se observar que a concepção de planejamento estratégico adotado no PDI se aproxima da visão clássica de Henderson (1964) que indica um horizonte temporal de cinco a dez anos para que a instituição alcance os objetivos e metas institucionais definidos estrategicamente. Isso pelo fato do PDI ter sido elaborado para o período de 2014 a 2019, portanto, de cinco anos.

Da análise da seção do PDI dedicada ao planejamento estratégico da instituição analisada pode ser observada uma busca por melhoria dos instrumentos de gestão objetivando modernização. Foram adotados instrumentos de gerenciamento com intuito de se obter maior eficiência e transparência, conforme destacam os estudos realizados por Guimarães (2008) e Gonzaga (2014).

Em relação ao processo estratégico, foi possível observar a articulação entre o planejamento, a implementação e o controle estratégicos (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987; BETHLEN, 2009; WIT; MEYER, 2010; ARAÚJO E SILVA; MÁRIO, 2015). Especificamente em relação à operacionalização do planejamento estratégico, pôde-se constatar que este processo envolveu definições acerca da formulação, da implementação e do controle, procedimento que se aproxima do entendimento adotado por Araújo e Silva e Carmo (2015). Destaca-se ainda que, neste caso específico, a instituição optou pela contratação de uma empresa de consultoria especializada que, em conjunto com a comunidade acadêmica conduziu o planejamento estratégico. Para isso, foram criadas comissões locais compostas por servidores técnico-administrativos, docentes e discentes que, conjuntamente, analisaram as

particularidades existentes em cada campi procurando identificar os pontos fortes e também as limitações enfrentadas por cada unidade da instituição.

Ainda em relação ao processo estratégico, foi possível observar a negligência em relação à implementação da estratégia, ou seja, ao processo de mudança organizacional (BETHLEN, 2009; WIT; MEYER, 2010). Esta negligência se materializa pela ausência de descrição dos processos de mudança, bem como a estrutura organizacional, de pessoal e/ou orçamentária disponível para suportar a execução do plano estratégico.

Em relação ao controle estratégico, constatou-se que a instituição não adota o modelo de três etapas concebido por Schreyögg e Steinmann (1987). Na prática, o controle estratégico volta-se mais para o aspecto operacional do que para o estratégico propriamente dito. Isso pelo fato de o processo de avaliação estratégica contemplar indicadores de desempenho operacionais monitoráveis e mensuráveis, permitindo que a instituição avalie em que medida o que foi planejado foi efetivamente alcançado (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987). Aparentemente, este foco no controle operacional, compromete a avaliação de todo o processo estratégico, conforme apontam Schreyögg e Steinmann (1987).

Ainda sobre a perspectiva do controle o planejamento estratégico destaca as dificuldades enfrentadas em um processo de implementação de um sistema de medição de desempenho dado o desafio para estabelecer indicadores que tenham a capacidade de refletir de forma fidedigna o desempenho organizacional. Tal fato se alinha a estudos tais como Behn (2003), Guimarães (2008) e Gonzaga (2014) que discutem a respeito da utilização de indicadores de desempenho em organizações públicas.

A metodologia adotada em relação à utilização do sistema de medição de desempenho por meio de indicadores contemplou a divisão das atividades em macroetapas consideradas como cíclicas por serem de repetição anual. Essas macroetapas contemplam a elaboração, na qual são selecionados os objetivos estratégicos e indicadores, a execução, composta do monitoramento da coleta, consolidação dos resultados parciais e comparação com objetivos estratégicos, por fim a etapa de encerramento que aborda a elaboração e publicação do relatório de desempenho e também a revisão dos indicadores.

Da análise dos indicadores contidos nos relatórios de gestão do campus analisado, pode ser observado que estes são apresentados de forma comparativa com o resultado auferido no ano anterior. No relatório de gestão consolidado também pode ser observado a apresentação de resultados de forma comparativa com anos anteriores. Apesar do planejamento estratégico destacar que os indicadores se destinam a atender os objetivos estratégicos, o referido documento, assim como os relatórios de gestão analisados, não apresenta de forma quantificada qual parâmetro ou índice buscou ser atingido pela instituição nos anos analisados. Behn (2003) afirma que medidas abstratas são consideradas pouco úteis para o processo de tomada de decisão e por isso é desejável que os indicadores possuam um parâmetro para comparação com os resultados produzidos. A forma de apresentação dos resultados contida nos relatórios de gestão permite acompanhar a evolução dos indicadores ao longo do tempo, mas não possibilita avaliar em que medida as metas foram atingidas, superadas ou não alcançadas.

Um aspecto relevante que foi identificado na análise documental, refere-se ao fato de o planejamento estratégico não fazer referência à utilização de indicadores presentes nos relatórios de gestão como fonte de dados, seja para a elaboração dos objetivos estratégicos, seja para definição de novos indicadores a serem utilizados. Até o ano de 2015 pode ser observado nos relatórios de gestão que os indicadores utilizados foram exigidos pelo Acórdão

nº 2.267/2005 do Tribunal de Contas da União. Tal fato aliado à não menção do fato de estes subsidiarem o processo de discussão e definição do planejamento estratégico sugere que a instituição apresentava indicadores para atendimento de uma exigência normativa e não como integrante do processo estratégico ou mesmo do planejamento estratégico (BETHLEN, 2009; WIT; MEYER, 2010; ARAÚJO E SILVA; MÁRIO, 2015).

Esta constatação parece estar alinhada aos achados de Mizael et al. (2013) que concluíram que o PDI é utilizado para fins de exigências burocráticas e não para fins estratégicos. Uma possível explicação para este tipo de constatação, pode estar relacionada à dupla fonte de regulamentação, MEC e TCU (SILVA JUNIOR et al., 2014; ZORZAL, 2015) que faz com que, tanto o planejamento quanto o controle estratégico se configurem como práticas gerenciais formalísticas (RIGGS, 1964; 1968). Destaca-se que constatações semelhantes foram observadas nos estudos de Souza, Silva e Silva Junior (2011) e de Souza et al. (2012) quando analisaram o caso de duas IES privadas.

6. CONCLUSÃO

Este estudo teve como escopo verificar como os indicadores de desempenho presentes nos relatórios de gestão subsidiam a elaboração do planejamento estratégico contido no PDI de um Ife. Para isso a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso com coleta de dados através do exame de documentos.

A análise de conteúdo do planejamento estratégico contido no PDI demonstrou que a instituição avaliada reconhece a utilização de um sistema de indicadores de desempenho como importante instrumento para uma gestão estratégica eficiente. A instituição utiliza diversos mecanismos em seu planejamento estratégico, inclusive indicadores, que são apresentados através dos relatórios de gestão. Do ano de 2011 a 2015 os indicadores estavam limitados a atender exigência feita pelo TCU. No ano de 2016 foram incluídos novos indicadores chamados de indicadores do planejamento estratégico institucional.

No entendimento do processo estratégico da instituição em análise, que envolve o planejamento, a implementação e o controle, pode ser observado que o planejamento Estratégico adotou medidas que se alinham ao discutido na literatura, porém em relação ao objetivo pretendido, pode ser avaliado que os relatórios de gestão foram negligenciados na elaboração do referido planejamento contido no PDI. Pode ser observado que os relatórios de gestão procuram atender a exigências normativas, tal como a feita através do Acórdão nº 2.267/2005 do TCU, ao invés de serem utilizados como ferramentas do processo estratégico que deve ser contínuo e retroalimentado.

Esta pesquisa possui limitações, pois dedicou suas análises a partir de um campus, de um total de vinte e dois, que faz parte de um Ife localizado na Região Sudeste do Brasil. Futuras pesquisas podem se dedicar a expandir a análise feita neste artigo para outros Ife, seja na região sudeste ou em outra região do país, ou ainda se dedicar a compreender o processo de construção, avaliação e alterações dos indicadores utilizados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO E SILVA, F. de; MÁRIO, P. do C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015.

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEHN, R. D. Why measure performance? different purposes require different measures. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 63, n. 5., p. 586-606, 2003.

BETHLEN, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

BRESSER PEREIRA, L. C. B. A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, v. 45, p. 49-95, 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: Pinheiro, P. S.; Sachs, I.; Wilhelm, J. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

CASTRO, C. M. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: MEYER JR, V.; MURPHY, J. P. Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. 2 ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 23-38.

COLOSSI, N. A dicotomia crise mudança no comportamento de Instituições de Ensino Superior. In: COLOSSI, N.; SOUZA PINTO, M. D. (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21-34.

DURANTE, M. C. J.; FOLETTO, P. R.; SILVA, A. R.; BORDIGNON, N. A. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão no ensino superior: estudo de caso na Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 59-77, 2017.

FERREIRA, H; CASSIOLATO, M; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONZAGA, R. P. **A efetividade do acordo de resultados no choque de gestão: um estudo sobre as alterações dos indicadores de desempenho**. 2014. 192 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Controladoria e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

GRATERON, I. R. G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 21., p. 1-18, 1999.

GUIMARÃES, S. C. **Avaliação de desempenho da gestão pública municipal**. 2008. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.

HENDERSON, B. D. Strategy planning. **Business Horizons**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 21-24, 1964+

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F.; ALMEIDA, M. I. R.; MORITZ, G. O. Planejamento estratégico em universidades. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...**, Florianópolis: INPEAU, 2010.

LAMARRA, N. F.; BRÁ, M. A. La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. In: COLOSSI, N.; SOUZA PINTO, M. D.

- (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21-34.
- MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p. 31-52, 2002.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1., p. 109-134, 2010
- MEYER, B.; MEYER Jr., V. Managerialism na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 1-20, 2013.
- MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance Eletrônica**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 373-389, 2005.
- MIZAE, G. A.; VILAS BOAS, A. A.; PEREIRA, J. R.; SANTOS, T. S. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, 2013.
- MOGALAKWE, M. The use of documentary research methods in social research. **African Sociological Review**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 221-230, 2006.
- MORENO, T. C. B.; WALTER, S. A.; DAMKE, E. J. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 17-28, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, A. B. R.; SILVA, U. B.; BRUNI, A. L. Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 3, n. 5, p. 63-82, 2012.
- OSBORNE, D; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o governo**. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.
- PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- PAYNE, G.; PAYNE, J. **Key concepts in social research**. London: Sage Publications, 2004.
- RIGGS, F. W. **A ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- RIGGS, F. W. **Administração nos países em desenvolvimento: a teoria das sociedades prismáticas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1968.
- RISSI, M.; BATISTA, R. A. O.; PACHECO, A. S. V.; FREIRE, P. S., SOARES, A. P.; PACHECO, A. S. V. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC: um olhar do corpo discente. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: INPEAU, 2009.
- SALVADOR, M.; RIBA, C. Outsourcing as management strategy in local public services. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 4, p. 633-652, 2017.
- SCHREYÖGG, G.; STEINMANN, H. Strategic control. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 91-103, 1987.
- SCOTT, J. **A matter of record, documentary sources in social research**. Cambridge: Polity Press, 1990.
- SILVA JUNIOR, A. da; POLIZEL, C. E. G.; SOUZA, S.; SILVA, A. R. L. da; SILVA, P. O. M. da; SOUZA, S. P. de. Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate. **Ensaio (Fundação Cesgranrio)**, Rio de Janeiro, v. 22, p. 215-240, 2014.

SOUZA, S LEITE DA SILVA, A. R.; SILVA JUNIOR, A. O processo de formação de estratégias organizacionais em uma IES: um estudo de caso em uma instituição privada. **Revista Alcance Eletrônica**, [S.l.], v. 18, n. 3, 341-355, 2011.

SOUZA, S.; LEITE DA SILVA, A. R.; SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M. O processo de formação de estratégias na instituição de educação superior privada: múltiplos interesses articulados no formalismo. **Rege USP**, São Paulo, v. 19, n. 3., 435-452, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010**. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/arquivos/instrucao-normativa-tcu-no-63-de-1o-de-setembro-de-2010.pdf/view>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: NÚCLEO DE PESQUISAS E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. NUPEAU (Org.). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991. p. 111-134.

WIT, B. D.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context – an international perspective**. 4th. ed. London: Thomson, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZORZAL, L. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal**. 2015. 197 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação, Universidade de Brasília. Brasília, 2015.