



ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

SANDRA FERNANDES
FILIPE TOSCANO DE BRITO SIMÕES CORRÊA
AMILTON LUIZ NOVAES
JOSÉ JAIR SOARES VIANA

Resumo

O planejamento estratégico das universidades públicas brasileiras foi pouco estudado empiricamente, embora a complexidade destas organizações constitua objeto privilegiado à investigação dos processos de formulação de planos estratégicos. Deve-se observar ainda que o correto desenvolvimento do processo de formulação de tais planos pode ser decisivo para a formulação de estratégias efetivas. Dessa forma, o presente artigo propõe-se a investigar o processo de formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma instituição pública de ensino superior. A pesquisa é do tipo qualitativo-descritiva, tendo sido adotada a estratégia de estudo de caso viabilizada por meio da coleta de dados primários e secundários. Realizou-se entrevista e aplicou-se questionário com os membros da Universidade responsáveis por elaborar o PDI. Notou-se que embora alguns procedimentos para formulação de um planejamento estratégico não tenham sido tomados e outros tenham sido desenvolvidos de maneira imperfeita, o PDI analisado foi desenvolvido em consonância com as premissas básicas da área de planejamento estratégico e com dificuldades inerentes à complexidade do processo de formulação estratégica e do tipo de organização.

Palavras-chave: Processo Estratégico; Plano de Desenvolvimento Institucional; Gestão Universitária.

1 Introdução

O presente estudo investiga o processo de formulação do plano estratégico de uma universidade pública brasileira. Objetiva-se analisar se o processo de formulação estratégica foi bem conduzido. As universidades vêm sofrendo grandes transformações em anos recentes – seja por força de fatores mercadológicos, como a diversificação da clientela em busca de ensino superior, as mudanças constantes do mercado de trabalho, que a cabo determina a atratividade de um curso para vestibulandos, seja por fatores ligados a ciência e tecnologia, como o avanço na ciência, a promoção de abordagens interdisciplinares para condução da pesquisa e do ensino, dentre outros (DELGADO FILHO, 2004).

Além destes fatores, impõe-se sobre as universidades elementos coercitivos a partir da obrigatoriedade da formulação de um planejamento estratégico, que se convencionou denominar Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para credenciamento a partir de 1997, passando a 2002 quando, por meio de uma resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE), passou-se a exigir um PDI detalhado de no mínimo cinco anos, caso contrário as universidades sofreriam restrições diversas e chegando em 2004 quando o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) foi instituído (SCHMITT;

MAFRA, 2003; BRASIL, 2004). O SINAES determinou a formulação do PDI como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior. Um PDI deve definir os objetivos da Instituição, os princípios educacionais, as demonstrações dos meios e recursos necessários para cumprir as atuais metas, com cronograma estipulado, os meios e os recursos necessários (MACETO, 2003).

Com a obrigatoriedade de elaboração do PDI, procedimentos e técnicas de planejamento estratégico, já amplamente difundido e utilizado nas empresas privadas, passam a ser difundido e praticado sistematicamente em instituições públicas de ensino superior. Como prática recente que é, a formulação estratégica em universidades tem pouco conhecimento acumulado e prática limitada (REBELO, 2004; ESTRADA, 2001). A partir disto, este trabalho pretende analisar o processo de formulação do PDI de uma instituição pública de ensino superior. Tal esforço é relevante tanto pelo aspecto empírico, ou seja, para a prática administrativa e para o objeto de estudo, quanto ao campo científico da estratégia.

Gestores têm necessidade de melhor compreender o processo de formulação de um planejamento estratégico dentro de organizações complexas. As Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as universidades atendem este requisito (MEYER JUNIOR, 2005). As universidades têm *stakeholders* externos e internos diversos, com demandas muitas vezes divergentes, o que torna difícil, senão impossível, a adequação das estratégias a tamanha gama de interesses não-convergentes (BALDRIDGE; et al. 1983). Com eles corroboram Bodini (1998) para quem uma universidade deve ser voltada a própria sociedade e Daft (2003) para quem as universidades são inseridas em ambientes complexos. Além disso, nas universidades, especialmente as públicas brasileiras, convivem diversos grupos ocupacionais (MORGAN, 2002) disputando poder, recursos e status. Por tais fatores, as universidades constituem-se objeto privilegiado de investigação empírica de um processo estratégico.

O planejamento estratégico, assim como a área de estratégia, é trabalhado pela maioria dos autores sob o prisma das idéias, proposições, diretrizes e soluções que formam o conceito de conteúdo estratégico (BULGACOV et. al. 2007; MEIRELES; GONÇALVES, 2006). Porém, a estratégia não se resume a tais elementos, antes, existem elementos ligados as dinâmicas de concepção e implantação da mesma (MEIRELES; GONÇALVES, 2006). Teóricos acreditam que, na prática, conteúdo e o processo estratégico são indissociáveis e o segundo pode ser decisivo para a qualidade do primeiro (BULGACOV et. al. 2007). Glasenapp et. al. (2005) identificaram esta relação empiricamente, porém esta relação em uma universidade e a maneira com que o processo estratégico deve ser conduzido carece de estudos e sistematização.

Neste trabalho a primeira seção foi dedicada a introduzi-lo, constando o objetivo e a justificativa do presente estudo. A seguir, na segunda seção, uma breve revisão da literatura que alicerça essa pesquisa é apresentada. Na terceira seção, descreve-se a metodologia utilizada na realização deste estudo. Já na quarta seção, é levado a cabo a descrição e análise do processo de elaboração do PDI da universidade em questão e por fim, as considerações finais são apontadas.

2 Base teórico-empírica

2.1 Planejamento e processo estratégico

É amplamente apresentado na literatura de administração que os planos organizacionais são divididos em três níveis: estratégico, tático e operacional, do maior para o menor quanto a sua amplitude e horizonte de tempo, e inversamente quanto a sua riqueza de detalhes e ligação as operações da organização (ex.: OLIVEIRA, 2008). Por tal classificação, um PDI caracteriza-se como um plano estratégico. Por sua vez, diversos autores afirmam que o processo de formulação de um plano estratégico pode ser separado em quatro grandes etapas: diagnóstico, formulação, implementação e controle (ex.: MEGGINSON, et. al. 1998). Com dito, este artigo investiga-se o processo de formulação de um PDI, sendo que esta seção constrói o referencial teórico que embasa o tema e permite a análise empírica.

Segundo Drucker (2002, p. 136):

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Oliveira (2004, p. 35) conceitua o planejamento como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Oliveira (2004) distingue três tipos de planejamento, o estratégico, que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa para obtenção de um nível de otimização na relação com o meio ambiente em que atua; o tático, que objetiva otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; e o operacional, que é a formalização através de documentos escritos do plano de ação estabelecido.

O Planejamento Estratégico deve ser assumido pelos gestores da organização para ser bem implantado, porém, “não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas, e não opera com decisões futuras, mas com o que há de futuro nas decisões atuais” (DRUCKER, 2002, p. 133-135).

Para Mintzberg (2004), o planejamento estratégico é necessariamente um processo formal em que ocorre a separação da análise e da decisão em pequenas partes que posteriormente devem ser articuladas para formar um plano coeso e explícito, formal, sistematizado... por fim, escrito. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) apesar de existirem diferentes modelos de planejamento estratégico, a maior parte se resume às mesmas idéias básicas: tome o modelo SWOT, análise das vantagens e desvantagens interna (forças e fraquezas) com os fatores positivos e negativos externos (oportunidades e ameaças), divida-o em etapas, articule cada uma destas com listas de verificação (*check lists*) e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final.

Segundo Costa (2006, p. 201) para um bom planejamento cada organização “deve fazer uma seleção criteriosa dos itens buscando aqueles que realmente façam sentido para sua realidade e para a profundidade do exercício realizado”. Posição compartilhada por Oliveira (2004) que acresce no desenvolvimento do planejamento estratégico não se deve preocupar apenas com o conteúdo do plano. Costa (2006) afirma que se deve atribuir tanta importância ao processo quanto aos resultados finais, pois conforme Meirelles e Gonçalves (2006) o planejamento não se resume apenas às idéias, planos, projetos e diretrizes, deve, antes de tudo, se preocupar com a criação de dinâmicas apropriadas e com o estabelecimento de um

ambiente propício à geração e implementação. Glasenapp et. al. (2005) realizaram estudo empírico em uma empresa de produtos naturais em que verificaram que o contexto e o processo de formulação da estratégia afetaram modificando o conteúdo estratégico.

Bethlem (2004) corrobora afirmando que o processo estratégico possui duas etapas: 1) a definição do conteúdo, conjunto de políticas, planos e comportamentos, os conceitos e as formulações que serão usados nos planos estratégicos, 2) o processo, como se faz a elaboração e o desenvolvimento do plano, atividades para formar o grupo de pessoas e as utilizadas para desenvolver o conteúdo do plano. A separação entre conteúdo e processo estratégico é, para muitos teóricos apenas para efeito didático, pois na prática ambas são indissociáveis e o processo estratégico pode ser decisivo para a estratégia gerada (BULGACOV et. al. 2007). Ou seja, a forma com que é conduzida a formulação da estratégia afeta o conteúdo da estratégia em si. Estratégias podem ser mais efetivas, reais, pertinentes ao ambiente e implementáveis se o processo de sua formulação for bem conduzido.

Costa (2006) descreve a dinâmica de como se elaborar um planejamento estratégico como um evento especial, que envolve a alta e média administração e alguns elementos-chaves escolhidos dentre aqueles de alto potencial com grupo de, no mínimo, 15 e, no máximo, 40 participantes, com diversidade e variedade de idéias, de experiências e de funções ou atividades nas equipes necessárias para um bom trabalho de criação. Considera que a etapa de preparação seja realizada em duas grandes atividades: 1) sensibilização e motivação, alertando aos participantes para a necessidade e os benefícios que dele pode esperar e para divulgar internamente os conceitos e metodologias adotadas; 2) diagnóstico, para avaliação da situação, da mentalidade e da prontidão estratégica da organização, observa que, caso estas etapas sejam insatisfatórias, há de se considerar o adiamento ou um encaminhamento mais demorado até que se consigam as condições mínimas de sucesso do projeto.

Quanto ao período de tempo, Oliveira (2004) considera que não existe período de tempo uniforme ou determinado, deverá compreender o período necessário para, através de uma série de atividades, a satisfação de todos os compromissos envolvidos numa decisão. Já Costa (2006) recomenda que o tempo de duração não exceda a quatro dias em tempo integral, pois diluir o evento em vários módulos ou sessões curtas ao longo do tempo pode desmotivar os participantes. Além disto, que o processo seja conduzido por duas pessoas: o instrutor, profissional sem envolvimento direto com a organização, e o facilitador ou coordenador geral. Ao primeiro caberá fazer a exposição conceitual e metodológica, o esclarecimento de dúvidas, o reforço e revisão de conceitos, e ao segundo, a coordenação dos aspectos de aplicação prática das metodologias e dos exercícios e trabalhos em grupo. Oliveira (2004) corrobora a Costa (2006) e enfatiza que no momento da estruturação do processo de planejamento, a empresa deverá escolher a metodologia e o profissional que irá auxiliá-la. Este profissional não deverá elaborar o planejamento, mas catalisar o processo de elaboração, que deverá ser efetuado pelos vários setores da empresa, pois o processo participativo proporciona maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro, com objetivo de estimular maior interesse e aceitação quanto as estratégias geradas.

Costa (2006) ainda esclarece que o compromisso da alta administração é de suma importância, desaconselhando a realização quando este compromisso não for alcançado. Por outro lado, Bulgacov et al. (2007, p. 16) acreditam que é cada vez mais comum as organizações buscarem aproveitar “a inteligência e o conhecimento coletivamente produzidos” por meio da descentralização do planejamento estratégico para todos os níveis organizacionais. Entretanto, os membros da organização são vão cooperar efetivamente e gerar um ambiente de aprendizagem se estiverem de fato motivados. É fundamental, principalmente, quando se busca uma mudança estratégica que o planejamento estratégico

tenha significado e representação positiva junto aos membros da organização (BULGACOV, et al., 2007). Para a realização da formulação do plano estratégico, Costa (2006) recomenda que o mesmo não seja feito no local cotidiano de trabalho e que ocorra a distribuição de material contendo cópias dos materiais a serem apresentados. Recomenda também que as exposições conceituais sejam realizadas em reuniões plenárias, com as melhores técnicas de comunicação audiovisual disponíveis, mas esclarece que alguns conceitos somente serão compreendidos durante ou após a realização dos exercícios em equipe.

Bethlem (2004), por sua vez, divide o processo de formulação do planejamento estratégico em atividades intelectuais e comportamentais e a elaboração do plano estratégico inicial. As atividades intelectuais e comportamentais têm o objetivo de atingir um nível de conhecimento do conteúdo do planejamento (conceitos, definições e técnicas) e desenvolver a confiança do grupo que irá conduzi-lo. Para esta tarefa o autor enfatiza a necessidade de um “campeão de produto”, com profundo conhecimento no assunto, responsável por manter o processo funcionando, este poderá ser um consultor externo. Nesta fase deverão ser realizados seminários e reuniões para aprendizagem de conteúdo e metodologia, com participação de todos os envolvidos no processo, para um nivelamento de conhecimento e total uniformidade de linguagem.

Já na elaboração do plano estratégico, Bethlem (2004, p. 35) esclarece que o grupo pode “ser único, pode ser dividido em subgrupos, pode ser pequeno ou pode ser grande”, o que é significativamente importante é que todos tenham assimilado os conceitos e as metodologias da etapa inicial, que o planejamento tenha o apoio e o referendo da estrutura de poder da empresa e que os demais participantes de etapas futuras do processo sejam agregados e mantenham-se engajados. Oliveira (2004) corrobora a Bethlem sobre a difusão e o aprendizado dos conceitos no grupo de funcionários envolvidos na formulação do plano e ainda acrescenta que a participação da alta administração no processo quando insuficiente não dá força ao processo e quando é demasiada poderá ocorrer à centralização do processo decisório e o esquecimento dos problemas operacionais. Oliveira (2004) ainda afirma que além da alta administração, deverá fazer parte do processo a média administração e os funcionários representativos da empresa, pois sendo um processo de decisão, deve incluir todos os níveis e unidades organizacionais que têm alguma informação a fornecer para seu adequado funcionamento.

Tavares (2005) é mais sintético ao apontar suas considerações sobre o processo de formulação do plano estratégico que os demais autores, mas corrobora com sua maioria ao apontar que: a) quem planeja e quem executa deve participar diretamente no processo; b) o grupo deve ser constituído por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas com o presente e com o futuro das organizações; c) serão estas pessoas que terão a responsabilidade de divulgar o processo em toda a organização, obter participação e envolvimento dos demais funcionários, indicar pessoas para participar em alguns momentos e identificar e contribuir para eliminação de possíveis problemas.

2.2 Planejamento estratégico nas IES e o Plano de Desenvolvimento Institucional

As universidades, por força da legislação ou pela busca de otimizar seu processo de gestão, estão adotando cada vez mais o planejamento estratégico, por considerar esse instrumento primordial no desenvolvimento de uma instituição social moderna (REBELO, 2004).

Bodini (1998, p. 02) faz algumas considerações sobre planejamento estratégico nas Universidades:

- a) A metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que muitas vezes adaptações individuais serão necessárias.
- b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macrosistema nação e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.
- c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.
- d) As universidades podem dar início ao planejamento estratégico priorizando alguma(s) de suas áreas, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.
- e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.
- f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

As instituições com o intuito de atender a essas demandas buscam construir um Plano de Desenvolvimento Institucional compatível com sua realidade e a complexidade do sistema ao qual está inserida, buscando otimizar os recursos disponibilizados pelos governos e com isso atender os anseios da sociedade por uma administração eficiente e eficaz dos recursos provenientes dela.

O Ministério de Educação (MEC) através da implantação do Sistema nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) constatou a necessidade de incluir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Por outro lado, conforme as Diretrizes para a elaboração do PDI fornecido pelo MEC a construção do PDI deverá se fazer de forma livre, sem, no entanto, deixar de contemplar os eixos temáticos essenciais do PDI. O art. 16, do decreto 5773, de 09/05/06, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino, elenca os elementos que devem fazer parte do Plano de Desenvolvimento Institucional, a saber (BRASIL, 2006):

- a) missão, objetivos, e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento;
- b) projeto pedagógico da instituição;
- c) cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas;
- d) organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento,

inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

- e) perfil do corpo docente, indicando requisitos da titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência do plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- f) organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento de alunos;
- g) infra-estrutura física;
- h) oferta de educação à distância;
- i) oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado;

Conforme as informações disponibilizadas pelo MEC, (BRASIL, 2006), o PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implantação dos objetivos, metas e ações do plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI), além de orientar as ações futuras da Universidade torna-se um instrumento legal para a aferição da qualidade da gestão.

Desta forma, nota-se sem sombra de dúvida que o PDI é de fato um plano estratégico e como tal deve ser formulado da melhor forma possível para gerar boas estratégias. A maneira como a universidade em análise neste trabalho realizou a formulação de seu PDI é apresentado na seção 4, antes porém apresenta-se logo a seguir os métodos utilizados para esta pesquisa.

3 Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativo-descritiva, pois conforme Hair Jr. *et al* (2005), descreve uma situação com mensuração de um evento ou atividade, e com abordagem qualitativa, pois, os dados qualitativos são usados para descrever o comportamento humano ou fenômenos administrativos.

Adotou-se a estratégia de estudo de caso, pois esta permite responder a problemas de pesquisa que se iniciem com “como” e para observar a realidade no contexto em que ela ocorre (YIN, 2001). Tal estratégia é adequada ao objetivo de estudar o processo de formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma universidade pública de ensino superior. Além disto, conforme Gil (2006, p. 73) o estudo de caso permite “explorar

situações reais cujos limites não estão claramente definidos e descrever situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação”.

O primeiro passo na constituição desta investigação foi realizar uma revisão bibliográfica sobre processo de formulação do planejamento estratégico, processo e conteúdo estratégico, e PDI e gestão universitária, pois conforme Hair Jr *et al* (2005) sem a teoria o pesquisador não consegue estabelecer limites para a situação de estudo. Posteriormente, consultou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013 com o objetivo de identificar os parâmetros utilizados na elaboração do referido documento. Como a presente pesquisa teve como objetivo a descrição e análise do processo de elaboração do PDI 2009-2013, a coleta de dados se deu em duas fases: coleta de dados secundários, com pesquisa documental e a coleta de dados primários, por meio de entrevista semi-estruturada e de aplicação de questionário. Toda a parte de campo foi realizada no período de março a junho de 2009.

A coleta de dados secundários se deu por meio de consultas a documentos oficiais, tais como: ofícios, comunicações internas, portarias, além dos documentos elaborados durante os estudos que precederam a edição final do PDI. Esta etapa contribuiu para detalhar o processo de elaboração do PDI da instituição estudada e identificar os principais eventos que ocorreram durante a elaboração do mesmo.

Já a coleta de dados primários teve duas fases: entrevista não-estruturada e aplicação de questionários. A entrevista foi realizada com o Coordenador dos Trabalhos e Chefe da Divisão de Planejamento e Avaliação com o objetivo de coletar informação, opiniões e impressões que não estiveram presentes nos documentos oficiais, no dia 15 de maio de 2009. Foi realizada de forma não-estruturada, pois segundo Hair Jr. *et al* (2005) uma entrevista não-estruturada proporciona liberdade ao entrevistado para responder com suas próprias palavras permitindo a identificação de questões que não seriam reveladas por um roteiro estruturado. O questionário foi elaborado pelos pesquisadores contendo 14 perguntas, sendo 12 fechadas e 2 abertas, o mesmo passou por pré-teste com dois respondentes e, após feitas as reformulações sugeridas, foi enviado a todos os membros da Comissão Deliberativa. A escolha deve-se ao fato de que a Comissão Deliberativa foi responsável pela elaboração do PDI UEMS 2009-2013. Ao todo foram distribuídos 26 questionários, no período de 25 de maio a 05 de junho de 2009, dos quais 17 foram respondidos e considerados aptos. A elaboração do questionário teve como objetivo colher opiniões dos envolvidos diretamente no processo formulação do PDI sobre a condução do processo, as etapas, a participação dos mesmo e dos demais.

A descrição do processo de formulação do PDI, seção 4.1, foi elaborada a partir apenas da entrevista e análise documental dos dados secundários. A análise do processo de formulação do PDI, seção 4.2, se fundamentou no confronto da realidade empírica de tal processo – identificada a partir das opiniões colhidas por meio do questionário e analisadas com uso de estatística descritiva – com os pressupostos e indicadores de formulação estratégica e planejamento estratégico apresentados no referencial teórico

4 Descrição e análise dos dados

A instituição pública de ensino superior, embora criada em 1979, sua implantação ocorreu somente em 1994. Com sede em Dourados e em outros 14 municípios do Estado do Mato Grosso do Sul, estas denominadas Unidades Universitárias. Priorizou a democratização do acesso, a interiorização das Unidades, o fortalecimento da educação básica por meio da formação de professores (UEMS, 2008). Sua estrutura organizacional está representada no organograma (apêndice A).

Em seu início, possuía doze cursos, com dezoito ofertas. Em 2008, foram quarenta e quatro ofertas de cursos no vestibular, totalizando 1850 vagas, com 7.095 alunos matriculados nos cursos de graduação (UEMS, 2008).

Em 1997, obteve o credenciamento pelo CEE/MS por período de 5 anos, prorrogado até 2003. Foi-lhe concedido o credenciamento em 2004 até dezembro de 2008. Em 2008 findou o período de credenciamento como instituição de nível superior e, conseqüentemente houve a necessidade de elaborar um novo Plano de Desenvolvimento Institucional para o intervalo de 2009 a 2013, que é parte integrante do processo de solicitação de renovação do credenciamento.

4.1 Descrição do processo de formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional da UEMS.

A descrição do processo de elaboração do PDI foi feita a partir da análise dos documentos (Comunicações Internas (CI's), Portarias, convocações, legislação, além dos documentos elaborados durante os estudos) e, da entrevista com o Coordenador dos Trabalhos e Chefe da Divisão de Planejamento e Avaliação.

Em dezembro de 2007, a Administração Superior, da IES, composta pelo Reitor, Vice-reitor e Pró-Reitores discutiram junto com o Chefe da Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional (DPAI) a obrigatoriedade da elaboração do PDI para o período de 2009-2013. Embora o processo de elaboração do PDI tenha sido desencadeado junto à necessidade de atender à legislação, a administração entendeu que naquele momento era importante que o processo de planejamento fosse desenvolvido com resultados eficazes e cabíveis à situação da instituição.

A DPAI informou-se junto às demais instituições públicas de ensino superior do Estado e, a partir das informações obtidas e da metodologia de planejamento estratégico consultada na literatura específica da área, fez as adaptações necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos.

As decisões, quanto à metodologia, foram tomadas em conjunto com a Divisão e a Chefia Imediata (Pró-reitor) e levada à Reitoria (Reitor, Vice e Pró-reitores), antes de sua aplicação.

O próximo passo foi desencadear um processo de sensibilização dos ocupantes de cargos intermediários. Para isso, foi realizado um evento denominado Encontro de Coordenadores e Gerente de Unidades realizado no início de fevereiro de 2008. A administração expôs a importância do PDI, tanto como um documento que definiria os rumos da Instituição, quanto da necessidade de atender aos órgãos reguladores. Além dos coordenadores e gerentes, as chefias das divisões e setores também foram convidadas.

Ao final desse encontro, foi agendado, para o período de 11 a 15/02/08, a Semana de Estudos e Desenvolvimento das Unidades Universitárias (as reuniões ocorreram dentro das dependências das próprias unidades universitárias), com o objetivo de dar início a um processo de discussão, estudos, definições e estabelecimento de prioridades, mediados pelos coordenadores e Gerentes de Unidades participantes do Encontro de Coordenadores e Gerentes de Unidades, com a convocação de todos os servidores da Unidade Universitária com intuito de mobilizar a comunidade acadêmica no maior número possível, visando um processo transparente e sem tendências, segundo o entrevistado.

Para essa tarefa foi disponibilizado um Roteiro de Trabalho, que consistia numa seqüência de trabalhos necessários à formulação de um plano estratégico adaptado a Universidade, no qual vários assuntos deveriam ser discutidos e abordados sobre: contextualização da Unidade; objetivos e diretrizes gerais; diretrizes institucionais para o planejamento das Unidades Universitárias; diretrizes quanto à graduação, extensão, pesquisa e pós-graduação e a administração; e diretrizes quanto à avaliação das Unidades.

Os documentos para realização desta atividade foram disponibilizados para as Unidades Acadêmicas, com o objetivo de orientar os trabalhos. Neste, todas as unidades universitárias deveriam elaborar seus objetivos gerais e específicos, diagnosticando o ambiente interno (seus pontos fracos e fortes referentes aos cursos, alunos, professores, coordenadores, gerência, técnicos-administrativos, funcionários de apoio, recursos tecnológicos, ações afirmativas, sala de professores, salas de aula, laboratórios, biblioteca, projetos desenvolvidos, número de bolsas, produção científica e outros); ambiente externo (aspectos facilitadores e complicadores quanto à localização geográfica da Unidade, transporte, relação com a administração central, relação com órgãos públicos, relação com: a comunidade externa em geral, apoio da prefeitura, impactos das ações da unidade na sociedade, relação com outras IES e instituições de pesquisa e outros).

Um relatório de avaliação do trabalho foi desenvolvido por cada Unidade identificando o que precisaria ser mudado quanto ao ensino, pesquisa, extensão, relação sede-unidade, funcionamento interno da unidade e relação unidade-comunidade. Após essa avaliação, as Unidades indicariam as proposições de metas e ações relacionadas aos temas: ensino de graduação (bacharelado/licenciatura), ensino técnico e tecnológico, ensino de pós-graduação (*lato e stricto sensu*), pesquisa coletiva e interinstitucional (com/sem financiamento externo), extensão universitária, recursos humanos, educação a distância, produção científica (ensino/pesquisa/extensão), espaço físico (considerando a acessibilidade), recursos materiais e tecnológicos, planejamento e avaliação da unidade com ordem de prioridades, sempre as relacionando aos objetivos anteriormente propostos, os quais deveriam ser quantificados e com período de execução.

A apresentação de cada relatório das unidades universitárias visou proporcionar aos participantes uma visão geral da realidade de toda a universidade.

Uma Comissão Deliberativa, composta somente por funcionários e representante discente, foi constituída, em março de 2008, com o objetivo de formular o PDI. A Administração foi representada pelo vice-reitor e pró-reitores; as Unidades Universitárias e as representações de classes (docentes, discentes e técnico-administrativa) indicaram seus representantes, totalizando 26 participantes, dos quais 19 eram docentes, 6 técnico-administrativos e 1 discente. Além dessas, houve também a participação dos três servidores da Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional (órgão responsável pela coordenação dos trabalhos), os quais, conforme regimento, não teriam direito a voto e não constituiriam número de quórum.

Quatro grupos conduziram os trabalhos de elaboração do PDI: 1) Comissão Deliberativa; 2) grupos temáticos de trabalho (ensino, pesquisa, extensão, projeto pedagógico institucional, estrutura física e administração); 3) comissão executiva de apoio; e 4) mesa diretora. Segue a abaixo uma descrição sintética do papel de cada um:

- A Comissão Deliberativa – Constitui instância máxima de discussão e elaboração da proposta do PDI. Sua função foi a de elaborar os objetivos, metas e ações do PDI.
- Grupos temáticos de trabalho – Sua função foi a de dividir os assuntos de discussão. Cada grupo ficou responsável por discutir um assunto específico.

- A comissão executiva de apoio à comissão deliberativa - Responsáveis em fornecerem dados que subsidiassem os trabalhos da comissão deliberativa.
- Mesa diretora – Sua função foi a de gerir os trabalhos da comissão deliberativa.

A condução dos trabalhos destes grupos está descrita abaixo:

- Comissão Deliberativa se reuniria quinzenalmente, para exposição dos trabalhos realizados pelo GT's. No decorrer das reuniões foram formalizados os objetivos, metas e ações, recebidos dos GT's e validados por todos os integrantes para uma primeira versão. A versão final foi ratificada por todos os membros participantes.
- Grupos temáticos de trabalho – cada grupo desenvolvia os trabalhos de acordo com a disponibilidade de horários, de forma livre, mas com o comprometimento da apresentação dos resultados aos demais GT's nas reuniões quinzenais. Os grupos eram responsáveis pela elaboração dos objetivos, metas e ações de acordo com cada temática.
- Mesa Diretora – responsável por receber os materiais dos grupos, pela tabulação dos dados, socialização das informações, disponibilização de material de apoio, agenda das reuniões. Foi responsável por adequar o material escrito, discutido e formalizar numa única linguagem, em um único documento, sem negligenciar nenhuma informação e sem sobrevalorizar outras.

Com o intuito de subsidiar de informações sobre temas em discussão na atualidade, foram realizadas algumas palestras de sensibilização, e o plano de trabalho adotado foi o seguinte:

- Reunião com a participação do coordenador de Relações Estudantis da Diretoria de Políticas de Ensino de Graduação da Secretaria de Educação Superior (MEC), que proferiu a palestra: Avaliação Institucional, Avaliação de Cursos e Plano de Desenvolvimento Institucional.
- Palestras com os seguintes temas: “A importância da oferta e as características gerais dos Cursos Tecnológicos de Graduação”, ministrada pelo Coordenador Geral de Regulação da Educação Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC), e “Educação a distância: implantação de cursos, tecnologias necessárias, viabilidade, aspectos positivos e negativos, legislação, experiências, a importância da oferta e características gerais dos cursos”, por especialista da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

4.2 Análise do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UEMS.

A análise se fundamentou no confronto da realidade empírica do processo de elaboração do PDI com as categorias presentes no referencial teórico e as opiniões colhidas dos envolvidos diretamente no processo elaboração do PDI, por meio do questionário. Neste artigo optou-se por destacar somente aqueles que tiveram um impacto mais direto nas atividades cotidianas.

- Quanto à Sensibilização - A literatura (COSTA, 2006) rege que a comunidade envolvida deve ser esclarecida e motivada para os trabalhos a serem realizados. Diante da coleta da análise dos dados pode-se comprovar que tal atividade ocorreu no processo de elaboração do PDI da UEMS.

Em relação ao conhecimento prévio do Plano de Desenvolvimento Institucional apenas 17.6% dos que responderam tinham conhecimento total sobre o assunto. 64.7% das pessoas tinham conhecimento parcial. O fato de o maior percentual estar situado com conhecimentos parciais demonstra um certo grau de inexperiência da maioria sobre o assunto a ser tratado, denotando que apesar da etapa de sensibilização ter sido realizada não atingiu os resultados esperados.

- Quanto aos participantes do processo de planejamento - De acordo com Oliveira (2004), a alta administração deve estar presente para que o processo não perca a credibilidade e, quando sua presença é demasiada, pode ter problemas de esquecimento dos problemas operacionais e tendência á centralização do processo decisório e que a participação de representantes dos vários níveis hierárquicos enriquece o processo de planejamento. No processo de elaboração do PDI/UEMS tal orientação esteve presente, pois como pode-se comprovar, dentre as comissões constituídas, sempre estiveram presentes membros da administração, membros com cargos intermediários e funcionários.
- Local das Reuniões – Segundo Costa (2006), o local das reuniões não deve ser um local do cotidiano de trabalho das pessoas, pois esses locais já possuem muitas conotações de hierarquia, de status quo, de cunho operacional e administrativo. Como pode-se perceber, todas as reuniões realizadas no processo de elaboração do PDI/UEMS foram realizadas dentro do espaço da universidade. Isso contradiz o que rege a literatura.
- Coordenação dos Trabalhos - Costa (2006) enfatiza que é recomendável para o bom desenvolvimento dos trabalhos de elaboração a participação de um instrutor, preferencialmente sem envolvimento com a instituição, para manter um distanciamento quanto ao mérito das matérias discutidas, com papel básico de exposição conceitual e metodológica. Diante dos dados coletados, pode-se identificar que essa orientação não foi seguida dentro do processo de elaboração do PDI/UEMS. Geralmente, o coordenador dos trabalhos era uma pessoa do próprio quadro funcional da instituição.

Em relação às datas marcadas para as reuniões o acolhimento dos que responderam o questionário foi geral e indicativo de qualidade, ou seja, esses dois itens tiveram tratamento adequado por parte dos coordenadores do evento.

- Conhecimento dos envolvidos/material disponibilizado - Segundo Oliveira (2004) é importante que todos os participantes do processo tenham conhecimento dos conceitos básicos envolvidos. E de acordo com Costa (2006), as exposições conceituais deverão ser feitas, com o melhor dos recursos disponíveis, em reuniões plenárias, alguns conceitos serão compreendidos de forma mais clara na execução das atividades em equipe. Segundo do Chefe da DPAI, algumas terminologias de planejamento estratégico não foram bem absorvidas pelos participantes. Considera-se que faltou esclarecer melhor os conceitos de planejamento estratégico, PDI, com um material de orientação e exemplos de outras IES.

Em relação ao serviço prestado pela DPAI no que diz respeito aos esclarecimentos sobre a importância do PDI, 45% dos entrevistados responderam que foram totalmente esclarecidos e, 45% dos entrevistados responderam que foram parcialmente esclarecidos. Esses dados mostram o grau de maturidade da equipe em relação ao trabalho que estava sendo realizado e que não conheciam totalmente os conhecimentos básicos. Mesmo assim, 81% dos entrevistados consideraram o material fornecido para esclarecimento como sendo muito bom

ou bom. Pode-se perceber que a coleta de informações para a elaboração do material foi eficiente, porém sua transmissão e explicação não.

- **Envolvimento dos Participantes** - Segundo Tavares (2005), o grupo envolvido no processo deve ser constituído por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas, de algum modo, com o presente e com o futuro da organização. Por meio das listas de presenças e quantidades de reuniões realizadas pode-se inferir que as pessoas envolvidas no processo apresentaram um comprometimento, mas no decorrer das reuniões foram reduzindo o número de participantes.

Para o item que questiona o espaço para exposições de opiniões e propostas, tanto para os membros de comissões, quanto para docentes e técnicos administrativos, todos praticamente reconhecem que tiveram suas opiniões e propostas ouvidas e/ou debatidas. Porém, merece destaque a parte que trata dos discentes. Em análise dos dados identificou-se que as opiniões e propostas dos alunos não tiveram os mesmos tratamentos e importância destinada aos docentes e técnicos. Uma informação que permite entender essa afirmação é a pouca participação dos discentes durante as reuniões. Tal informação pode ser comprovada via lista de presença, onde é verificada a ausência em 10 das 24 reuniões.

Em relação à pergunta que tenta fazer uma auto avaliação sobre a participação dos membros da comissão durante o processo de elaboração do PDI, 72% consideraram que sua participação foi muito boa ou boa, demonstrando que em seu ponto de vista, as atividades foram produtivas.

- **Período de Tempo do Planejamento Estratégico** - Segundo Oliveira (2004) o planejamento deve compreender o período de tempo necessário para prognosticar, através de uma série de atividades, a satisfação de todos os compromissos envolvidos numa decisão. E segundo Costa (2006) a diluição dos trabalhos em vários módulos curtos e por um período longo de tempo é algo ineficaz para uma boa condução dos trabalhos. Como pode se constatar, o período de execução dos trabalhos realizados no processo de elaboração do PDI foi curto, pois apresentou um intervalo de discussões de 6 meses, isto é, de 03/2008 a 08/2008. E quanto aos intervalos, estes foram de aproximadamente 15 dias entre cada reunião. No caso em questão, se comprovou a orientação do segundo autor.

No que diz respeito às etapas mencionadas no processo de elaboração do PDI tiveram destaque o “processo de leitura da realidade institucional e levantamento de potencialidades e conflitos”, “estratégias para se fazer cumprir os objetivos presentes no PDI”, a “elaboração das metas a serem alcançadas” e a “discussão das propostas”. Esses destaques permitem perceber que as pessoas envolvidas no processo tinham conhecimento da realidade da instituição, sejam eles nos pontos fortes e fracos, e nas dificuldades em se fazer cumprir determinadas metas.

Em uma visão em longo prazo sobre a viabilidade do documento, suas metas, objetivos e ações, 63.6% dos entrevistados consideram-no como realista, ou seja, estão cientes de que o documento é promissor porém, está sujeito às realidades atualmente enfrentadas pelas IES, como por exemplo, repasse financeiro adequado e investimento.

Finalizando, os itens que pediam a exposição de opiniões gerais dos entrevistados sobre a participação e contribuição, corroboram com a análise quando fazem referência “a falta de foco durante os temas abordados nas reuniões”, a “falta de recursos financeiros para pagamento de diárias dos participantes das unidades”, a “ausência em boa parte das reuniões, seja por motivo de saúde ou por outras atividades desempenhadas na própria instituição (acúmulo de atividades)”, a “necessidade de contratação de consultoria para auxiliar nas

atividades desempenhadas” e a “falta de motivação por parte de alguns membros da comissão”.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo descrever e analisar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma instituição pública de ensino superior. Para tanto, estabeleceu um referencial conceitual sobre processo de formulação estratégica, planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional. Porém, a complexidade de uma Instituição de Ensino Superior não permite utilizar de modelos para aplicar na formulação de um planejamento estratégico, mesmo porque conforme Oliveira (2004) não se deve fazer a simples transposição de um planejamento de sucesso de uma empresa para outra, pois somente considerando os aspectos culturais e a realidade de cada empresa é que se poderá auxiliar na tomada de decisão.

Após a descrição e análise dos dados pode-se destacar que determinados passos importantes para a efetividade de um planejamento estratégico não ocorreram ou a eles, foi dispensada pouca atenção, como por exemplo, a importância de se ter uma consultoria externa auxiliando os desenvolvimentos dos trabalhos (COSTA, 2006; OLIVEIRA, 2004). Por outro lado, pode-se perceber também medidas classificadas como importante e que tiveram sua execução realizada, como por exemplo, a sensibilização dos membros participantes da elaboração do PDI (BETHLEM, 2004).

Assim sendo, diante das análises realizadas e o confronto com o que rege a literatura da área, pode-se considerar que o processo de formulação do PDI da universidade em questão apresenta características positivas, em conformidade com a literatura da área, o que aponta que a implementação do PDI pelos próximos anos deve ir ao encontro dos anseios da comunidade acadêmica. No entanto, melhorias podem ser feitas com o intuito de crescer em processos futuros, elementos adicionais do processo de formulação estratégica que tragam ao Plano de Desenvolvimento Institucional um processo de formulação que permita mais eficácia e eficiência. Como limitação deste estudo aponta-se a impossibilidade de identificar se o processo gerou um conteúdo estratégico adequado ou não à organização e se a implementação deste PDI está ocorrendo a contento. Vale destacar que o PDI em questão foi recém formulado e sugere-se para investigações futuras que se verifique o processo de implementação deste plano, suas dificuldades, erros e acertos, tendo em vista a forma como foi formulado.

6 Referências Bibliográficas

BALDRIDGE, J.V. et al. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. (Editors). **The Dynamics of Organizational Change in Education**. Berkeley: McUtchan, 1983.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BODINI, V. L. Planejamento Estratégico em Universidades. In.: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. (XVIII : 1998 : Niterói) **Anais...** Niterói : Universidade Federal Fluminense, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf>. Acesso em: 30.04.2009.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 01 abr. 2009.

_____. **Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 01 abr. 2009.

_____. Ministério da Educação. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional.** Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm>. Acesso em: 01 abr. 2009.

BULGACOV, S; SOUZA, Q. R; PROHMANN, J. I. P; COSER, C; BARANIUK, J. **Administração Estratégica:** teoria e prática. São Paulo : Atlas, 2007.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DAFT, R. **Organizações:** teoria e projeto. São Paulo : Cengage Learning, 2003.

DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp.** Dissertação (mestrado profissional) - Campinas, SP, 2004.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração.** Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ESTRADA, R. J. S. Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior. In.: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXI : 2001 : Salvador) **Anais...** Salvador : Faculdade de Tecnologia e Ciências, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acesso em: 07.05.2009

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLASENAPP, S; SOUZA, P. O. T; SILVEIRA, C; FATURI, C. Mudança estratégica na Hanauer Produtos Naturais: uma análise do contexto, processo e conteúdo, In. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXV : 2005 : Porto Alegre). **Anais...** Porto Alegre : Pontifícia Universidade Católica, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0707_0400.pdf>. Acesso em: 07.05.2009

HAIR JR, J. F.; BABIN. B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: 2005.

MACETO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário.** São Paulo: Summus, 2003.

MEGGINSON, L. G.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES, A. de M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: história, conceitos e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. R. (Org.). **Estratégia empresarial:** o desafio nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-15.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Alcance.** v.12, n. 3, p. 373-389, 2005.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre : Bookman, 2004

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** 2 ed. São Paulo : Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em Universidade:** a perspectiva da teoria da complexidade. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2004.

SCHMITT, J. L; MAFRA, W. J. Planejamento Estratégico Servindo para a Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. In.: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. (XXIII : 2003 : Ouro Preto) **Anais...** Ouro Preto : Universidade Federal de Ouro Preto, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_1103.pdf>. Acesso em: 07.05.2009

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. **Semana de Estudos e Desenvolvimento das Unidades Universitárias da UEMS.** Disponível em: < <http://www.uems.br/portal/editais/pdi/semana-planejamento-resumo.doc>>. Acesso em 02 abr. 2009.

_____. **História.** Disponível em: <<http://www.uems.br/portal/historia.php>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

_____. **Relatório anual de atividades:** janeiro a dezembro de 2008. Disponível em:
<<http://www.uems.br/internet/soc/relatorio-atividades-uems-anual-jan-dez-2008.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. São Paulo, Bookman, 2001.