



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **Planejamento Estratégico em Ciclos de Melhoria Contínua**

**DELGADO FILHO**, Adauto Bezerra; **BACIC**, Miguel Juan. **Planejamento Estratégico em Ciclos de Melhoria Contínua**. Mar Del Plata: UNMdP-AR/UFSC-BR – V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2005. (Este trabalho tem o apoio da Agência de Formação Profissional da Unicamp-AFPU)

### **Resumo**

Este artigo propõe a estruturação do processo de planejamento estratégico em ciclos de melhoria contínua a fim de torná-lo uma prática permanente de gestão e de aprendizagem organizacional em nossas Universidades.

### **Sumário**

1. Motivos para tornar o planejamento estratégico uma prática de gestão nas Universidades
2. Planejamento estratégico em Universidades
3. Planejamento estratégico como um processo em ciclos de melhoria contínua
4. Descrição das etapas do processo
  - 4.1. Planejamento estratégico
  - 4.2. Execução estratégica
  - 4.3. Avaliação estratégica
  - 4.4. Aprendizado estratégico



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



5. Conclusão

6. Bibliografia

## **1. Motivos para tornar o planejamento estratégico uma prática de gestão nas Universidades**

O “documento para política de mudança e desenvolvimento no ensino superior<sup>1</sup>” já chamava a atenção que a educação superior estava em crise em todos os países do mundo. A UNESCO (1995) aponta para algumas tendências que irão marcar a administração das IES neste início de século: expansão quantitativa de alunos; diversificação de estruturas e formas; e, dificuldades na obtenção de recursos e fundos públicos:

Tendências como as apresentadas pela UNESCO, e que hoje já se mostram como realidade, por si só, justificam a adoção do planejamento estratégico como uma prática de gestão. Os próximos itens tratarão de responder como tornar o processo de planejamento estratégico uma prática permanente de gestão e de aprendizagem em nossas Universidades.

## **2. Planejamento estratégico em Universidades**

Lerner (1999) defende que o planejamento estratégico pode ajudar a Universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações que se farão necessárias. Destaca a necessidade de se repensar estrategicamente a Universidade fazendo a seguinte citação:

---

<sup>1</sup> Publicado em 1995 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. 7 place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



*“Instituições de ensino superior que não repensarem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis na próxima década e próximas gerações. Algumas não irão sobreviver. Muitas terão que fazer muito mais com bem menos”.*

Glassman & Rossy, n.d.( *apud* Lerner, 1999).

Os estudos de Maiochi (1997), Meyer Jr. (1988), Lerner (1999), Estrada (2000), Zabotto (2003) e Costa (2003) destacam características da instituição universitária que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico:

- Debido à importância da governança compartilhada no gerenciamento de uma Universidade, o envolvimento dos professores é vital e a construção de um consenso desde o começo é essencial. Destaque-se que o “poder centralizado” em Universidades não é muito forte. Estrutura é fortemente colegiada.
- Investimento a longo prazo na educação de pessoas;
- Universidades não têm um cliente bem definido; alunos, funcionários, comunidade e sociedade podem ser considerados “clientes”. Como consequência, definir metas e medir a efetividade de forma consistente com a missão da Universidade é problemático.
- Pouco atenta ao ambiente externo, a demanda ainda é maior que a oferta, e competição não é vista como um risco à sobrevivência. Voltada ao desenvolvimento e manutenção do saber, sua natureza favorece a preservação.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- A participação no “pensamento estratégico” é mais importante do que o produto final, o plano. Um plano medíocre, mas bem alinhado, é melhor do que um bom plano sem participação.
- De um modo geral as pessoas não são recompensadas em função do desempenho financeiro.
- Os ganhos da alta administração não estão atrelados aos resultados, e a permanência nos cargos, ou “fazer a sucessão”, está mais dependente das relações políticas do que dos resultados alcançados.
- Fracamente acoplada, suas Unidades possuem razoável autonomia acadêmica, o que induz a igual autonomia administrativa; portanto, o fraco acoplamento deve ser considerado ao se pensar o processo de planejamento estratégico.

.Assim, é de se esperar que o planejamento estratégico em Universidades se dê como um processo de aprendizagem organizacional a fim de, observando as características do segmento Ensino Superior, facilitar a consolidação do planejamento estratégico como uma prática de gestão que terá amadurecimento progressivo à medida que é visto pela agenda gerencial como um processo em ciclos de melhoria contínua.

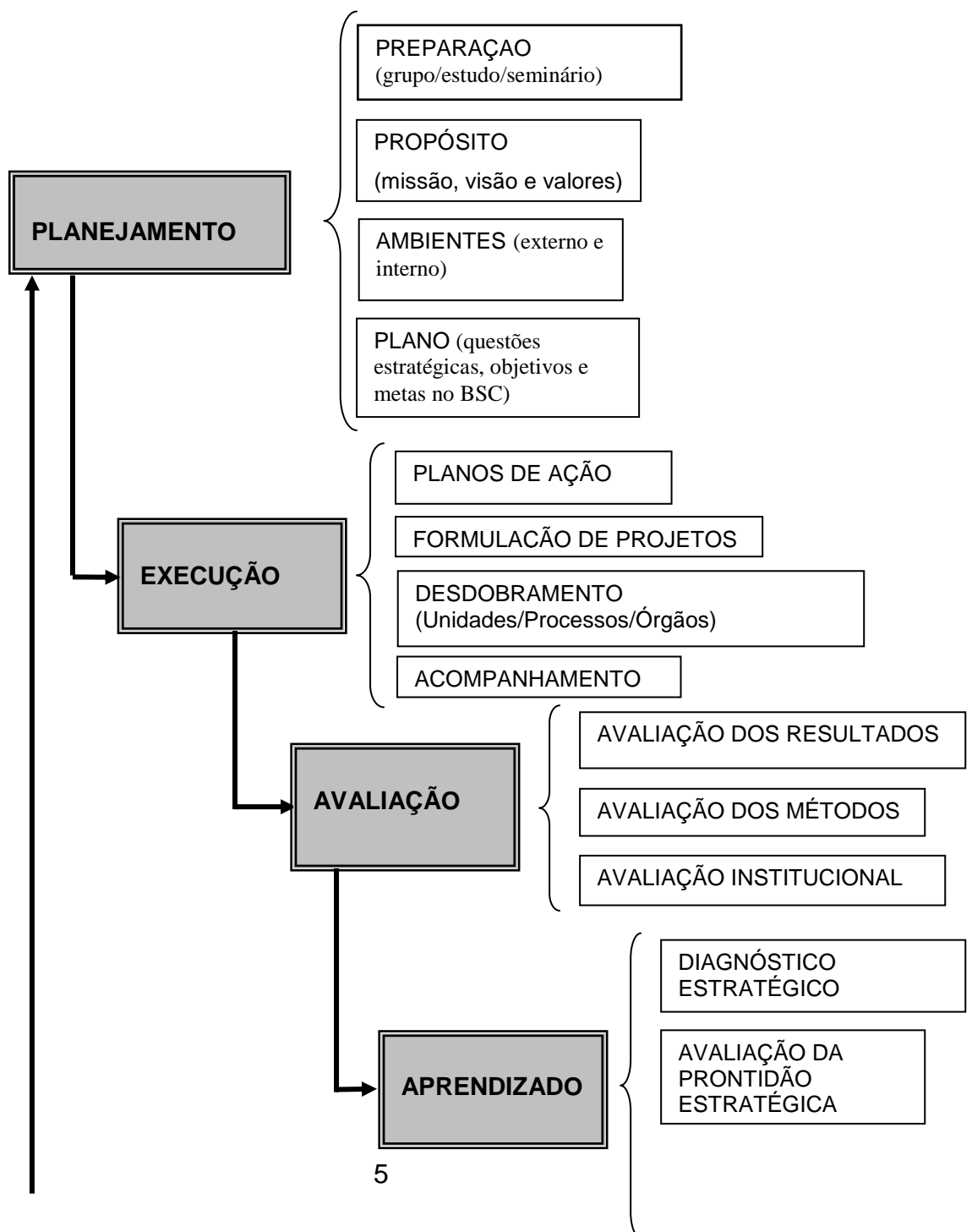
### **3. Planejamento estratégico como um processo em ciclos de melhoria contínua**

O processo de Planejamento estratégico que aqui se propõe será disposto em ciclos de melhoria contínua. Cada ciclo se desdobrará em quatro etapas. As quatro etapas serão apresentadas em forma de fluxo, conforme figura 01 - Fluxo geral do processo de planejamento estratégico.

*V Coloquio Internacional sobre Gestão Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005





### **Figura 01 - Fluxo Geral do Processo de Planejamento Estratégico**

Fonte: elaboração própria.

Kaplan (1997:262-263), citando Mintzberg e Simons, reforça alguns aspectos inerentes ao aprendizado estratégico. Para os fins deste trabalho cabe destacar os seguintes:

- As estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo.
- A formulação e a implementação da estratégia se confundem.
- A estratégia é um processo.

Costa (2003) permite entender que o processo de planejamento estratégico deverá prever e experimentar ciclos de aprendizado e melhoria contínua. Este entendimento irá minimizar sensações de frustração diante de objetivos que, mesmo inicialmente entendidos como estratégicos, não venham a sair do papel, ou quando da percepção que algum aspecto “fundamental” não fora devidamente explorado durante um dado ciclo de gestão.

## **4. Descrição das etapas do processo**

### **4.1. Planejamento estratégico**

A etapa de planejamento se desenvolve a partir das atividades de preparação do processo e da realização do seminário de planejamento estratégico. O produto



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



final desta etapa é o Plano Estratégico. A seguir uma descrição geral de cada atividade desta etapa.

*Preparação*

A “preparação” cuida de fornecer os elementos necessários à instalação do processo e realização do seminário de planejamento estratégico. Constitui-se basicamente das seguintes iniciativas:

- Formação do grupo de trabalho responsável pela estruturação e acompanhamento do processo de planejamento estratégico.
- Estudo de conceitos e métodos relacionados a planejamento estratégico, avaliação institucional, critérios de excelência e medição do desempenho global.
- Identificação das pessoas que participarão do processo; tais como dirigentes internos, clientes (professores, alunos, representantes da administração das unidades de ensino e pesquisa), fornecedores, governo, parceiros e representantes da comunidade interessada nas questões da Universidade.
- Preparação do seminário de planejamento estratégico, estabelecendo o roteiro, identificando facilitadores, zelando pelo patrocínio, divulgação, sensibilização, envolvimento dos participantes, nivelamento conceitual e documentação do plano e do aprendizado.

*O Seminário de Planejamento Estratégico*





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O seminário de planejamento estratégico cuida de responder às seguintes perguntas<sup>2</sup>:

- O que queremos ser?
- O que é permitido fazer?
- O que sabemos fazer? E, por fim,
- O que vamos fazer?

Responder a estas perguntas envolve o estabelecimento e/ou revisão de alguns elementos do planejamento estratégico.

*Propósito*

A resposta à primeira pergunta, “o que queremos ser?”, é dada pela análise do propósito da Universidade. O entendimento do propósito se materializa pela combinação dos seguintes elementos:

- Visão: estado futuro desejável, desafiador e possível para a administração da Universidade;
- Missão: grande ação que busca atender uma ou mais necessidades institucionais de caráter duradouro;
- Princípios: regras institucionais de conduta que não podem ser violadas;
- Valores: regras institucionais de conduta que devem ser praticadas.

*Ambientes*

A resposta à segunda pergunta, “o que é permitido fazer?”, é construída olhando-se para o ambiente externo à Universidade. Este olhar busca identificar no

---

<sup>2</sup>Costa, 2003:39.





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ambiente externo aqueles fatores que limitam ou condicionam as atividades da Universidade. Estes fatores podem estar presentes ou se apresentarem como uma possibilidade, podendo se agrupar como segue:

- Riscos: fatores que impactam negativamente a missão ou a visão;
- Oportunidades: fatores que impactam positivamente a missão ou a visão.

A resposta à terceira pergunta, “o que sabemos fazer?”, é construída olhando-se para dentro. É um olhar em busca de reconhecer a capacitação interna; de evidenciar quais e como estão as capacidades atuais da Universidade. Estas capacidades podem se apresentar como pontos fortes ou fracos:

- Pontos fortes: capacidades internas que trabalham quantitativa e qualitativamente para o cumprimento da missão e realização da visão.
- Pontos fracos: capacidades internas que comprometem negativamente o cumprimento da missão ou a realização da visão.

### *Plano*

E afinal “o que vamos fazer?” Esta pergunta será respondida no Plano Estratégico. O Plano deverá contemplar a formulação de cenários e respectivas questões estratégicas, e o estabelecimento dos objetivos e metas por perspectiva eleita para o BSC<sup>3</sup> da Universidade. Vamos aos conceitos:

- Cenário: conjunto de hipóteses sobre o ambiente externo, correlacionadas entre si, que se aposta influenciarão significativamente a realização da visão.

---

<sup>3</sup> BSC: Balanced Scorecard



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Questões estratégicas: grandes temas ou fatores que, considerando o cenário, o propósito, o ambiente e a capacitação, devem ser explorados a fim de viabilizar a visão de futuro.
- Objetivos estratégicos: grandes ações que, focando as questões estratégicas, aproveitam as oportunidades, minimizam ou bloqueiam os riscos, e exploram as capacidades a fim de garantir a realização da visão de futuro.
- Metas: valores ou situações que ao serem evidenciadas sinalizarão o sucesso do objetivo.

Todas estas perguntas são respondidas no seminário de planejamento estratégico a ser preparado e conduzido segundo a conveniência da Universidade, mas preferencialmente com dedicação integral e sem interrupções dos participantes, com uma duração que poderá variar entre 2 e 4 dias.

#### **4.2. Execução Estratégica**

A etapa de execução também se desenvolve em ciclos do tipo PDSA<sup>4</sup>. É responsável por assegurar que as ações que materializarão os objetivos estratégicos sejam levadas a termo, zelando para que todos os envolvidos sejam acionados no momento oportuno, e todos os recursos sejam disponibilizados conforme requisitados, na quantidade e qualidade prevista no plano.

As principais atividades da etapa de Execução Estratégica serão o desdobramento em e o alinhamento de toda a estrutura organizacional da Universidade com a sua estratégia, tendo como ideal atingir cada servidor em

---

<sup>4</sup> PDSA: Plan, Do, Study, Act



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



particular. O desdobramento e o alinhamento de todos em torno dos fundamentos e das prioridades estabelecidas pelo planejamento é fator crítico de sucesso do processo. Esta será a mais demorada das quatro etapas previstas no Processo de Planejamento estratégico.

Assim, a etapa de execução se desenvolve através das seguintes atividades:

- Planos de ação;
- Formulação de projetos;
- Desdobramento nas Unidades da Universidade;
- Acompanhamento.

A etapa de execução se completará através das quatro atividades acima que se desenvolverão simultaneamente, ficando a cargo do Acompanhamento o alinhamento de tempo e interesses entre as outras três atividades. Deverá ser cuidado para que cada atividade seja avaliada quanto ao método e quanto aos resultados.

As atividades da etapa de execução, para fins deste trabalho, serão conceituadas como segue:

- Plano de ação: deverá explicitar quem é o responsável pelos resultados da ação, outros órgãos ou pessoas envolvidas, data de início e duração prevista, e, estimativa de recursos financeiros. A documentação geral do plano de ação poderá seguir o esquema geral do 5W2H<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> 5W2H: What (o que), When (quando), Who (quem), Where (onde) , Why (por que), How (como), How much (quanto custa).



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Projeto: conjunto de tarefas cuja complexidade exige intenso trabalho em grupo e alto rigor técnico, tanto gerencial quanto operacional, a fim de garantir a correta e oportuna contribuição de todos os envolvidos.
- Desdobramento nas Unidades: zelar para que seja provocado o alinhamento do propósito das Unidades aos da Universidade, em seminários parecidos com o vivido pela alta administração da Universidade.
- Acompanhamento: supervisionar os diversos planos de ação e projetos registrando os aprendizados e promovendo a coerência entre planos, a participação e representatividade dos grupos de interesse e o atendimento aos cronogramas.

#### **4.3. Avaliação Estratégica**

Esta etapa dedica-se a consolidar as avaliações produzidas por cada atividade, destacando as oportunidades de melhoria quanto a resultados, eficiência e eficácia dos métodos, e quanto ao alinhamento das atividades aos interesses estratégicos. A avaliação deverá propor novas referências para o próximo ciclo do Processo de Planejamento estratégico, devendo produzir minimamente o que segue:

- Consolidação dos indicadores relacionados às atividades de cada etapa.
- Estudar as relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores.
- Identificação e detalhamento das melhores práticas de cada atividade desenvolvida ao longo de todo o ciclo.
- Avaliação e consolidação das oportunidades de melhoria registradas em cada atividade ao longo do ciclo.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Avaliação Institucional.

Recomenda-se que o processo de avaliação seja finalizado com a Avaliação Institucional. Os registros da Avaliação Institucional se constituirão em importante fonte de identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria a serem consideradas na análise do ambiente interno, quando do próximo ciclo do processo.

#### **4.4. Aprendizado Estratégico**

Esta etapa dedica-se à consolidação do aprendizado e à promoção das melhorias entendidas como necessárias à atualização do processo. Finaliza-se com a revisão dos planos e com entrevistas com a Alta Administração da Universidade, na busca de elementos novos ou de requisitos importantes que porventura deixaram de ser atendidos.

Assim, esta etapa se operacionaliza através das seguintes atividades:

- Diagnóstico estratégico: esta atividade procurará responder questões relacionadas aos seguintes aspectos: evolução do ensino, pesquisa e extensão diante da estratégia da Universidade, flexibilidade diante das mudanças e vulnerabilidade ante as ameaças levantadas no planejamento estratégico ou durante sua execução; competências para realização dos objetivos estratégicos; alocação de recursos na quantidade e qualidade demandada pelos objetivos estratégicos; andamento dos projetos estratégicos; e, estrutura organizacional como facilitadora dos objetivos estratégicos.
- Avaliação da prontidão estratégica: esta atividade dedica-se a avaliar se a Universidade está pronta para rodar novo ciclo do processo de planejamento estratégico. Buscará responder, dentre outras, questões



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



sobre os seguintes aspectos: domínio dos conceitos relacionados a planejamento estratégico, dedicação do corpo gerencial da Universidade à garantia e revisão dos objetivos e projetos estratégicos e acompanhamento das dinâmicas institucionais; existência de obstáculos regulamentares ou estatutários à realização dos objetivos ou projetos estratégicos; existência de obstáculos culturais capazes de comprometer a flexibilidade e a inovação; existência de processos estruturados de comunicação capazes de estimular o alinhamento de todos da Universidade à sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos; existência de sistema estruturado e funcional de medição de desempenho institucional.

- Avaliação do planejamento estratégico: avaliação do processo de planejamento estratégico, sua estrutura, métodos e práticas, a fim de promover a melhoria do próprio processo de planejamento estratégico. Esta atividade finaliza um ciclo e prepara a UNIVERSIDADE para um novo ciclo de planejamento estratégico.

#### *Considerações*

Cabe ressaltar que um processo de planejamento estratégico, como outros tantos processos organizacionais, demandará tempo para amadurecer, e só se sustentará se as pessoas perceberem a organização melhorando a cada novo ciclo do processo; e isto só costuma ser possível se as pessoas cuidarem para que os aprendizados sejam devidamente registrados, a fim de viabilizar as análises, consolidações e conseqüentes mudanças para melhor.





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Um forte instrumento de fomento ao aprendizado será a avaliação institucional. É altamente recomendável que a avaliação institucional tenha como critério último os resultados gerais da Universidade a partir de indicadores objetivamente mensurados. Suas conclusões fornecerão os elementos que dirão se o sucesso alcançado é sistêmico e, portanto, com boas chances de ser sustentável; além de evidenciar outras oportunidades estratégicas de melhorias.

## **5. Conclusões**

Atender ao aumento de demanda por mais vagas e à crescente produtividade acadêmica, diante de um cenário econômico pessimista ao financiamento do ensino superior gratuito e de qualidade, é um desafio que se impõe estratégico à administração das Universidades em geral.

Este desafio provoca a administração a buscar práticas de gestão que lhe capacite a identificar coletivamente prioridades institucionais e a construir consensos sobre estratégias de atendimento a tais prioridades. Planejamento estratégico e avaliação institucional são práticas de gestão capazes de desenvolver esta capacidade.

Esta capacidade demandará sucessivas avaliações e ajustes, atividades inerentes à aprendizagem organizacional. Portanto, é fundamental ao sucesso do planejamento que a Universidade conte com um método que cuide de identificar e estudar as oportunidades de melhoria ao longo do processo, a fim de promover ajustes que aumentem a capacidade de realizar sua visão de futuro.

Fazer do planejamento estratégico um processo estruturado em ciclos de melhoria contínua, permitirá torná-lo uma prática permanente de gestão na





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Universidade, aumentando suas chances de sucesso diante das tendências do Ensino Superior neste início de século.

## 6. Bibliografia

- CERTO Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução: Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.
- COSTA, Eliézer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 2ª. tiragem revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DELGADO FILHO, Adauto Bezerra. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp**. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 199p. (MESTRADO)
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000. 206p. (DOUTORADO)
- FPNQ. **Planejamento do sistema de medição do desempenho global**: relatório do comitê temático. São Paulo: FPNQ, 2001. 96 p.
- HUERTAS, Franco. **O Método PES: Entrevista com Carlos Matus**. Tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.
- LERNER, Alexandra L. **A Strategic Planning**: Primer for Higher Education. Califórnia State University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999. Disponível em <http://www.des.calstate.edu/strategic.html> Acessado em março de 2004.
- MAIOCHI, Neusa Fátima. **As Organizações Universitárias e o Processo de Decisão**. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997. pp.. 217 - 294.
- MEYER JR., Victor. **Considerações Sobre Planejamento Estratégico na Universidade**. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Universidade: Organização, Planejamento, Gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. pp. 53 - 69.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- MINTZBERG, Henry. ***The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*** New York : Free, 1994. 458p.
- SOBRINHO, José Dias; BALZAN, Newton Cezar (orgs.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências.** São Paulo: Cortez, 2000.
- UNESCO. **Documento para Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior.** Tradução: Laura A. Ferrantini Fusaro. Educ. Bras. Brasília, 1<sup>o</sup>. sem. 1995: p153-221.
- ZABOTTO, Marco Antonio Cavasin. **Planejamento Estratégico na UFSCar.** PLANES: Planejamento Estratégico – Fase II – vol. 3. Ciclo de Palestras. Campinas: Unicamp/Coordenadoria Geral da Universidade, Abril 2003.