



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1

PLANEJAMENTO DEPARTAMENTAL - UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA PAAD-PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Ana Elizabeth Martens - UFSC

Andrea Búrigo Ventura - UFSC

Idney Silva Júnior - UFSC

Resumo

Realizou-se neste trabalho um diagnóstico do sistema PAAD – Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes da Universidade Federal de Santa Catarina. As recentes mudanças nas universidades demandam profissionalização e aperfeiçoamento nas ferramentas de gestão. Neste contexto, esta pesquisa foi idealizada com o objetivo de analisar o planejamento departamental na UFSC. Classifica-se como científica aplicada. Quanto aos fins é descritiva, quanto aos meios trata-se de um estudo de caso, do tipo documental e bibliográfico. Apresenta-se como qualitativa no sentido de estudar um plano que pode ser melhorado. Analisou-se o funcionamento, a origem e as características, a utilização das informações, bem como suas vantagens e desvantagens. Para coleta de dados foi utilizada entrevista semiestruturada com um gestor universitário, orientada por um roteiro de entrevista. A população escolhida foi universidades federais do Brasil. A população amostral foi realizada por acessibilidade sendo escolhido um gestor de uma universidade federal do Brasil, a UFSC. Limitou-se o método desta pesquisa à escolha da população amostral. Os dados foram tratados de maneira não estatística e codificados através da análise de conteúdo. O trabalho foi estruturado a fim de abordar os tópicos: Planejamento, Planejamento Escolar e Planejamento Estratégico, estabelecendo relações com os dados da pesquisa. Observou-se que o referido plano apresenta diferenças entre sua forma e objetivo e que embora tenha hoje uma plataforma *web* bem elaborada, ainda apresenta deficiências em sua metodologia. Estas incorreções estão sendo aprimoradas a fim de transformar a ferramenta num instrumento de tomada de decisão compatível com as necessidades da instituição.

Palavras-chave: Educação Superior. Planejamento Estratégico. Planejamento Escolar.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

2

1 INTRODUÇÃO

Planejar é a ideia de realizar alguma coisa. É uma sequência de etapas que se encadeiam a fim de tornar-se um plano ou projeto. Inicialmente tem-se a análise das implicações, formulação de conceitos, criação de esboços exequíveis e de anteprojetos, até a criação do projeto definitivo (RIBEIRO, 2005).

Ainda para o autor, um planejamento envolve vários recursos como financeiro, pessoal, tecnológicos, entre outros. Como principal premissa, o planejamento pretende prever o futuro, buscar uma adequação mais próxima da realidade que se concretizará.

Atualmente a função planejamento é uma das atividades indispensáveis ao processo administrativo moderno, ou seja, essencial para a gestão de empresas públicas ou privadas (RIBEIRO, 2005).

Uma contribuição significativa para a execução de serviços educacionais de maior qualidade, de acordo com Salles e Mazza (1996), é a atenção à prática do planejamento. Assim, em virtude da escola ser um ambiente que inclui diversas categorias profissionais faz-se necessária uma proposta de trabalho coletiva.

Planejamento escolar, portanto, caracteriza-se como uma importante ferramenta para a profissionalização da gestão escolar.

Conforme Ribeiro (2005, p. 89):

Desde que, em qualquer parte, a escolarização deixa de ser mera resposta às curiosidades ou aos desejos de refinamento de pequenas minorias e passa a necessidade e exigência da generalidade das populações, a estruturação e o funcionamento dos órgãos destinados a garanti-la adquirem aspectos de empreendimento do tipo econômico e, como tal, carece ser tratada e conduzida cientificamente através dos modernos processos de administração.

Mas como funciona o sistema PAAD - Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes na Universidade Federal de Santa Catarina? A partir desta pergunta de pesquisa o referido artigo foi proposto a fim de conhecer a origem e as características do instrumento; verificar como a UFSC utiliza as informações obtidas e relacionar as vantagens e desvantagens do referido sistema.

Em virtude do reduzido tempo e da exclusividade do sistema PAAD na UFSC, este estudo entrevistou um gestor da área de ensino da Universidade em análise. Vergara (2013) explica que “Delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explicitam para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora”.

Vergara (2013) também considera relevante para o estudo a resposta do pesquisador a respeito da importância para a área de formação acadêmica, de atuação profissional ou para a sociedade em geral, além das contribuições de ordem prática e do estudo da arte na área.

O planejamento é uma importante ferramenta de gestão aos administradores. No âmbito escolar é de destacável importância para um eficaz desempenho das atividades, bem como para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

3

“Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto!” (ROESCH, p. 98, 2010). De acordo com este pensamento uma investigação relacionada ao planejamento escolar proporciona a oportunidade de conhecer a dinâmica administrativa e pedagógica da organização em análise, possibilitando a apresentação de estratégias de mudança.

“É sempre importante melhorar uma prática ou política, e este é evidentemente o propósito dos métodos e técnicas da administração”. (ROESCH, p. 99, 2010). A partir deste conceito classifica-se esta pesquisa, quanto à importância, no sentido de permitir ao leitor conhecer mais a respeito da ferramenta existente na instituição, suas vantagens e desvantagens, exploradas ou não, possibilitando novas contribuições, visões e acertos nas tomadas de decisões.

Definir se um projeto é importante desperta a questão: importante para quem? As razões podem estar relacionadas com os objetivos da empresa, com o bem-estar dos empregados, com a sociedade, ou com o ambiente (ROESCH, 2010, p. 99).

Para Roesch, (2010) também é relevante classificar a pesquisa quanto à oportunidade. Neste estudo, vê-se oportuna a utilização do sistema PAAD no aprimoramento da gestão escolar contribuindo para a transparência e clareza na tomada de decisões de acordo com as estratégias da instituição.

Em relação à viabilidade deve-se atentar para fatores como complexidade, custo de implantação do projeto e acesso as informações, (ROESCH, 2010). A referida pesquisa foi viável obtendo-se os dados da instituição facilmente, pois estão disponíveis no sistema para consulta pública. O custo financeiro foi zero. Em relação aos recursos a investigação demandou apenas tempo dos pesquisadores e recursos administrativos de rotina.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Oliveira (2010) esclarece que existem dificuldades no que se refere a função planejamento das empresas, no sentido de demonstrar a sua real amplitude e abrangência.

Para Oliveira (2010) apud Steiner (1969, p.12) existem cinco dimensões do planejamento: A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado (correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas), a segunda trata dos elementos do planejamento, a terceira mostra a dimensão de tempo do processo e a quarta fala das unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, enfim, “uma quinta dimensão corresponde às características que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal econômico ou caro”.

O referido autor ressalta que as cinco dimensões permitem visualizar a amplitude do tema nas empresas, e que estas dimensões não são mutuamente exclusivas e nem se apresentam claramente demarcadas o que significa que podem conduzir a erros com grandes níveis de subjetividade.

Gandin (1985, p.22) aprofunda-se mais no conceito,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

4

Planejamento é elaborar – decidir que tipo de sociedade e de homem se quer e que tipo de ação educacional é necessária para isso; verificar a que distância se está deste tipo de ação e até que ponto se está contribuindo para o resultado final que se pretende; propor uma série orgânica de ações para diminuir a distância e para contribuir mais para o resultado final estabelecido; executar – agir em conformidade com o que foi proposto e avaliar – revisar sempre cada um desses momentos e cada uma das ações, bem com cada um dos documentos deles derivados.

Para Oliveira (2010, p. 4) “Planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões (...), desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Contribuiu ainda (OLIVEIRA, 2010, p. 4), “O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano”, ou seja, trata-se de uma visão mais completa e integrada das informações.

Já Pereira (2011) apud Ackoff (1982) ressalta a importância do planejamento para a sobrevivência das empresas num ambiente altamente dinâmico em que apenas os mais adaptados prevalecerão. Nas universidades públicas, portanto, não poderia ser diferente, sendo necessária a sua adaptação às mudanças mercadológicas e seu posicionamento frente às políticas públicas e redirecionamentos apontados pelo governo e sociedade em geral.

Do planejamento tradicional à estratégia, as universidades públicas também direcionam seus propósitos a fim de incluir em seus planos estes conceitos.

Segundo Oliveira (1988) a palavra estratégia se origina do grego *strategos* que era relacionada à questão militar, significando um general em comando do exército. Com o tempo, o termo foi se desdobrando e a palavra foi incorporada ao mundo dos negócios. Somente no fim da década de 70 é que *estratégia* foi conceituada pela literatura.

Contribuindo com a origem do conceito, Pindyck (1994), explica que o termo estratégia apareceu na literatura através da teoria dos jogos que era uma soma de procedimentos estatísticos aumentando a chance de retorno para o jogador na década de 40. A teoria dos jogos procurava ajudar no processo de tomada de decisões nas organizações, levando em conta que os concorrentes são seres racionais e quando atuam visam seus próprios lucros.

Segundo Andrade (1993, p.29), “o planejamento estratégico é um processo racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro alternativo desejado”.

Pensa Drucker (1994) que planejamento estratégico é um processo contínuo de sistemática permanente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Nas instituições de ensino superior o planejamento de curto prazo – principalmente - torna-se imprescindível para a constante melhoria e reavaliação a cada semestre, sejam das



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

5

atividades rotineiras ou das mudanças de foco em um projeto de pesquisa ou extensão que não estejam de acordo com os objetivos.

Ainda sobre estratégias de plano conceitua Oliveira (2010, p. 17),

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Disserta Zainko (1998) apud ARGUIN (1989) que a ideia de planejamento também se faz presente nas universidades. Primeiramente ele foi entendido nestas instituições apenas como uma forma de alocar recursos financeiros de maneira mais racional. Num segundo momento certas instituições adaptaram-se aos conceitos das empresas privadas assimilando os processos voltados às suas missões e atividades privativas.

Partindo do pressuposto de que claramente explicitado ou não, o planejamento acadêmico ou financeiro faz parte da instituição universitária, desde a sua criação, pois é por meio dele que se tem a natureza da missão institucional, suas metas e suas próprias razões de ser. (ZAINKO, 1998, p.94).

Planejamento Escolar nas palavras de Oliveira (2007) caracteriza-se como um instrumento de percepção da realidade, através de um processo de avaliação com base em um referencial futuro.

Vasconcelos (2000) divide o conceito em três níveis, a saber. Planejamento da escola que significa projeto político-pedagógico ou projeto educativo é o plano integral da instituição apresentando marco referencial, diagnóstico e programação. O segundo nível é o planejamento curricular que é a proposta geral de aprendizagem que irá conter fundamentos da disciplina, área de estudo, desafios pedagógicos, processos de avaliação e conteúdo. Por fim a terceiro nível é denominado projeto de ensino-aprendizagem que se refere ao planejamento do professor na sala de aula, restrito ao aspecto didático subdividido em projeto de curso e plano de aula.

Considerando esta divisão percebe-se que as condições para efetuar um trabalho educacional efetivo dependem da capacidade de transformar a atividade em projeto, ou seja, um todo que se articule entre as partes sendo que estas possam funcionar integradas em função de objetivos. (SEVERINO, 1992).

Ainda estudando a ideia do coletivo, Saviani (1987, p.23) explica que o planejamento deve ser realizado, assumido e vivenciado no dia-a-dia das instituições como um processo de reflexão, onde se torna um ato de retornar, reconsiderar, revisar os passos dados a fim de buscar um significado e uma nova direção.

3 METODOLOGIA



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

6

Vergara (2013) explica que a pesquisa pode ser classificada de várias formas, utilizando vários taxionomas, com determinados critérios quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins esta pesquisa é classificada como descritiva, pois visa demonstrar questões de determinadas populações ou fenômenos, bem como estabelecer correlações entre as variáveis e sua natureza (VERGARA, 2013).

Já quanto aos meios a referida investigação é classificada como estudo de caso.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2013, p. 44).

Nas palavras de Roesch (2010), “Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

No que se refere aos meios, esta pesquisa é catalogada como documental. “Uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão (...)”. (ROESCH, 2010).

Ainda em relação aos meios a referida investigação também é classificada como bibliográfica. Vergara (2013, p.43) explica: “É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Neste estudo de caso utilizou-se a pesquisa científica aplicada. Analisou-se o sistema de planejamento departamental da UFSC a fim de verificar se ele é utilizado como ferramenta de tomada de decisão pelos gestores. “A pesquisa científica aplicada normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano”. (ALMEIDA, p. 31, 2011).

Em relação à classificação esta pesquisa é do tipo qualitativa.

A pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (ROESCH, p.154, 2010).

A presente pesquisa é do tipo descritiva. Segundo Almeida (2011), *apud* Gil (2007), a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, elencando suas características, seus problemas relacionados, demonstrando com o máximo de exatidão os fatos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

7

e fenômenos. No caso da pesquisa atual busca analisar o sistema de PAAD à luz da teoria da administração em relação os conceitos de planejamento.

De acordo com Almeida (2011) a coleta de dados, qualquer que seja o meio, deve ser o mais imparcial possível evitando assim, a influência do pesquisador nas respostas, por aprovação ou reprovação.

Nesta investigação a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com um gestor da universidade em estudo que possui contato direto com o instrumento investigado. O roteiro da entrevista abordou temas como: Origem e características do sistema em estudo; utilização pela instituição das informações constantes no PAAD e análise das vantagens e desvantagens do referido instrumento.

No pensamento de Minayo (2000) o tratamento dos dados busca relacionar as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) das informações coletadas com o objetivo de articular a superfície dos textos com os itens que determinam suas características.

Os dados desta investigação foram codificados através do método de análise de conteúdo a fim de apresentá-los de forma melhor estruturada, abordando os tópicos: Planejamento, Planejamento Escolar e Planejamento Estratégico a fim de estabelecer relações com os dados da pesquisa.

Nas palavras de Roesch (2010, p. 138) “Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. A população neste caso são as universidades federais do Brasil.

Para Vergara (2013, p. 46) “População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. No que se refere à amostra esta investigação utilizará o método não probabilístico por acessibilidade. Este método não considera procedimentos estatísticos, apenas seleciona os elementos de acordo com a facilidade de acesso a eles. Para esta análise a população amostral foi um gestor de uma universidade federal do Brasil, a UFSC.

Limita o método desta pesquisa a escolha da população amostral por acessibilidade que, em virtude do reduzido tempo de estudo, pode não refletir todas as características da população.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa nos documentos físicos da instituição, em específico de dois departamentos de ensino de um determinado centro possibilitou encontrar dados da história do instrumento analisado.

O ¹PAAD - Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes é um sistema utilizado pela UFSC desde aproximadamente 1984, com outra nomenclatura, para gerir as informações relativas às atividades desenvolvidas pelos professores da instituição.

Inicialmente - no sistema que deu origem ao PAAD de hoje - eram utilizados formulários manuais, preenchidos no início e término do semestre letivo. No início do

¹ <http://paad.ufsc.br>



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

8

semestre era utilizado um formulário chamado PIA - Planejamento Individual de Atividades, realizado por cada professor. Posteriormente a Chefia de cada Departamento de Ensino compilava os dados de seus docentes para a elaboração do PAD - Planejamento de Atividades do Departamento.

Ao final do semestre letivo cada docente preenchia um outro relatório denominado RIA - Relatório Individual de Atividades, tal relatório era novamente compilado pela chefia resultando no RAD - Relatório de Atividades Docentes.

Em torno do ano de 1996 o sistema passou a ser realizado na forma eletrônica, sendo denominado então como ²SIA – Sistema de Informações de Atividades e possuía uma interface do tipo formulário, onde as informações ainda eram inseridas manualmente, digitadas pelo Chefe do Serviço de Expediente do Departamento a partir de consulta em outros sistemas oficiais da instituição, formulários escritos ou até mesmo documentos preenchidos pelos próprios docentes.

Com a informatização cada vez maior dos registros de atividades, através dos diversos sistemas eletrônicos da universidade, em meados de 2010, foi constituído um sistema que tentou proporcionar uma integração das informações, surgia então o PAAD - Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes.

Este sistema se apresenta em plataforma *web*, com acesso por qualquer docente a partir de senha individual e da Chefia do Serviço de Expediente e do Departamento. Sem necessidade de instalação de aplicativo específico, o sistema se torna acessível a partir de qualquer computador conectado à rede mundial de computadores. A integração das informações se deu a partir do compartilhamento dos dados com os sistemas acadêmicos da UFSC, assim como seus sistemas de registro de atividades de pesquisa e extensão. Logo, obtendo os dados junto a estes outros sistemas, se reduzia o retrabalho de inserir informações em outro sistema manualmente. Tal integração foi um passo a frente para a eficiência do PAAD e para a sua formulação a partir de dados mais próximos à realidade das atividades docentes.

Desta forma o sistema atual serve para análise interna da administração geral e do departamento de ensino da instituição. O gestor utiliza o sistema para direcionar a tomada de decisão em alguns casos, pois este ainda não reflete efetivamente a realidade da UFSC. Este fato ocorre em virtude de possuir limitantes em relação à carga horária docente de ensino, pesquisa, extensão e administração, impossibilitando o registro de acordo com a verdadeira situação.

Embora subutilizado o PAAD ainda não alcançou, nas palavras do gestor, um modelo de sistema de informações adequado e fiel para a efetiva utilização como ferramenta de tomada de decisão na UFSC. É objetivo deste plano, aperfeiçoar o instrumento tornando-o efetivamente integrado. Para tal já existe uma comissão formada a fim de estudar e propor melhorias e adequações ao instrumento, mas ainda sem data para conclusão do processo.

Observou-se que a respeito das vantagens, o sistema permite acessar – embora de maneira superficial – a realidade da organização em números, gerando relatórios para consulta

² <http://sia.ufsc.br>



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

9

e tomada de decisão. Estas decisões passam a apresentar-se mais transparentes e baseadas em critérios específicos e mais próximas da realidade.

Outra característica positiva é que este sistema integrado reduz o retrabalho, os erros e a excessiva burocracia, facilitando os trâmites de expediente administrativo.

O sistema ainda apresenta imperfeições, como o fato de não refletir a realidade das atividades da instituição, além de não ser totalmente integrado aos demais sistemas de informação da UFSC. Também existem limitantes de inserção de informações, pois alguns dados ainda são inseridos manualmente.

5 CONCLUSÃO

Partindo das considerações realizadas verificou-se uma significativa diferença entre a forma e o objetivo do sistema PAAD na UFSC, ou seja, o objetivo do plano está de acordo com a teoria apresentada, mas a forma ainda precisa de ajustes. Trata-se de um método de trabalho onde se prepara uma ação, acompanha-se a sua realização tirando lições do ocorrido e revendo criticamente a ação desejada (FERREIRA, 1988).

No pensamento de Salles e Mazza (1996) o planejamento deve ser um sistema dinâmico, contínuo e processual envolvendo todos os profissionais da educação em suas ações, situações e interação com os educandos. O planejamento de atividades da instituição de ensino estudada apresenta inúmeras inconsistências operacionais, porém seu objetivo é ser um repositório de informações dinâmicas e integradas a ser utilizado pela gestão.

Desta forma, com o passar do tempo, o sistema de planejamento foi sendo aperfeiçoado e está em constante processo de melhoria. Desde a sua criação apresentou mudanças na sua estrutura e metodologia, que significaram maior transparência e operacionalização dos dados.

As informações obtidas por este sistema ainda não são utilizadas em sua totalidade pela UFSC em virtude da imprecisão que o mesmo apresenta. Pode-se citar o fato do plano não refletir totalmente a realidade no que se refere aos dados relativos à carga horária dos docentes em projetos de pesquisa, extensão e administração entre outros, bem como ainda não estar integrado a todos os demais sistemas oficiais da instituição.

Destarte, sabe-se que o PAAD está sendo estudado e aperfeiçoado pela comissão que está desenvolvendo reformulações do programa, de modo a resultar numa ferramenta de tomada de decisão estratégica que proporcione consultas precisas e dados confiáveis, totalmente amparados pela realidade da Universidade.

A tarefa de tornar o PAAD um instrumento mais completo para amparar totalmente a tomada de decisão, tem sido um desafio ao longo dos 30 anos de evolução do sistema. Hoje, com o avanço da Tecnologia da Informação, aumentam as possibilidades de integração dos diferentes sistemas relacionados às atividades docentes, criando um dispositivo mais abrangente e próximo da realidade. Portanto, o trabalho que vem sendo desenvolvido pela comissão corrobora a preocupação da Universidade com o aprimoramento do instrumento, reconhecendo suas limitações e buscando maneiras de integrá-lo ao planejamento estratégico da Universidade.

REFERÊNCIAS



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

10

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2011.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico para Instituições de Ensino Superior**. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERREIRA, Francisco W. **Planejamento sim e não**. 10ª ed. São Paulo. Paz e Terra, 1988.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1985.

PINDYK, A.; RUBINFELD, B. **Microeconomia**. São Paulo: Maleron Books, 1994.

RIBEIRO, José Querino. **Planificação educacional (planejamento escolar)**. R. bras. Est. Pedag., Brasília, v.86, n. 212, p. 85-93, jan./abr. 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SALLES, Leila Maria Ferreira, MAZZA, Débora. **A organização do trabalho na escola: a prática do planejamento**. EDUCAÇÃO: Teoria e Prática, v.3, n. 5, jul./dez. 1995.

SAVIANI, A. **Educação do senso comum à consciência filosófica**. 1ª ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1987.

SEVERINO, A., **A escola de 1º grau: organização e funcionamento**. In: Série Ideias, São Paulo, FDE, nº 11, 1992 (59-68).

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2013.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **Planejamento, Universidade e Modernidade**. Salvador: All Graf Editora, 1998.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. **Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes**. Disponível em: <http://paad.sistemas.ufsc.br/>. Acesso em julho de 2013.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

11

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYER, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 3° ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1987.

BORDENAVE, Juan Diaz; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de Ensino-Aprendizagem**. 11. 1° ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

CONFORTO, G. **Novos modelos de gestão na prestação de serviços públicos e o estabelecimento do marco regulatório**. RAP, Rio de Janeiro, 1997.

COSTA, Cândida da. **Nem vítima, nem vilão**: Ensaio sobre o Serviço Público no Brasil. 1° ed. São Luis: Gráfica Universitária, 1996.

CUNHA, Armando S. M. da. **Uma experiência de reforma administrativa no nível municipal de governo: projeto piloto na prefeitura municipal de Curitiba**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 36, n.6, p. 981-1008, Nov/Dez., 2002.

COSTODIO FILHO, Ubirajara. **A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública**. In : Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política. Ed. 1. São Paulo: Revista dos Tribunais, n. 27, p. 210-217, abr./jul, 1999.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. da. **Educação estratégica nas organizações**. São Paulo: ABRH, 2002.

GIL Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 1° Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1996.

JANNE, Henri. **Princípios gerais do planejamento universitário**. 1.ed. Fortaleza: Edições UFC, 1981.

LITTAN, Ian D.; CARR, K. David. **Excelência nos serviços públicos**. 1° Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LODI, J. B. **História da Administração**. 1° ed. São Paulo: Editora Thomson 2003.

HAMPTON, David R. **Administração**: processos administrativos. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. Ed.3. São Paulo: Atlas, 1999.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

12

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 1º ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes Pereira; KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

PINTO, Álvaro Vieira. **Conceito de educação**. In: sete Lições Sobre Educação de Adultos. 1ª ed. São Paulo: Cortez, 1986.

PINDYK, A.; RUBINFELD, B. **Microeconomia**. São Paulo: Maleron Books, 1994.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 5 ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SANTOS, Alvacir. C. **Princípio da eficiência da administração pública**. 1 ed. São Paulo: LTR Editora Ltda, 2003.

TSCHOHL, John; **A satisfação do cliente** – Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. 1º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento: processo de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico** 5ª ed. São Paulo. Liberdade, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.