



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Luci Mari Aparecida Rodrigues - UFSC

Thiago Soares Nunes - UFSC

Simone Machado Moretto Cesconetto - UTL

Marize Helena da Rosa - UFFS

RESUMO

O artigo tem por objetivo descrever o processo de construção do planejamento estratégico do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Busca analisar as ações propostas para definição do alinhamento estratégico, integrado com a realidade interna e externa do meio educacional. Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa documental, descritiva, com uma abordagem qualitativa, além de estudo de caso na UFSC. Os procedimentos utilizados para compreensão e pesquisa do tema em foco foram: análise de documentos, de um relato e aplicação de questionário. Os resultados mostram que o processo de planejamento necessita de uma dinâmica contínua de esforços coletivos, por parte dos membros do Departamento de Psicologia, passando por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. No entanto, a pesquisa realizada demonstrou, também, que é possível aliar esforços para minimizar os impactos das fragilidades desse órgão, bem como potencializar suas competências e gerar bons resultados.

Palavras-chave: Planejar; Planejamento Estratégico; Departamento Psicologia; UFSC.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 INTRODUÇÃO

A universidade como uma instituição pública fundamentada no conhecimento é complexa na diversidade de públicos e serviços que oferece. Diante da multiplicidade da formação humana, para atender as crescentes demandas sociais e educacionais, faz-se necessário criar de forma sistêmica condições de planejamento, para o desenvolvimento do cenário organizacional de maneira a desempenhar uma gestão eficiente com qualidade. Assim, segundo Vasconcellos (2006) o termo planejar, significa, no dicionário, traçar uma meta, projetar, fazer um planejamento, o qual significa trabalho de preparação, o que, segundo o autor, demonstra o caráter restrito do planejamento. Ou seja, planejar é prever, agir (FAYOL, 1970).

O Planejamento estratégico, portanto, pode ser definido como um processo contínuo e adaptativo através do qual uma organização estabelece sua missão, seus objetivos e suas metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-las em um determinado período de tempo, por meio de constante interação com o ambiente externo (MEYER JUNIOR, 1988). Isso significa que o planejamento estratégico pode ser considerado um processo consecutivo, que adota características institucionais e de gestão, partindo da análise do ambiente externo e da situação interna, para formular as estratégias e meios para efetivar um planejamento integrado com o contexto atual e futuro.

Na perspectiva, de construir competência e habilidade gerencial para fixar mudanças, flexibilidade organizacional e estrutural, capacidade para ajustes mediante as dificuldades e aproveitamento das oportunidades futuras, o Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina construiu um plano estratégico com foco na identificação de responsabilidade e busca de estratégias que proporcionem a maximização dos resultados nas áreas de Ensino, Pesquisa Extensão e Gestão Departamental.

O Planejamento Estratégico do Departamento de Psicologia iniciado até a fase da definição das questões estratégicas contou com a participação da equipe administrativa de gestão, de servidores técnico-administrativos, docentes e acadêmicos. Entre as etapas desse trabalho, cita-se o diagnóstico institucional, mediante o instrumento denominado matriz FOFA (em português: Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), que constitui numa relevante ferramenta de gestão para direcionar os rumos de organizações. Diante o exposto, o objetivo deste artigo é: descrever o processo de construção do planejamento estratégico iniciado no Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina para os períodos entre 2013 a 2016.

Na construção do planejamento estratégico é necessário encontrar o ponto em que seja possível definir uma estratégia de ação e traduzi-la em metas para atender às necessidades essenciais de curto ou médio prazo, projetando, assim o horizonte estratégico que norteará ações relacionadas aos cenários de longo prazo. Nesse sentido, o planejamento torna-se o resultado tático da projeção do futuro, porém a esfera estratégica é dinâmica, cuja ação é aplicada no dia a dia, mês e ano. Portanto, verifica-se que é necessária, mesmo após a



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

realização das fases do Planejamento Estratégico, a análise do que foi planejado, diante dos novos cenários que se apresentam no ambiente em que as organizações estão inseridas.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de Planejamento inicia-se formalmente quando Taylor (Frederick Winslow Taylor, 1856 – 1915), formou-se engenheiro mecânico. É considerado o “Pai da Administração Científica”, pois propôs a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de organizações. Seu foco baseia-se na eficiência e na eficácia operacional na administração industrial (TAYLOR, 1971). E Fayol (Henri Fayol, 1841 – 1925), engenheiro de minas, francês e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, principal expoente da Teoria Clássica da Administração, e autor do livro “Administração Industrial e Geral”. Sendo que a Teoria Clássica começa os primeiros estudos da Administração, entre 1903 e 1916; porém naquele momento a Administração era entendida como a simples adoção de métodos racionais e padronizada buscando a máxima divisão de tarefas, sem considerar o papel dos colaboradores no conjunto dos resultados da organização (FAYOL, 1970).

Fayol (1970, p. 65) planejar é prever, “significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo”, é agir. A palavra “Planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Pode-se dizer que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Nesse sentido, planejamento difere de improvisar. Enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que, algo acontece e às vezes age ao acaso, deixando de lado o planejamento e análise que anteriormente havia sido feita.

Já o Planejamento Estratégico é a formulação sistemática, ou seja, não é pontual, tem início, meio e continuidade - de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização. Pereira (2010) diz que Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

No caso da Administração Pública, por exemplo, o maior problema é a questão das constantes trocas de comando das organizações, e, por conseguinte, as mudanças que sempre acontecem e as paradas do Planejamento Estratégico ao longo do tempo. Isso faz com que a própria ferramenta de Planejamento Estratégico fique desgastada ao longo do tempo, pois os dirigentes que entram não tem comprometimento com o Planejamento, porque quem fez é de outro partido ou corrente política. Confunde-se nesse momento estratégia da organização com política partidária.

A compressão do planejamento estratégico, com uma percepção do “todo” interno da organização, ou seja, com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, pensando de maneira mais forte em todo o conjunto de atores e agentes que interferem direta e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

indiretamente na organização, não pode ser desconsiderada, caso contrário cria-se não um processo de Planejamento Estratégico, mas uma grande bagunça organizacional. Existe uma série de resistências ao processo de Planejamento Estratégico, que na verdade não deixa de ser um processo de mudança.

Tachizawa e Rezende (2002) sublinham que é importante observar alguns requisitos que são inerentes ao sucesso do processo de Planejamento Estratégico, como por exemplo, a clareza do horizonte estratégico, a definição de quanto é o tempo de planejamento depende do negócio da organização, a credibilidade e legitimidade de quem conduz o processo de construção das etapas de Planejamento, bem como da equipe responsável pela implantação, o entendimento de que o planejamento implica em mudança e que toda mudança tende a gerar resistências; o planejamento como processo coletivo e participativo.

Na verdade, o que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a Cultura da organização (crenças e atitudes que levam à organização a fazer o que lhe convém com o documento estratégico); uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do Planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vista nos resultados futuros.

2.1 Etapas do processo de planejamento estratégico

Nesta subseção explicaremos algumas das etapas do planejamento estratégico, entre elas a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, os fatores que compreendem a análise interna e externa, e a uma das ferramentas do planejamento estratégico – a Análise SWOT ou Matriz FOFA.

Declaração de Valores

Alguns a chamam de crenças, princípios, políticas, filosofia ou ideologia, mas não vamos entrar nessa discussão. Vamos entender tudo como Valores, ou seja, aqueles elementos que acreditamos, que os membros da organização como um todo vê nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todas na organização o que é certo e o que é errado. Portanto, são elementos nos quais os membros acreditam sem questionar. São os valores que orientam as atividades e as operações da organização, independente de seu porte (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Salienta-se que valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Por isso, todos os funcionários devem abraçar os valores da organização (TIFFANY; PETERSON, 1998). Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a Declaração de Valores tem alguns benefícios: 1) cria um diferencial competitivo perante o mercado; 2) baliza o processo decisório da organização; 3) orienta o comportamento da organização; 4) baliza o processo de formulação estratégica; 5)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização; e 6) fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

Missão

Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) e Certo e Peter (2005), uma organização deve estabelecer sua missão, porque: a) ajuda a concentrar esforços em uma direção comum; b) ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes; c) serve de base para a alocação de recursos organizacionais; d) estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas na organização; e) atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais; f) reduz o risco de tomar decisões sem orientação; g) transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si; h) ajuda a organização a se preparar para o futuro; i) atrai, motiva e retém os talentos; e j) ajuda a aumentar a produtividade.

A Missão define quem é a organização e o que ela faz. Para ter resultado, segundo Tiffany e Petterson (1998), a Missão da organização deve: a) destacar as atividades da organização, incluindo os mercados que ela serve as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece; b) enfatizar as atividades que sua organização desempenha e que a diferenciam de todas as outras organizações do mercado; e c) transmitir o que a organização quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

Visão

A Visão funciona como uma bússola, mostrando a direção a qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá. A organização vai se centrar nos elementos constitutivos da visão e não perder tempo com aquilo que não lhe interessa. Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja no futuro. Pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traçam um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização. Deve ser elaborada a partir de alguns elementos para não se torna irreal, como por exemplo, a motivação, inspiração da equipe, representar força, ser clara e concreta, simples, de fácil entendimento, e desafiadora.

Toda Visão tem que ter um Horizonte Estratégico, ou seja, um Horizonte Temporal em que a organização está se propondo a realizar a Visão e finalizar a implantação das estratégias organizacionais estabelecidas. Ao término do Horizonte Estratégico, a Visão será a prática da organização, ou seja, ela terá chegado lá ou conseguido conquistar aquilo que anteriormente tinha estabelecido como Visão. O Horizonte Estratégico é definido a partir da dinâmica do negócio em que a organização atua. A grande pergunta é: qual é e como é a dinâmica do negócio?



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Fatores críticos de sucesso da Organização

A próxima etapa é a definição dos Fatores Críticos de Sucesso - FCS. Os fatores são da organização, no entanto não é ela sozinha quem os define. Quem faz isso na verdade é o mercado (ou seja, clientes, consumidores, concorrentes e fornecedores), mais precisamente com o olhar desse mercado. O FCS são as condições fundamentais que precisam necessariamente serem satisfeitas para que a organização tenha sucesso no seu setor de atuação. Eles são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada um deles. Pode-se dizer ainda, que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Pode ser inclusive diferentes para empresas de um mesmo setor da economia. Para cada organização teremos um rol de FCS. Em resumo, são aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver; e não é ela quem as estabelece, é o mercado.

Uma organização pública obviamente não vai à falência, ou seja, não fecha, porém também pode ter seu negócio deteriorado ou sucateado a tal ponto que esteja quebrada, só não cerrou as portas. Não é nesse momento que a organização vai analisar se ela tem esses elementos, e sim na Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos), então um Fator Crítico de Sucesso não é um elemento que a organização tem ou não tem; não é um elemento que a organização faz bem ou não, mas sim uma variável que a organização tem que ter segundo o setor em que atua. O setor é quem dita as regras, não a organização.

Análise Externa

Na Análise Externa as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada a melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade (OLIVEIRA, 2007).

A respeito de ser uma força incontrolável é algo discutível. Incontrolável simplesmente porque está no ambiente externo. Todavia, há algumas variáveis que determinadas organizações não conseguem controlar totalmente, mas que podem influenciá-la. Isso depende do poder de barganha que elas possuem, por exemplo, o poder de barganha vinculado ao tamanho ou ao poder financeiro. No caso da Administração Pública seu poder de barganha é maior ainda, pois pode criar as regras através de Leis e Decretos.

As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São os fatores



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Portanto, a Análise Externa consiste em analisar as variáveis ambientais que direta ou indiretamente afetam a organização em estudo. Os elementos devem ser relativizados segundo o setor da indústria em que a organização se encontra, pois uma variável terá mais impacto em determinado setor do que em outro. As variáveis são analisadas sob a ótica de oportunidades e ameaças para a organização. Algumas variáveis podem ser citadas, como: tecnologia, meio ambiente, sindicato, a questão cultural e social da região onde a organização está à comunidade, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, o Governo e suas políticas e a economia de um modo geral, como inflação e taxa de juros, entre outros elementos importantes para a organização. Em resumo, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que devemos estudar os seguintes ambientes: Econômico; Político/Legal; Ecológico; Tecnológico; Demográfico; e Social/Cultural.

Análise Interna

Na Análise Interna a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Os primeiros são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o seu resultado. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação. Os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado. Em tese, também é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, se vai resolver já é outra situação. Os pontos fracos que não tem relação direta com o negócio da organização, a formulação de estratégias deve ser direcionada para eliminá-lo, pois esse ponto fraco não necessita ser transformado em ponto forte, já que não tem relação com o negócio.

A metodologia básica para se fazer tal análise pode ser através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Cabe lembrar que o processo de Planejamento Estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, independente de setor ou tamanho. Assim, aquela que não tem as áreas funcionais bem definidas também pode utilizá-las, não há problema; pode apenas citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área em especial.

A Equipe que está construindo o Planejamento Estratégico deve analisar todos os elementos internos à organização que julgar importante para o processo, sempre discutindo se o elemento específico é um ponto forte ou fraco, pois no momento da formulação estratégica, as estratégias serão diferentes para os diferentes pontos. E por área funcional, elementos importantes como fonte de análise. É evidente que cada elemento de análise deve ser contextualizado para a organização específica que está fazendo o Planejamento Estratégico.

Matriz FOFA / Análise SWOT



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas. Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA (em português, Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) ou Matriz SWOT (em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

Assim, o estudo das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo diante dos pontos fortes e fracos identificados no âmbito interno da organização é o que configura a Matriz SWOT ou FOFA.

- **Pontos Fortes ou Forças:** Quais são os pontos fortes da organização? Quais as competências estratégicas distintivas diante no mercado diante dos concorrentes? De que forma os pontos fortes da organização assumem vantagem competitiva seja no domínio e controle dos segmentos efetivos do mercado ou mesmo com relação ao grau de satisfação dos usuários finais?
- **Pontos Fracos ou Fraquezas:** Quais são os pontos fracos da organização? A partir dos pontos fracos identificados quais as competências que devemos reforçar e de forma? De que forma as fraquezas tornam a nossa organização vulnerável diante do público externo?
- **Oportunidades:** Quais são as mudanças em curso no entorno que podem ser capitalizadas internamente e transformadas em vantagem competitiva? Quais os mercados em expansão e os segmentos potenciais e como devemos agir para capitalizar em âmbito organizacional estas mudanças? Que tendências estão presentes no horizonte próximo e o que devemos fazer em termos de adaptação de forma proativa?
- **Ameaças:** Quais são as alterações previsíveis no meio envolvente que poderão transformar-se em ameaças para a organização? Será que a Economia ou a indústria vai entrar em recessão? Poderão aumentar as barreiras à entrada em novos mercados? Estamos vulneráveis, em termos organizacionais aos processos derivados de eventuais fatos não previstos?

A estruturação desta ferramenta deu-se a partir de trabalho dos professores da Harvard Business School – Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos primeiros anos da década de setenta. A sua aplicação possibilita a análise do potencial de competitividade organizacional através da avaliação dos pontos fortes internos diante das ameaças presentes no ambiente externo. Embora seja bastante aplicada, no ambiente dos negócios e da gestão, não raro, é criticada por acadêmicos e empresários, na medida em que sua construção pode refletir vieses de percepção dos condutores do processo de planejamento. Portanto, a organização deve fazer uma reflexão ao término da Análise Externa e Interna e localizar todos os elementos listados individualmente na Matriz FOFA.

3 MÉTODO



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A pesquisa apresentada neste artigo foi classificada como documental, descritiva, com uma abordagem qualitativa, além de ser um estudo de caso. O objetivo do trabalho consistiu em descrever o processo de construção de um planejamento estratégico para Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) referente ao quadriênio 2013-2016.

A coleta dos dados ocorreu em dois momentos. Primeiramente, com a análise documental de Atas e Portarias emitidas pelo Departamento de Psicologia e relacionadas ao planejamento estratégico, bem como do Projeto de Extensão Universitária: Planejamento Estratégico do Departamento de Psicologia - 2013-2016, o qual foi criado com objetivo de discutir e traçar diretrizes relacionadas às áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração (UFSC, 2013b).

Posteriormente, houve a colheita de dados de um relato apresentado por um dos participantes do projeto de extensão citado, o desenvolvimento e aplicação de um questionário para os 5 membros da comissão designada pela Portaria nº 3/2013/DPSI, criada para dar continuidade aos trabalhos referentes ao planejamento estratégico iniciado no Departamento de Psicologia. As perguntas do questionário foram determinadas por meio dos seguintes eixos de análise: a) aspectos relevantes inerentes à iniciativa de realização do planejamento estratégico no Departamento de Psicologia; b) o processo e a execução do planejamento estratégico no Departamento de Psicologia; c) as perspectivas de alcance das metas apontadas no período de 2013-2016. Não obstante, todos os participantes da pesquisa responderam o questionário.

Por fim, os dados foram analisados mediante a análise de conteúdo. A partir disso, utilizou-se a triangulação dos dados, permitindo assim relacionar as informações provenientes da pesquisa com a análise bibliográfica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo cabe ressaltar informações a respeito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) a qual agrega o Departamento de Psicologia, em que houve a realização do estudo. Criada em dezembro de 1960, pela Lei nº 3849, teve o Professor João David Ferreira Lima como primeiro reitor e contava na época com 847 alunos e 49 professores, os quais vieram de faculdades distintas que deram origem à UFSC (PDI, 2010). Cita-se, ainda, a sua missão institucional em que a Universidade Federal de Santa Catarina

tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFSC, 1993).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Com o passar do tempo e sua consolidação como instituição de ensino superior foram criadas estruturas administrativas e acadêmicas para dinamizar a gestão da UFSC. Isso ocorreu com a criação de seu Estatuto, por meio da Resolução n.º 065/78 do Conselho Universitário e da Portaria n.º 56 de 1º de fevereiro de 1982 do Ministro de Estado da Educação e Cultura (MEC) (UFSC, 2011). Nesse documento consta no Artigo 5º, em seus princípios gerais, que a UFSC “organizar-se-á com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos, vedada a duplicação de meios para fins idênticos” (UFSC, 2011).

A partir disso, o estatuto apresenta a atual estrutura universitária, que é composta por:

- a) Órgãos Deliberativos Centrais (Conselho Universitário; Câmaras: Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão; Conselho de Curadores);
- b) Órgãos Executivos Centrais (Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitorias);
- c) Órgãos Deliberativos Setoriais (Conselho da Unidade, Departamentos);
- d) Órgãos Executivos Setoriais (Diretorias das Unidades e Chefias de Departamentos) (UFSC, 2011).

Neste contexto, apresentar-se-á o Departamento de Psicologia em que a pesquisa realizada limitou-se a descrever sobre o processo de construção do planejamento estratégico. Esse Departamento de Ensino, vinculado ao Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), foi criado em 1969 e contava com 13 professores, dos quais 5 possuíam registro de psicólogo no Ministério da Educação e Cultura (SCHNEIDER, 2009). Atualmente, sua estrutura conta com o Curso de Graduação em Psicologia, o Programa de Pós-Graduação em Psicologia, o Serviço de Atenção Psicológica (SAPSI), 9 Núcleos e 10 Laboratórios de Pesquisa, além de 43 Servidores Docentes, 10 Servidores Técnico-Administrativos, e aproximadamente 152 acadêmicos de pós-graduação e 551 de graduação (UFSC, 2013a).

4.1 Planejamento Estratégico do Departamento de Psicologia

Após breve contextualização da Universidade Federal de Santa Catarina e, conseqüentemente, do Departamento de Psicologia, dar-se-á seqüência à explanação de como ocorreu o início do “pensar” no planejamento estratégico para esse departamento. É importante enfatizar que, quando se comenta sobre o início do planejamento estratégico, não se pressupõe que antes não existia, pelo contrário. Uma vez que “a grande maioria das organizações tem planos estratégicos implícitos, que foram elaborados por meio de tentativa e erro” (MAXIMIANO, 2000, p. 204). A intenção neste trabalho é apresentar as questões relevantes, descritas no Planejamento Estratégico iniciado e referente ao quadriênio 2013-2016.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Em reunião ordinária do colegiado do Departamento de Psicologia, realizada em novembro de 2012 a chefe do departamento anunciou a realização do planejamento estratégico, agendada para iniciar no mês de março de 2013. Portanto, por iniciativa da direção do departamento, o PE foi proposto como um projeto de extensão universitária, o qual foi realizado nos dias 14 e 15 de março e 1 de abril de 2013, e compreendeu 18 horas de carga horária. O objetivo era realizar em conjunto com os membros do Departamento de Psicologia/CFH o Planejamento Estratégico Departamental para o quadriênio 2013-2016. Neste sentido, o projeto buscava traçar a direção estratégica para as atividades relacionadas à: a) gestão administrativa; b) diretrizes relacionadas às áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão; c) capacitação de servidores (docentes e técnico-administrativos); d) integração com os membros discentes do Curso de Psicologia (Graduação e Pós-Graduação).

A partir da decisão do departamento pela realização do planejamento estratégico para o quadriênio 2013-2016, questionou-se aos membros da Comissão responsável pela continuidade dos trabalhos do processo de planejamento e aplicação do PE, de que forma foi recebida a notícia de que o Departamento realizaria curso de extensão para tratar das questões relativas ao PE.

A notícia foi anunciada tanto por e-mail pela chefia do departamento quanto em reunião de departamento; particularmente, por trabalhar no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho considerei a ideia de suma importância para pensar os rumos do departamento, em face das mudanças grandes de perfil docente ocorridas nos últimos tempos e que vão continuar a acontecer nos próximos anos (Pesquisado 1).

Considerei a iniciativa extremamente importante e oportuna, tendo em vista o momento de grandes mudanças relacionadas à entrada e saída de professores e à implantação do novo currículo (Pesquisado 4).

Fica evidenciado pelo discurso do Pesquisado 1 e 4 a importância e a necessidade da execução do planejamento estratégico. Da mesma forma tem o discurso do Pesquisado 2, “Achei interessante, pois uma vez participei de um planejamento estratégico e percebi a importância disto dentro de uma organização”. Nesta perspectiva, Oliveira (2007) ressalta a importância na realização do planejamento estratégico a qual pode possibilitar o comportamento sinérgico entre áreas funcionais da organização, transformando-a de reativa em proativa.

O ministrante do curso foi o professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, do Departamento de Administração (CAD/UFSC), docente com vasta experiência tanto em aspectos teóricos quanto práticos em relação ao tema. Durante o curso o ministrante desenvolveu algumas dinâmicas, primeiramente foram apresentados conceitos e exemplos relacionados ao planejamento estratégico, em sequência os participantes foram separados em equipes e elaboraram palavras e sentenças relacionadas ao Departamento de Psicologia sobre: valores, missão, visão para 2016, e fatores críticos para o sucesso. Ao concluírem esta



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

atividade, as contribuições das equipes foram coletadas e filtradas (exclusão de itens duplicados ou alteração de itens de mesmo sentido).

VALORES:

- Compromisso com a qualidade das atividades;
- Compromisso com o exercício da função pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- Convivência, compromisso e respeito a pluralidade e as diferenças;
- Compromisso com os objetivos institucionais;
- Gestão democrática e transparente;
- Compromisso com a psicologia como ciência e profissão;
- Responsabilidade social.

MISSÃO:

- “Promover e assegurar a qualidade da formação profissional e da aplicação e produção de conhecimento em Psicologia na Graduação e Pós-graduação”.

VISÃO PARA 2016:

- “Ser referência nacional na formação profissional e na produção do conhecimento científico em Psicologia de forma sustentável”.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

- Garantir o atendimento dos critérios presentes nos instrumentos de avaliação da CAPES para a Pós-Graduação;
- Definição de competências específicas dos diferentes atores (Docentes, Discentes e Técnicos-administrativos em educação);
- Reposição de professores e TAEs;
- Sustentabilidade institucional (número adequado de docentes; equidade das áreas em relação a demanda em termos de carga horária, número docentes; contratação de professores com perfil para a pós-graduação; política institucional para a captação de recursos);
- Comprometimento do corpo docente, discente e TAE com a Missão do Departamento;
- Plano de Gestão;
- Promover formação para a inserção qualificada no mercado de trabalho.

Figura 1: Valores, Missão, Visão e fatores críticos de sucesso do Dpto Psicologia/UFSC

Fonte: dados primários



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Após a definição dos valores, missão, visão para 2016 e os fatores críticos de sucesso, as equipes receberam outra atividade, apresentaram por ordem de prioridades os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades relacionadas ao departamento, ou seja, realizaram a Análise SWOT. Em sequência foi realizado novamente uma filtragem das informações levantadas, e em sequência foram definidos os pontos que foram julgados mais importantes e que apareceram com mais frequência.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FORTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitação e Qualificação Docente: formação continuada em exercício, formação preexistente, formação diversificada em várias áreas do conhecimento (Titulação); ➤ Qualidade e diversidade da formação em Graduação e Pós-Graduação ofertada; ➤ Docentes com autonomia para trabalhar em suas áreas de conhecimento; ➤ Convergência entre docentes e discentes em relação ao Projeto Político Pedagógico na Gradação e Pós-Graduação; ➤ Existência de oportunidades para formação dos docentes; ➤ Chefias acessíveis e disponíveis; ➤ Produção em pesquisa e extensão; ➤ Existência de redes de colaboração com outras entidades, e universidades; ➤ Inserção em vários campos de atuação, fortalecendo graduação, pós, extensão, pesquisa; ➤ Na Pós-Graduação: projetos de pesquisa, convênios e disciplinas compartilhadas entre docentes de diferentes áreas; ➤ Boa comunicação com os discentes; ➤ Disciplinas de Seminários integrados envolvendo 4 docentes das 4 diferentes ênfases (nos colocando para conversar entre si), na graduação. 	<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FRACOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de compromisso por parte de alguns docentes e TAEs com suas responsabilidades; ➤ Sobrecarga de trabalho; ➤ Carência de docentes em algumas áreas; ➤ Infraestrutura, material e equipamentos, espaço físico, recursos humanos, manutenção, e desproporção professor-aluno (muitos estudantes para poucos docentes); ➤ Falta de técnicos-administrativos e docentes no quadro funcional; ➤ Não participação de alguns docentes nas atividades coletivas; ➤ Ausência de planejamento ou rodízio para cargos de gestão; ➤ Indisponibilidade dos docentes para ocupar funções administrativas; ➤ Funcionamento do SAPSI; ➤ PAAD real (sobrecarga de trabalho); ➤ Atendimento ao público nas secretarias; ➤ Falta de políticas/mecanismos que potencializem trabalhos colaborativos entre os docentes e técnicos-administrativos do Dpto que atuam em áreas distintas. Projetos entre os núcleos do Dpto e fora; ➤ Falta de uma política de estágio; ➤ Espaço físico dos laboratórios.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

FATORES EXTERNOS	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser uma instituição pública: incentivo à pesquisa, distribuição entre ensino, pesquisa e extensão, possibilidade de ter horas para preparação das aulas, ensino gratuito; ➤ Estrutura da UFSC (gratuita, pública e de renome); ➤ Programas de bolsas para os discentes; ➤ Intercâmbio e mobilidade acadêmica; ➤ Portais eletrônicos e banco de livros; ➤ Existência de órgão de fomentos e instâncias internas na UFSC para qualificação de docentes e TAEs; ➤ Incentivo à pesquisa e extensão; ➤ Boa parte dos psicólogos que trabalham na região são egressos da UFSC; ➤ Imagem institucional; ➤ Fontes de financiamento; ➤ Módulo de Integração a novos Docentes (PROFOR); ➤ Boa localização geográfica. 	<p style="text-align: center;"><u>AMEACAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excesso de demandas institucionais intempestivas que prejudicam o planejamento; ➤ Excesso de burocracia em função da não integração dos sistemas; ➤ Impossibilidade de expansão do quadro docente; ➤ Cultura de produtividade incompatível com as condições de trabalho; ➤ Falta de uma cultura para a avaliação de desempenho Docente e dos TAEs; ➤ Falta de ambiente colaborativo em função de conflitos corporativos; ➤ Baixa qualidade dos serviços de apoio e lentidão na execução – serviços de manutenção; ➤ Pouca valorização dos cargos administrativos nos processos de progressão funcional; ➤ Falta de TAEs; ➤ Falta de TAEs capacitados para suprir as demandas do trabalho; ➤ Falta de autonomia para alocação e desligamento de TAEs.
	<p>Quadro 1: Análise SWOT do Departamento de Psicologia Fonte: dados primários</p>	

O Quadro 1 apresenta os pontos mais relevantes sobre a Análise SWOT ou Matriz FOFA, que compreende os fatores internos (pontos fortes e fracos) e fatores externos (oportunidades e ameaças). A visualização do quadro permite observar tanto fatores positivos quanto negativos relacionados tanto ao departamento, quanto institucional, bem como os aspectos do ensino, pesquisa e extensão. Dentre as ameaças e pontos fracos é enfatizado o déficit em infraestrutura física (espaço físico) e de recursos humanos (falta de técnicos-administrativos e docentes). Tal aspecto negativo pode ser visualizado em parte da instituição. Nesta perspectiva, a definição de estratégias para suprir necessidades e transformar os pontos fracos em fortes, é algo fundamental.

No questionário foi perguntando ao pesquisado sobre o que é mais relevante na hora de definir uma estratégia, especialmente no caso do Departamento de Psicologia, em que há atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Penso que para definição de estratégias inicialmente o desafio é circunscrever bem o problema a ser enfrentado, não deixando que ele seja demasiadamente amplo ou difuso; ainda, delimitar um número possível que questões a enfrentar, mesmo que para isso alguns temas importantes fiquem de fora num primeiro momento (Pesquisado 1).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Primeiro deve-se pensar no que aquela estratégia irá desenvolver. Assim, pode-se definir quais delas devem ser desenvolvidas primeiro (Pesquisado 2).

O comprometimento da equipe com o trabalho coletivo (Pesquisado 3).

Inicialmente, o equilíbrio entre os interesses profissionais individuais dos servidores e as necessidades de desenvolvimento do Departamento nas esferas do ensino, da pesquisa e da extensão. Em seguida, o alinhamento e o comprometimento de todos os profissionais do Departamento em relação aos Valores, à Missão e à Visão construídos coletivamente (Pesquisado 4).

Levar em consideração a visão, missão e valores do Departamento (Pesquisado 5).

O Pesquisado 1 discursa sobre restringir os problemas a serem enfrentados, evitando que o mesmo seja amplo, e a partir disso limitar algumas questões. Ressalta-se que as estratégias são implementadas para alcançar os objetivos estratégicos, seja para manter o bom desempenho organizacional ou recuperar a organização (MAXIMIANO, 2000). Portanto, segundo o autor deve-se considerar inúmeros fatores ao escolher as estratégias, entre eles, ter clareza com relação à missão da instituição.

A partir da identificação dos fatores internos (pontos fortes e fracos) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças), foram elaboradas algumas questões estratégicas elencadas a seguir.

- Reestruturar o trabalho técnico-administrativo do Departamento, do Curso de Graduação e do Curso de Pós-Graduação;
- Estabelecer plano de reposição docente de médio prazo visando agilizar as contratações;
- Desenvolver estratégias internas para estimular a participação docente em atividades administrativas;
- Desenvolver mecanismos para manutenção da diversidade teórico-metodológica do corpo docente no ensino, pesquisa e extensão;
- Ocupar espaços de visibilidade/representação visando à divulgação dos trabalhos realizados no departamento;
- Consolidar a gestão do SAPSI como um serviço de atenção psicológica;
- Estabelecer e consolidar parcerias externas ao departamento no ensino, pesquisa e extensão;
- Desenvolver estratégias para o envolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos, que não tem compromisso com o exercício da função pública;
- Fomentar o desenvolvimento da carreira docente (professor, pesquisador, extensionista), articulado com as necessidades do departamento e com as aspirações dos docentes;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- Manter e intensificar a integração entre Graduação e Pós-Graduação, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Fomentar a política de valorização dos estágios, visando relacionar a produção de conhecimento em Psicologia e a formação profissional;
- Fortalecer processos colegiados e rotativos de gestão, no que tange o item administração por meio de uma política de gestão, com a estruturação de um plano sucessório de gestão;
- Desenvolver mecanismos para melhorar a distribuição dos docentes do departamento entre a formação profissional e a pesquisa;

Ressalta-se que as ações relacionadas às questões estratégicas dependem de uma análise mais aprofundada, levando em consideração o tempo e as particularidades do Departamento de Psicologia. Em sequência, ao finalizar os elementos do planejamento estratégico (valores; missão; visão para 2016; definição dos fatores críticos de sucesso; pontos fortes; pontos fracos; oportunidades; ameaças; e as questões estratégicas), o documento produzido foi apreciado e aprovado no colegiado do departamento em reunião ordinária em abril de 2013. Nesta mesma sessão, foi composta uma comissão, constituída por 5 docentes do departamento, para tratar dos assuntos relacionados ao planejamento estratégico.

Outros questionamentos foram feitos aos membros da comissão sobre o processo de realização do planejamento estratégico. Uma delas foi se até a etapa em que foi realizado (definição das questões estratégicas), trouxe alguma mudança de pensamento sobre a forma como o Departamento de Psicologia trabalha com suas metas e dificuldades, e o por que.

Acho que a explicitação de questões que estavam apenas no âmbito da queixa individual ou nas discussões dos pequenos grupos, mas que não eram trabalhadas coletivamente e com clareza já foi uma mudança importante (Pesquisado 1).

Penso que ainda não conseguimos assimilar completamente as questões do planejamento. Para mim elas são importantes, mas devem ter um envolvimento maior dos professores e uma continuidade das discussões de maneira mais sistemática. Pois são muitos nossos desafios (Pesquisado 2).

Sim. Frequentemente os colegas buscam as conclusões do planejamento para explicar situações difíceis ou para visualizar saídas para essas questões (Pesquisado 3).

Não percebo até o momento a existência de mudanças significativas. Não obstante, acredito que a discussão (processo) e o documento produzido (produto) são os pontos de partida para o aprimoramento do Departamento. Em minha perspectiva, foi muito importante conhecer o posicionamento dos colegas em relação aos desafios e problemas do Departamento (Pesquisado 4).

Ainda não (Pesquisado 5).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O processo de planejar é uma atividade constante, e deve continuar em reuniões sistemáticas de discussão com a participação além da comissão, outros trabalhadores do departamento e também alunos. Uma vez que as atividades desenvolvidas envolvem a participação de grupos de docentes, discentes, técnicos-administrativos e da própria comunidade externa e universitária.

Não obstante, foram questionadas quais as vantagens e limitações que se pode encontrar ao realizar o planejamento estratégico no Departamento de Psicologia.

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none">• Compromisso institucional;• Concentração de esforços e do tempo coletivo para pensar alternativas de solução para as principais dificuldades;• Crescimento profissional e organizacional;• Criação de um ‘pacto coletivo’ de preocupação e vontade de enfrentar as questões apontadas;• Espírito de equipe;• Identificação dos pontos fortes e fracos do Departamento;• Metas futuras;• Repensar sua capacidade de ação e lançar metas que devem ser alcançadas para otimizar o trabalho;• Resolução de conflitos;• Visão unificada do futuro.	<ul style="list-style-type: none">• Distribuição desequilibrada do trabalho entre os servidores do Departamento;• Elevado número de ausentes no processo;• Excesso de atividades;• Falta de apoio institucional para implantação;• Falta de tempo para organizar;• Individualismo;• Pouca disponibilidade dos colegas;• Pouco envolvimento coletivo de parte do corpo docente;• Problemas de liderança e autoridade;• Sobreposição de interesses particulares em relação aos do Departamento.

Figura 2: Vantagens e Limitações do Planej. Estratégico para Dpto Psicologia/UFSC

Fonte: dados primários

Um dos pesquisados elencou que a partir da construção do documento do planejamento estratégico do departamento “*cria um certo ‘pacto coletivo’ de preocupação e vontade de enfrentar as questões apontadas, ao menos entre os docentes, técnicos e alunos efetivamente participantes do processo*”. Ou seja, no discurso é possível observar que a partir da formalização da comissão, o desenvolvimento do planejamento se tornou uma causa coletiva e verdadeira, não apenas uma conversa entre corredores. Outra vantagem elencada foi



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

a “*identificação dos pontos fortes e fracos do Departamento, bem como das oportunidades e ameaças enfrentadas, e a possibilidade de alinhamento e empenho dos servidores em virtude de um projeto coletivo (Valores, Missão, Visão)*”. Não obstante, os pesquisados levantaram algumas limitações para a sua realização, entre elas as questões relacionadas à participação coletiva dos colegas, em especial do corpo docente, justificado em alguns momentos pelo excesso de atividades dos mesmos – o que dificulta a construção “*de uma agenda mais sistemática de reunião e esforços concentrados apenas para as questões do planejamento*” (Pesquisado 1).

Em sequência as questões de vantagens e limitações, foi questionado sobre o andamento do processo, mais especificamente como vem sendo realizado o processo de execução do planejamento estratégico. Assim, segundo discurso, após a aprovação em reunião de colegiado, foi criada a comissão (em maio de 2013) que se responsabilizou por direcionar as primeiras discussões e estabelecer diretrizes de trabalhos com mini-equipes responsáveis a partir do segundo semestre de 2013. Não obstante, após a criação da comissão, no mesmo mês de maio, uma nova gestão foi eleita, desta forma, a comissão teve que aguardar a nova gestão assumir e dar continuidade ao processo.

Por fim, perguntou-se aos membros da comissão se ele(a) acredita que o Departamento de Psicologia alcançará sua visão estratégica (“Ser referência nacional na formação profissional e na produção do conhecimento científico em Psicologia de forma sustentável”) dentro do horizonte estratégico proposto (2016), e por que.

[...] penso que podemos caminhar na direção da visão, mas como as questões a serem enfrentadas são bastante amplas e difíceis, talvez não tenhamos alcançado os objetivos até o ano de 2016; no entanto, penso que teremos alcançado avanços importantes (Pesquisado 1).

Sim, creio. As pessoas que participaram do planejamento se sentem comprometidas (Pesquisado 3).

Acredito que sim, principalmente em razão da implantação do novo currículo e do comprometimento de um grupo significativo de servidores nas atividades de administração, ensino, pesquisa e extensão (Pesquisado 4).

A visão certamente não, mas o Departamento pode dar passos importantes em direção a esta visão (Pesquisado 5).

É visível que há resposta positiva dos participantes sobre o alcance dos objetivos propostos pelo planejamento, no entanto, é imprescindível que a nova gestão e a comissão designada estejam em constante comunicação para o bom desempenho das questões estratégicas estabelecidas, e que as mesmas sejam continuamente revisadas para alcançar a visão desejada pelo Departamento de Psicologia.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de construção do planejamento estratégico do Departamento de Psicologia da UFSC, por meio de um curso de extensão, abriu espaço para que os integrantes desse departamento de ensino refletissem sobre os assuntos relacionados às áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração, por meio das ferramentas e dos conceitos trabalhados na área de planejamento estratégico.

As etapas do PE realizadas foram a) declaração de valores, missão e visão para 2016; b) definição dos fatores críticos para o sucesso; c) análise SWOT; d) definição das questões estratégicas). Em todas as etapas mencionadas houve a colaboração de membros da equipe de gestão, docentes, técnico-administrativos e alunos. Desse modo, foi possível a integração dos envolvidos, que puderam trocar experiências e ideias, com o propósito de buscar melhorias ao departamento.

Notou-se pela na análise das informações coletadas em documentos, no relato e nas respostas dos membros da comissão designada para dar continuidade ao planejamento estratégico, que há necessidade de uma dinâmica contínua de esforços coletivos, por parte dos membros do Departamento de Psicologia. Passando por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional, com possibilidades concretas de se trabalhar de modo efetivo e eficiente as questões estratégicas levantadas, por meio do comprometimento e trabalho integrado.

Portanto, embora existam desafios e obstáculos complexos no caminho da mudança organizacional, o fato de os integrantes do Departamento de Psicologia terem feito uma autoavaliação, em forma de diagnóstico estratégico, demonstrou que é possível aliar esforços para minimizar os impactos das fragilidades desse órgão. Bem como potencializar suas competências, crescer institucionalmente, alcançando bons resultados. Isso torna-se possível com base na adaptação às mudanças geradas pelos meios interno e externo e com a projeção de um horizonte estratégico racional e adaptativo.

REFERÊNCIAS

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 53-69.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teoria, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHNEIDER, D. R. Trajetórias da história da psicologia em Santa Catarina: criação do curso de psicologia na UFSC. Sociedade Brasileira de Psicologia. **Revista Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, vol.17, n. 1, p. 105-118, 2009.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1971.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Departamento de Psicologia**. 2013a. Disponível em: <<http://psicologia.cfh.ufsc.br/>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA. **Planejamento estratégico 2013-2016**. Florianópolis: UFSC, 2013b.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto da UFSC 2011**. 2011. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/legislacao/>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Missão da UFSC**. 1993. Disponível em: <<http://antiga.ufsc.br/paginas/missao.php>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI: 2010 a 2014**. Florianópolis: UFSC, 2010.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

VASCONCELLOS FILHO, P; PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.