



IPL
instituto politécnico
de leiria

Metodologia participativa no planejamento estratégico institucional de uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária

Marcus Vinicius Anátocles Ferreira
Universidade do Sul de Santa Catarina

Fernando A. Ribeiro Serra
UNISUL Business School

Manuel Portugal Ferreira
Instituto Politécnico de Leiria

2008

**Glob
advantage**

Working paper nº 18/2008

working paper

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*

Rua das Olhalvas

Instituto Politécnico de Leiria

2414 - 016 Leiria

PORTUGAL

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

WORKING PAPER N° 18/2008

June 2008



Com o apoio da UNISUL Business School



**Metodologia participativa no planejamento
estratégico institucional de uma Instituição de Ensino
Superior (IES) comunitária**

Marcus Vinicius Anátocles Ferreira

Universidade do Sul de Santa Catarina
Unidade Centro
R. Trajano, 219
Centro
88010-010
Florianópolis – SC, Brasil
Tel: 48-32291914

Fernando A. Ribeiro Serra

Coordenador da Unisul Business School e Professor do Mestrado em
Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina
Unidade Centro
R. Trajano, 219
Centro
88010-010
Florianópolis – SC, Brasil
Fernando.Serra@unisul.br
Tel: 48-32291914

Manuel Portugal Ferreira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico de Leiria
Morro do Lena - Alto Vieiro
2411-901 Leiria, Portugal
portugal@estg.ipleiria.pt
Tel: 351-244-843317

June 2008

Metodologia participativa no planejamento estratégico institucional de uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária

RESUMO

Este artigo propõe uma metodologia de participação da comunidade de gestores universitários e *stakeholders* para validação das questões e determinação das estratégias no processo de Planejamento Estratégico em IES comunitária. Propõe-se um mecanismo de participação que considera uma visão sistêmica e evolutiva na proposição, estruturação e no processo de operacionalização do planejamento estratégico, preservando as características das comunidades das IES. A utilização de entrevistas, reuniões, seminários e trabalhos com membros das comunidades envolvidas através de grupos de trabalho e comitês, servem como forma de legitimação dos resultados e para realizar um pensamento estratégico integrado.

Palavras-Chave: planejamento estratégico, gestão universitária, cultura e clima organizacional.

Institutional Participative Strategic Planning Method for Community Higher Education Institution (HEI)

ABSTRACT

This article proposes a method for the participation of university managers and *stakeholders* in the validation of the questions and strategy choice during the Strategic Planning process in a Community HEI. It proposes a tool for participations that considers an evolutionary and systemic vision in the proposition. It preserves the HEI community characteristics. The use of interviews, meetings, seminars and works with the community members involved through working groups and committees, is a way to legitimate the results and to achieve a integrated strategic planning.

Keywords: strategic planning, university management, organizational culture.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, atrelado as graves questões sociais da conjuntura nacional brasileira, como o desemprego e o empobrecimento dos cidadãos e também do Estado (municípios, estados e poder central), o setor de Educação Superior vem sendo afetado por processos cada vez mais agressivos de concorrência e competição.

Nunes (2005) resumiu parte do efeito da competição no ambiente externo no período de 1991 a 2002 conforme apresentado da Figura 1.

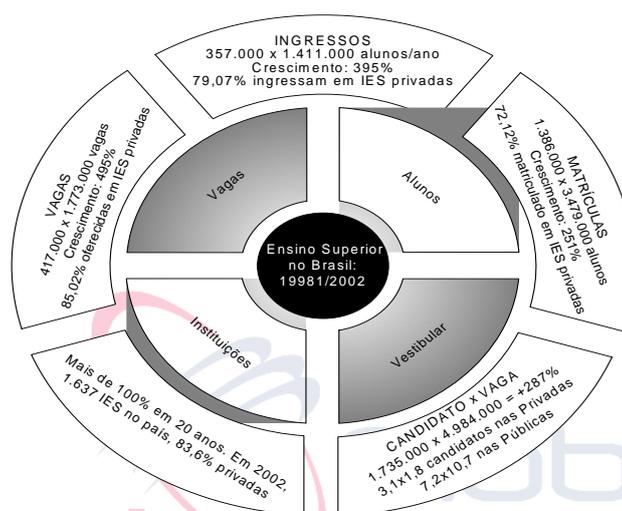


FIGURA 01: O ensino superior no Brasil de 1991 a 2002 segundo dados do INEP/MEC – Sinopses Estatísticas
Fonte: Nunes (2005)

Pode ser observado na Figura1 que o número de vagas cresce mais do que o número de ingressos, que a relação de candidato por vaga aumenta na Universidade pública e diminui na Universidade privada aumentando a competição entre as Universidades que dependem das mensalidades para sobreviver, ou seja, as que pertencem ao setor privado e que englobam as universidades privadas propriamente ditas, as confessionais e a maior parte das comunitárias.

Nunes (2005) e Freitas (2004) argumentam, considerando o foco de cada um de seus trabalhos, que os fatores apresentados, reforçados pela maior oferta de vagas do que de ingressantes pelo vestibular nas Universidades privadas, são os fatores fundamentais para o agravamento da concorrência.

Este cenário conta também com o impacto causado pelas revisões dos marcos legais e regulamentação do setor (HAWERROTH, 1999), promovidos pelo governo federal e atualmente em fase de discussão no legislativo brasileiro. O efeito do Governo como uma força que impacta nas estratégias e no desempenho das IES foi confirmado por dois trabalhos recentes verificando o efeito da Lei de Diretrizes e Bases de 96.

Ao mesmo tempo, ocorre o enfrentamento, no dia a dia, nas IES, em níveis nunca vistos, o aumento da evasão por motivos de ordem acadêmica (dificuldades em disciplinas básicas, baixo aproveitamento em sala de aula, metodologia de ensino, relação professor x aluno, currículos entre outros); de ordem financeira (baixo poder aquisitivo, necessidade de financiamento, inadimplência, perda ou necessidade de emprego, entre outros) e de ordem pessoal (erro na escolha do curso, por não entendimento dos métodos pedagógicos, por quebra de expectativa em relação a conteúdos estudados, além de outros pontos relacionados a aspectos psicológicos e comportamentais), direcionando cada vez mais as instituições para a busca de um maior nível de profissionalização da sua gestão.

Esta conformação estrutural vem gerando contingentes inaceitáveis de demanda reprimida e contribuindo para manutenção dos níveis de exclusão social, ao mesmo tempo, expõe uma oferta crescente de vagas as classes mais favorecidas, demonstradas nos índices decrescentes de candidato/vaga e ocasiona ocupação parcial e ociosidade de vagas nas IES privadas.

Este contexto transforma a busca por um modelo viável e sustentável de Educação Superior no Brasil em um dos grandes desafios a serem enfrentados pelo governo, IES públicas e privadas e Sociedade brasileira. O governo federal na busca de alternativas para minimizar os impactos negativos desta realidade propõe, através da reformulação do programa de financiamento estudantil (FIES) e da criação do PROUNI, programas que atuam diretamente na inclusão de alunos de baixa renda no ensino superior. Enquanto, que de forma concomitante, se discute nos âmbitos da comunidade acadêmica, na Sociedade e no Congresso Nacional uma ampla revisão na legislação do setor de Educação Superior.

Este trabalho teve como base diversos trabalhos e estudos de caso apresentados nos principais eventos acadêmicos nacionais (EnANPAD e 3Es da ANPAD), assim como, as dissertações e teses disponibilizadas no site da CAPES nos últimos 10 anos, e sua validação nas experiências, em curso, de formulação de processos de abordagem para desenvolvimento de ações estratégicas integradas e relacionadas com o Planejamento Estratégico, com ênfase no processo de descentralização da gestão da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina e na manutenção do nível de mobilização, participação e comprometimento dos gestores acadêmicos e administrativos envolvidos no processo.

A competição no Ensino Superior no Brasil e, em especial, em Santa Catarina, está bastante acirrada pelos motivos expostos anteriormente. As Universidades procuram como as demais organizações maior efetividade e articulação nas suas ações competitivas. Entretanto, como organizações são complexas, com objetivos ambíguos, caracterizadas pelo ambiente político e pelos interesses dos *stakeholders* (BALDRIDGE, 1983), em particular, o colegiado de Professores (MILLET, 1962; LOBO; SILVA FILHO, 2001). A estas características Cohen e March (1974) acrescentam a quase ausência de coordenação e controle.

O Planejamento Estratégico, apesar das diversas críticas a sua utilização tradicional (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), é sem dúvida a técnica mais utilizada para a definição de ações estratégicas nas organizações (RIGBY, 2001). Rigby (2001) em *survey* sobre as ferramentas de gestão mais utilizadas constatou que em 1999, 95% das empresas pesquisadas na América do Sul, utilizavam o Planejamento Estratégico.

Em outro *survey* recente (BAIN & COMPANY, 2004) verificou-se a utilização das principais ferramentas de gestão por empresas brasileiras e constatou-se que 84% destas empresas utilizam o Planejamento Estratégico (principal ferramenta em conjunto com o *benchmarking*) e 73% possuem e se utilizam de declarações de Visão / Missão.

Entretanto, devido às características únicas das IES a prática de Planejamento Estratégico precisa ser adequada e difere das utilizadas na

atividade empresarial. Isto tem tido uma atenção especial da academia confirmando-se pela quantidade de dissertações e teses defendidas entre 1994 e 2003, disponibilizadas no site da CAPES. Dos dezesseis trabalhos selecionados e relacionados diretamente com Estratégia e Administração Estratégica, 13 se dedicavam especificamente ao Planejamento Estratégico.

Por isto, a relevância do estudo, considerando a contextualização do ambiente no processo de Planejamento Estratégico e o envolvimento e mobilização dos gestores universitários a partir da cultura encontrada no ambiente interno da IES comunitária.

Em virtude dos desafios oriundos do contexto em que as universidades estão expostas, o seguinte problema de pesquisa foi definido para o trabalho: Como o Planejamento Estratégico pode ser elaborado e implantado, de forma participativa numa IES comunitária?

Decorrente da problemática identificada o objetivo desse trabalho é propor e avaliar metodologia de administração estratégica, a partir da participação da comunidade de gestores universitários, para validação das questões e determinação das orientações estratégicas no processo de Planejamento Estratégico Institucional de uma IES comunitária.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico estudado foi dividido em duas partes: os trabalhos nacionais apresentados sobre o assunto que justificam o método proposto e os conceitos fundamentais de estratégia, incluindo aspectos específicos constatados por estes trabalhos e, em especial, pelos trabalhos que consideraram a UNISUL no espectro da sua análise.

Com o intuito de verificar as contribuições existentes ligadas a Estratégia no contexto das Universidades brasileiras, foram avaliadas dissertações e teses produzidas e disponibilizadas no Banco de Teses da CAPES e os trabalhos apresentados nos eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, EnANPAD e 3Es.

Ao avaliar as dissertações e teses disponíveis no Banco de Teses da CAPES no período de 1994 até 2003, considerando os temas ligados à Administração Estratégica e Planejamento Estratégico de IES, foram pré-

selecionados 16 trabalhos, dos quais quatro teses de doutorado. Na sua maioria, onze trabalhos, usaram a metodologia de estudo de casos e o tema abordado foi principalmente, o Planejamento Estratégico de IES (13 dos 16 trabalhos).

O foco dos trabalhos em Planejamento Estratégico foi, em geral, avaliação, formulação e resultados. Deve-se destacar, também, que nos últimos dois anos aparecem trabalhos sobre sistemas de indicadores de desempenho balanceados (*Balanced Scorecard*) em IES.

Dos trabalhos avaliados alguns foram selecionados pelo conteúdo e pela relação com o trabalho ora desenvolvido a saber: Bem (1997) avalia o impacto das estratégias e práticas emanadas do Planejamento Estratégico sobre as atividades fim na Fundação Universidade do Rio Grande (FURG); Figueiredo (1998) apresenta a importância do Planejamento Estratégico Participativo com base em estudo de caso realizado na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul; Nunes (1998) propõe modelo para análise e implantação da Gestão Estratégica em Universidades com base na análise do contexto brasileiro, considerando cinco dimensões básicas: a formulação do conceito da IES, a sistemática do planejamento universitário, a gestão estratégica, a gestão operacional e o controle; Ishikawa (1999) apresenta o estudo o caso da Universidade Federal do Paraná concluindo que é importante que o Planejamento Estratégico Institucional privilegie a integração e a participação comunitária, em detrimento da questão orçamentária; Gianoti (2000) avalia o estudo de caso de implantação de Planejamento Estratégico em uma IES e concluiu que os professores e funcionários precisam ser incentivados a participar e agir, considerando fatores essenciais para o sucesso da implantação; Vieira (2000) analisa a orientação estratégica da Universidade Regional de Blumenau (FURB) em período determinado. Téo (2000) avalia o Planejamento Estratégico institucionalizado na UNOESC, constatando uma grande transformação cultural, conceitual e operacional, tornando-a mais enxuta e ágil; Ribeiro (2001) avalia as dificuldades de operacionalização e resistências internas para o Planejamento Estratégico da Universidade de Passo Fundo; Galarraga (2002) estuda os fatores que influenciaram a implementação do

Planejamento Estratégico na UNISINOS, enfatizando a necessidade de participação; Oliveira (2002) por sua vez, procura avaliar os resultados do Planejamento Estratégico na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), constatando que houve um desenvolvimento da aplicação prática da ferramenta e que aconteceu um intenso movimento de sensibilização para uma cultura de Planejamento Estratégico Participativo; Avelino (2002) diagnostica o modelo de Planejamento Estratégico existente na Universidade Estadual do Piauí (UESPI) e propõe uma metodologia de Planejamento Estratégico Participativo; Ventura (2002) propõe modelo estruturado de medição do desempenho gerencial, como padrão de decisão para a Universidade pública - no caso estudado a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – sob a forma de um *Balanced Scorecard*. Cunha (2003) avalia a ação social e o Planejamento Estratégico Situacional na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e suas influências ora restringindo, ora auxiliando no processo; Lima (2003) propôs modelo de *Balanced Scorecard* para as Universidades comunitárias integrantes do Sistema ACADE em Santa Catarina, seu foco foi sobretudo na construção do mapa estratégico, parte fundamental da elaboração do *Balanced Scorecard* e das perspectivas adequadas a uma Universidade comunitária; Freitas (2004) propôs um modelo conceitual para o posicionamento estratégico de IES que considera as condições específicas do setor de Ensino Superior brasileiro, no qual parâmetros associados à Excelência Acadêmica e a Inovação Administrativa são considerados como os novos direcionadores estratégicos e definem os quadrantes de posicionamento competitivo, no qual foram posicionadas oito IES brasileiras, incluindo a UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina; Nunes (2005) avalia a viabilidade da utilização de estratégias de Marketing de Relacionamento para retenção e atração de alunos a partir de dados oficiais sobre o Ensino Superior brasileiro dentre outros.

Pelas dissertações e teses selecionadas chega-se a um consenso da importância do Planejamento Estratégico para as IES com impacto positivo nas atividades fins, Ensino, Pesquisa e Extensão, assim como, para ajudar no processo decisório. A maior parte dos trabalhos enfatiza que o

Planejamento Estratégico seja Participativo devido aos *stakeholders* envolvidos e a importância do comprometimento decorrente das suas características específicas. Os trabalhos de IES do sul do país predominam, sobretudo em Universidades com características comunitárias e outros derivados de instituições federais e confessionais. Isto ajuda no trabalho ligado à Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, por se tratar de uma instituição comunitária.

Foram também selecionados e analisados 10 trabalhos apresentados nos eventos da ANPAD, sendo 9 do EnANPAD no período de 1997 até 2004 e 1 apresentado no 3Es de 2005: Meyer Jr (2005) analisa a prática de planejamento nas Universidades brasileiras, em um estudo multi-caso do qual participaram doze Universidades, seis públicas e seis privadas (comunitárias), indicando que o Planejamento Estratégico praticado é incipiente e incremental, carecendo de um modelo mais adequado à realidade das Universidades; Pimentel e Fonseca (2004) verificaram a influência da implantação do Sistema de Avaliação do Ensino Superior do Ministério da Educação, especificamente a Avaliação das Condições de Oferta de Ensino, nos cursos de graduação, no posicionamento estratégico das Faculdades Integradas Curitiba. A implantação do Sistema de Avaliação, ocorrida no período de 1996 a 2002, cujos resultados obtidos revelaram que houve alterações no posicionamento estratégico da organização investigada, atuando como uma pressão ambiental de natureza coercitiva; Pereira e Forte (2004) também avaliaram as mudanças, mas sob o ponto de vista da Visão Baseada em Recursos (VBR), causada pela Lei das Diretrizes e Bases de 1996, aplicadas em IES de Fortaleza, que permitiu identificar sete recursos mais relevantes e três recursos menos relevantes; Andrade (2003) propôs ações estratégicas para o contexto das Universidades comunitárias com base nos estudos de caso da FURB e da UNIVALI; Cunha e Sobrinho (2002) apresentaram o caso do Planejamento Estratégico para a gestão 2002-2006 da Universidade Federal do Paraná e os seus resultados obtidos; Alperstedt e Cunha (2000 e 2001) e Alperstedt, Martignago e Fiates (2005) em um conjunto de trabalhos, apresentaram a influência e importância dos *stakeholders* na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL,

constatando que se relaciona com a percepção de que a coalizão dominante tem da influência desses elementos sobre a organização, tanto do ponto de vista institucional quanto técnico-econômico; Larán (2001) apresentou o processo de construção do Planejamento Estratégico do curso de Administração de Empresas da UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, apresentando o método utilizado no processo de construção e no desdobramento das diretrizes; Bertucci (1999) em estudo de caso múltiplo de cinco Pontifícias Universidades Católicas brasileiras procurou avaliar a efetividade destas IES, constatando a dificuldade de definir o que é uma instituição efetiva e como medir as dimensões de efetividade.

Os trabalhos apresentados nos eventos da ANPAD mostram a necessidade de instrumentos específicos para o Planejamento e Administração Estratégica das IES e que o Planejamento Estratégico, em função da participação e comprometimento dos *stakeholders* é importante para o desempenho estratégico. Os trabalhos de IES comunitárias, federais e confessionais do sul do país continuam a predominar nos trabalhos analisados. Um ponto importante apresentado é a influência do governo no posicionamento e alocação de recursos estratégicos das IES em função da regulamentação.

Considerando todo o conjunto é importante considerar no referencial teórico os pontos de consenso ressaltados nos diversos trabalhos para a efetividade o Planejamento Estratégico em IES: especificidade das IES, influência dos *stakeholders* (incluindo o MEC), a importância da participação e comprometimento dos *stakeholders* internos e da metodologia utilizada.

Considerando o *stakeholder* a organização se caracteriza pelos relacionamentos com vários grupos, indivíduos e organizações. Nas IES o ambiente é político e ligado a grupos de interesses, seus clientes têm necessidades individualizadas e diversificadas (BALDRIDGE, 1983). As IES são organizações que incorporam uma comunidade de profissionais, conforme Millet (1962), na qual o colegiado toma decisões em função do consenso de seus membros. Nas IES comunitárias fica mais evidente, pois foram fundadas para atender a necessidades sociais, culturais e econômicas regionais (LIMA, 2003).

Pelas características apresentadas anteriormente das universidades, pelos seus grupos de poder e pela sua razão de existência, qualquer que seja o modelo, a abordagem de *stakeholder* é a que deve ser seguida e por isto influencia o Planejamento Estratégico pela necessidade de participação. A participação efetiva dos colaboradores também tem sido objeto de estudo há bastante tempo. Mintzberg (1994) argumenta que para que o Planejamento Estratégico seja uma ferramenta de integração deve: ter a participação dos colaboradores no processo de planejamento e a gestão de topo deve comunicar-lhes seus objetivos e prioridades.

Ketoviki e Castañer (2004) estudando as referências sobre Planejamento Estratégico Participativo concluem que este gera efeitos informacionais, afetivos e motivacionais que aumentam a convergência nos objetivos. Após realizarem pesquisa sobre o tema concluíram que, o Planejamento Estratégico Participativo e a comunicação conjunta dos objetivos aumentam a orientação da ação reduzindo as dissonâncias. A convergência de objetivos apresenta a vantagem de facilitar a implantação, pois os colaboradores conhecem e endossam os objetivos organizacionais, assim como, orientam as suas sugestões e iniciativas para estratégia organizacional.

3. MÉTODO

Para desenvolver o trabalho foi utilizada a técnica de estudo de caso a uma IES comunitária, a UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina.

O modelo proposto neste trabalho e que foi utilizado no processo de elaboração do Planejamento Estratégico do ciclo 2005-2009 da UNISUL, buscou envolver a participação de todas as comunidades da Universidade. A proposta do programa de trabalho da metodologia de Planejamento Estratégico da UNISUL, conforme FIGURA 02, considera o tratamento das questões a partir da instrumentalização das bases institucionais de suporte para o desenvolvimento do trabalho, que é constituída pelo monitoramento do ambiente externo e interno, dos produtos produzidos nos ciclos de planejamento anterior (1997-2001 e 2001-2005), das linhas mestras

indicadas pela reitoria e da carta compromisso do reitor apresentada no processo eleitoral (Boxes do lado esquerdo da figura).

Numa segunda etapa é trabalhado o processo de Planejamento Estratégico em si, que é constituído do Encontro e Fórum dos Gestores, da proposição dos Planos Diretores de Campus e Reitoria, da revisão da Missão, Visão e Valores, da proposição dos direcionadores, objetivos e metas estratégicas e da composição do Plano de Desenvolvimento Institucional (Boxes centrais da figura).

Como mecanismo de controle é apresentado o sistema de avaliação, controle e implementação, que consiste do Plano de Global de Projetos e Investimentos, do Painel Gestor e do mecanismo do Painel de Avaliação Institucional (Boxes do lado direito da figura).

Bases Institucionais de Suporte para o Desenvolvimento do Trabalho de Monitoramento do Ambiente Externo

Em 2001, foi realizado pela primeira vez de forma estruturada e formal pela *PricewaterhouseCoopers* Consultores em conjunto com a equipe de planejamento da UNISUL, o monitoramento do ambiente externo. Sua abordagem traduzia uma visão de fora para dentro, começava de uma abordagem ampla do cenário internacional nas suas diversas dimensões, desdobrava-se em uma análise do contexto nacional e se posicionava na realidade estadual de Santa Catarina e nas regiões que a instituição trabalhava, que estava compreendida do extremo sul do estado até a área abrangida pela Grande Florianópolis. Esta análise processada considerava os diversos aspectos competitivos baseados no modelo de posicionamento de Porter (1986), permitindo que as cinco forças fossem profundamente analisadas e também o seu impacto no posicionamento futuro da Universidade.

Entre outubro de 2003 e fevereiro de 2004, foi processada a atualização da análise do ambiente externo e debatido o tema dentro da área de planejamento da Universidade. Em conjunto com este trabalho, outro relatório reservado à reitoria com os principais fatos e tendências identificadas no seguimento de Educação Superior, produzido com periodicidade quinzenal, passou a ser compartilhado com os demais

gestores universitários. Estas medidas passaram a alimentar continuamente todos os gestores universitários com dados estratégicos, criando um clima de confiança e de melhor entendimento e consciência sobre os impactos de eventos do mercado de negócios e cenários que a Universidade tem que enfrentar a cada dia.



FIGURA 02: Estrutura de Trabalho da Metodologia de Planejamento Estratégico.

Processo de Planejamento Estratégico e Realização do Encontro dos Gestores Universitários

De posse dos resultados da análise do ambiente externo, a equipe de planejamento da universidade, estratificou os principais desafios que a organização teria que enfrentar nos próximos anos. Aproveitando o início do ano letivo, foi formatado o evento que contou com a presença de mais de 180 gestores universitários da UNISUL. Este evento, denominado “Encontro de Gestores da UNISUL”, permitiu que dentro de uma metodologia pré-estabelecida, os gestores pudessem validar os desafios, analisar os caminhos e desenvolver as estratégias, táticas e ações necessárias ao período 2005-2009. Através de uma intensa participação, em grupos de trabalho, os gestores sintetizaram seus pontos de vista e definiram as principais ações que a UNISUL precisaria realizar para aperfeiçoar seu desempenho, melhorar sua posição competitiva e consolidar sua posição no mercado educacional brasileiro.

Implantação do Fórum dos Gestores Universitários

Após a recomposição da mobilização dos gestores universitários com a criação de um senso de pertencimento e de equipe, passou a ser fundamental a manutenção do nível de mobilização, a continuidade da alimentação com informações mercadológicas e a criação de um ambiente de discussão e proposição de idéias sobre a estratégia da universidade.

Com este intuito todos os produtos relacionados com a análise do ambiente externo da universidade, os produtos gerados no “Encontro de Gestores da UNISUL” e a continuidade das atualizações sobre o comportamento do mercado foram disponibilizadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem da UNISUL. Desta forma os materiais foram divulgados a partir dos correios eletrônicos dos participantes e também foi criado um grupo de discussão permanente formado por gestores universitários que recebiam informações periódicas e em caso de interesse, poderiam cooperar participando das discussões, com a troca de idéias e opiniões sobre os temas correlatos a gestão estratégica da universidade, bem como para receber e disponibilizar artigos, sobre o mercado e as tendências no mercado de educação superior.

Execução dos Planos Diretores de Campus

Na continuidade da implantação da metodologia de Planejamento Estratégico, o próximo componente a ser construído estava relacionado com a devolução da capacidade de proposição de demandas oriundas na ponta, ou seja, fazer que a partir de um processo formal e coletivo dos gestores universitários agrupados nas principais unidades operacionais da instituição, os *campi*, fosse efetuado o encaminhamento e identificadas, negociadas, construídas as propostas de projetos, ações e iniciativas estratégicas.

De posse das informações e análises da situação identificada no ambiente interno, tendo a noção dos compromissos assumidos com as comunidades, com a determinação de investimentos relacionados aos cursos em implantação e identificadas as necessidades de infra-estrutura e suporte administrativo, os gestores debateram no seu nível geográfico as questões vinculadas a evolução das unidades, sua vocação, efetuaram a validação e priorização dos projetos e iniciativas identificadas e agrupadas

por tipologia de investimento (acadêmico, administrativo e de infraestrutura).

Esta fase durou três meses, iniciando em abril de 2004 e encerrando em julho de 2005, foram efetuadas na seqüência a escolha da comissão de planejamento de cada *campus*, a validação e ajustes da metodologia de aplicação dos exercícios em cada *campus*, desenvolvidas as atividades relativas a identificação, análise, consolidação das ações e iniciativas estratégicas, compilação e avaliação dos investimentos identificados. Foram efetuadas também a estruturação da proposta do "Plano Diretor do *Campus*", sua apresentação aos demais *campi* e reitoria, sendo então efetuada a avaliação das propostas e recomendação de ajustes por parte da reitoria. Em seguida foi efetuada a revisão por parte dos *campi* para a entrega da proposta final dos Planos Diretores de *campus*.

Execução dos Planos Diretores da Reitoria

Ao final da etapa de confecção dos "Planos Diretores de *Campus*", foi demandado aos órgãos vinculados com a reitoria o desenvolvimento dos seus Planos Diretores, denominados de "PDR – Planos Diretores de Reitoria", definidos a partir de metodologia similar aos "PDC - Planos Diretores de *Campus*".

A confecção destes Planos Diretores de Reitoria derivou da validação dos resultados do conjunto de iniciativas e ações consideradas estratégicas pelas unidades e da avaliação da antiga "Agenda da Reitoria" produzida no ciclo 2001-2005, que continha a maioria dos projetos e iniciativas da administração central da universidade. De forma concêntrica e convergente, os Planos oriundos da reitoria passaram a conter as demandas da ponta e serem complementares aos produtos já determinados nas fases anteriores da metodologia de Planejamento Estratégico.

Nesta fase do processo foi de fundamental importância o conhecimento antecipado das demandas dos *campi* e o seu alinhamento aos projetos institucionais em implantação oriundos da antiga "Agenda da Reitoria".

Revisão da Missão, Valores e Visão

O modelo de trabalho determinado para esta etapa do processo, considerou a discussão inicial nos *campi* de missão e valores. Foi

coordenada pela comissão de planejamento institucionalizada em cada *campus*, levou em conta o envolvimento dos mesmos gestores universitários e participantes das comunidades envolvidas (professores, alunos e técnicos administrativos), utilizou-se da mesma abordagem metodológica de trabalho que permite a liberdade de ajuste dos exercícios à cultura do grupo, gerando e encaminhando proposta com as sugestões de aperfeiçoamentos a serem realizados pelos gestores administrativos e acadêmicos da reitoria.

O produto gerado pelas equipes vinculadas aos *campi* foi formatado e encaminhado para um segundo nível de análise. Neste nível composto por gestores acadêmicos e administrativos lotados na reitoria, as propostas oriundas dos *campi* foram consolidadas em uma proposta global de sugestões para aperfeiçoamento da missão e valores e também identificados e sugeridos os componentes relacionados com a visão.

De posse deste produto contendo as sugestões e recomendações da comunidade sobre os aperfeiçoamentos da missão, valores e visão da Universidade, a reitoria formulou, a partir de um encontro de trabalho específico para debater, analisar e propor de forma consistida, a nova missão e os valores e assim poder formalizar a visão baseada em metas para os próximos oito anos da instituição.

Construção dos Direcionadores Estratégicos e Objetivos Estratégicos

Os técnicos da área de planejamento baseados nos direcionadores e objetivos estratégicos propostos no ciclo anterior de 2001-2005, nos desafios da Universidade para os próximos anos e nos projetos e iniciativas estratégicas propostas pelos *campi* e reitoria, desenvolveram uma proposta do conjunto de direcionadores e objetivos estratégicos a serem processados no ciclo 2005-2009 da instituição.

A minuta dos direcionadores e objetivos estratégicos propostos pelos técnicos da área de planejamento serviu como base para o desenvolvimento dos trabalhos desta etapa. Precisavam ser validadas pelos gestores e desta forma, o "Encontro de Gestores II", foi mais uma vez utilizado.

Como demonstração do nível de consciência atingido pelos gestores, houve a demanda por boa parte dos envolvidos nos trabalhos da necessidade de desenvolvimento de reuniões complementares pelos grupos de trabalho vinculados aos *campi* e a administração acadêmica e administrativa para a produção e aperfeiçoamento de material mais adequado e consistente sobre o tema.

Este trabalho foi efetuado em conjunto pelos técnicos da área de planejamento e a reitoria e serve como formalização dos compromissos assumidos entre as diversas áreas da instituição e sua agregação com as Políticas e Diretrizes Acadêmicas (PDA) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e que irão compor o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Sistema de Avaliação, Controle e Implementação Definição de Metas e Indicadores e Operacionalização do Painel do Gestor

Esta etapa é composta pela definição dos indicadores e metas a serem acompanhados pelos dirigentes e gestores universitários, com respeito ao direcionamento da gestão da universidade dentro do ciclo de gestão 2005-2009. Definido o norte da instituição passa-se a acompanhar a caminhada e são indicados os resultados atingidos para que se possa efetuar o processo permanente de ajustes e revisão de prioridades a serem processados no transcorrer do ciclo da gestão.

Nesse processo foi selecionado os indicadores de gestão baseado em avaliação de casualidade e que suporta o comportamento gerencial sobre o desempenho operacional, financeiro, mercadológico, acadêmico e de recursos humanos – denominado de “Painel do Gestor”. Cabe também nessa etapa concentrar a atenção na determinação dos indicadores, definição de metas relacionadas a estes indicadores e acompanhar a evolução da instituição em direção ao planejado. Esse processo se deve por ser de fundamental importância para atingir as metas de crescimento e manter a organização na direção estratégica definida no processo de Planejamento Estratégico.

Integração e Priorização dos Projetos e Plano Global de Investimentos

Nesta etapa não ocorre o descarte de projetos propostos, ocorre na verdade a avaliação e validação dos mesmos com as linhas mestras da universidade, permitindo a definição de prioridades e cotejando os projetos e iniciativas com a capacidade de investimentos disponível a cada período na instituição no ciclo relacionado de 2005-2009.

Apresentação e Divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional

Nesta etapa as atividades estão concentradas na consolidação, alinhamento e divulgação de todos os subprodutos e produtos de cada etapa, permitindo um entendimento amplo de toda a proposta de direcionamento estratégico da organização.

A construção do documento final e a transformação em processo contextualizado e permanente de gestão estratégica, foi denominado na metodologia de "Plano de Desenvolvimento Institucional", permite a todas as comunidades internas e as comunidades externas identificarem os rumos da instituição. Pode-se visualizar também o alinhamento e engajamento, relacionados com o posicionamento estratégico escolhido, além de criar as condições para monitorar a evolução da sua implementação pelos organismos de controle institucional.

4. RESULTADOS

Com base na metodologia de construção do ambiente externo, permitiu um processo de entendimento concatenado, evolutivo e de fácil absorção pelos gestores universitários envolvidos nas atividades. Partindo das tendências internacionais, avaliando o mercado de educação brasileiro a partir do Censo de 2003, sugerindo os cenários possíveis derivados da Reforma da Educação Superior em andamento, indicando as principais tendências nacionais, seus diagnósticos e impactos no cenário regional, subsidiaram as conclusões apresentadas.

A exposição sistemática de informações sobre o mercado, questões estratégicas tratadas por outros agentes, impactos da legislação e demais componentes do cenário de Educação Superior brasileiro, possibilitaram um processo de conscientização progressiva e entendimento das forças em

ação e criaram as condições preliminares para a integração do pensamento estratégico na consciência dos gestores da UNISUL. Este processo permitiu e mais do que isso, possibilitou que nas fases subseqüentes as equipes envolvidas pudessem, a partir do material produzido, discutir, propor e rever conclusões, aperfeiçoando os produtos e o entendimento, gerando continua atualização e induzindo o comprometimento das comunidades envolvidas a partir da adequada percepção do que se denomina visão do ambiente externo ou das forças externas.

Com relação aos encontros dos gestores pela primeira vez as questões chave da universidade foram debatidas de forma estruturada, participativa e aberta pelos gestores, permitindo um processo de compartilhamento de opiniões, gerando consciência e compromisso dos participantes e resultando em um melhor entendimento e na construção de uma proposta comum para o enfrentamento dos desafios apresentados. O evento possibilitou construir uma visão compartilhada e de consenso do diagnóstico sobre a problemática atual, das propostas e dos compromissos assumidos entre a alta administração e os gestores, além de mobilizar, criar comprometimento e senso de propriedade ao processo nos gestores envolvidos no evento.

Outros resultados foram identificados pela comunidade de gestores universitários: compartilhamento e conhecimento dos desafios da Universidade, participação e trabalho em equipe na busca de soluções, melhor compreensão e sintonia do pensamento estratégico dos gestores, comprometimento e mobilização dos envolvidos no processo e criação de mecanismos de participação e interação permanente dos gestores junto à reitoria.

Como uma das recomendações do próprio Encontro de Gestores da UNISUL, foi constituído um fórum permanente de interação de informações e contribuições entre a reitoria e os gestores universitários. Com foi possível o compartilhamento e entendimento da problemática e do cenário central, o que permitiu determinar o senso de urgência no tratamento dos problemas e a cooperação na busca das soluções pelos participantes.

Com esta atitude foi possível quebrar dois paradigmas: a. a visão do planejamento como processo em vez de projeto e b. a responsabilização e

envolvimento progressivos dos gestores universitários com os principais temas da universidade. Estas medidas trouxeram de volta a credibilidade ao processo e o alinhamento de todos os níveis de gestão no foco da gestão estratégica da organização.

Pode-se dizer que este procedimento modifica drasticamente um dos componentes de fracasso e viabilização de iniciativas participativas de Planejamento Estratégico em IES comunitárias. Onde na aplicação de outros modelos e ferramentas, ou inviabilizavam o nível de participação dos gestores, ou o tempo decorrido para atingir o mesmo nível de eficácia eram por demasiado longos e assim afetavam a qualidade dos resultados obtidos e o nível de manutenção da mobilização necessária ao desenvolvimento do trabalho.

Na etapa referente aos planos diretores dos campi pode-se ressaltar como resultados relevantes apresentados o entendimento de demandas comuns de tratamento padronizado da prestação de serviços de atendimento aos discentes, identificação de necessidades de investimentos distinguidos entre aqueles de infra-estrutura acadêmica e administrativa, a necessidade de integração dos *campi* para o tratamento da vocação comum as características sócio-econômicas e culturais da região, além da identificação da necessidade de mudança de portfolio de produtos educacionais e da gestão por projetos. No caso de uma IES multi-campi o tratamento diferenciado de cada unidade regional é fundamental para garantir o melhor aproveitamento das oportunidades identificadas. Considerando que vocação é o conjunto de elementos – tradição, oferta, cultura, potencial endógeno e potencial que pode vir a ser assimilado, ambiente interno e externo regional entre outros pontos – que mostra a identidade do *campus* tal como inserido em sua região, e os caminhos de sua inserção na comunidade, bem como suas perspectivas de expansão e desenvolvimento. A identificação da vocação do *campus* e a identificação de seus componentes é uma necessidade estratégica e está intimamente relacionada com o conhecimento detalhado dos cursos e serviços que o *campus* pode oferecer, a quem pode oferecê-los, e como pode fazê-lo com um mínimo risco institucional.

Seguindo a mesma diretriz para confecção do Plano Diretor de *Campus*, os Planos Diretores da Reitoria (PDR), foram desenvolvidos a partir dos resultados/produtos apresentados pelos trabalhos efetuados nas unidades operacionais. Dessa forma os gestores vinculados as pró-reitorias administrativa e acadêmica puderam analisar as planilhas finais de projetos e investimentos oriundos dos *campi* e construíram ou ajustaram os projetos institucionais a serem implementados para suportar o direcionamento estratégico das unidades, compondo o conjunto dos projetos e planos diretores de caráter institucional atendendo as demandas do ponto de vista geográfico e estrutural.

Cada pró-reitoria de posse da demanda de investimentos dos *campi*, construíram e ajustaram, dentre outros, os planos de capacitação de recursos humanos, de cargos e salários, de tecnologia de informação e comunicação, de recursos financeiros, de pesquisa e iniciação científica e de desenvolvimento acadêmico, além de diversos planos de negocio vinculados as iniciativas em andamento. Todos os projetos e iniciativas da reitoria foram baseados na consolidação das iniciativas em andamento nas diversas áreas institucionais, na evolução dos projetos operacionais oriundos dos *campi* no atendimento das políticas e diretrizes institucionais em vigor e consolidam o Painel de Projetos e Investimentos da UNISUL.

A preocupação com o desenvolvimento dos processos de integração entre os Planos Diretores de *Campus* e os Planos Diretores da Reitoria viabilizou uma consistência melhor dos projetos e iniciativas, um entendimento e transparência sobre os critérios de descarte e priorização e uma natural amplitude e compartilhamento da visão de evolução da instituição e das suas direções estratégicas.

Com relação à revisão da Missão, visão e valores, os grupos de trabalho dos *campi* produziram os resultados esperados dentro dos prazos, todos alteraram a dinâmica dos exercícios baseados nas características culturais de cada unidade e nenhum deles manteve nas propostas de sugestões encaminhadas a versão inalterada da missão e dos valores em vigor na instituição. Como um todo, pode-se dizer que as propostas continham um contexto comum nos valores e alternavam apenas a sua

forma de verbalização e ofereciam variantes na expressão da missão. Podem-se considerar como benefício indireto destas atividades o entendimento, o debate e a introspecção da missão e valores pelas comunidades participantes do trabalho.

Nesta fase foi identificado um ponto bastante relevante. Ao desenvolver as discussões, os dirigentes e técnicos da área de planejamento, passaram a conviver com uma improdutividade crescente das reuniões e desgaste entre os participantes relativos a busca de consenso, derivados da dificuldade de entendimento dos conceitos envolvidos e a aplicação dos mesmos nas características culturais da instituição. Este tipo de comportamento foi diagnosticado como conseqüente da quantidade e da qualidade intelectual dos participantes (na sua maioria professores de formação profissional, independente de atuarem em funções gerenciais), fato comum às IES e diferente em contrapartida das organizações empresariais onde a quantidade e qualidade dos envolvidos no processo de proposição são consideravelmente reduzidas. Torna-se clara as características vinculadas ao perfil dos participantes em que a obrigatoriedade do entendimento do processo, a preocupação na determinação do suporte de informações baseados em conceitos acadêmicos e a existência de elevado componente de exigência crítica determinaram a necessidade de construção de mecanismo de solução específica para aplicação em uma IES.

Assim ao determinar o significado conceitual na abrangência do termo na organização, passou a ficar mais claro o seu significado, reduzindo os debates conceituais e gerando efetivo o resultado das atividades programadas, sendo desta forma foram retomados os índices de comprometimento e mobilização anteriormente alcançados. Esta adequação passou a ser um sub-produto do processo em curso e continuou a ser utilizado como ferramenta fundamental no restante do processo, sendo complementado, aperfeiçoado e integrado ao produto final do Planejamento Estratégico.

Os direcionadores e objetivos estratégicos foram sistematizados a partir dos componentes vinculados aos inspiradores e estruturadores,

respectivamente. Os direcionadores estratégicos, sugeridos pelos técnicos da área de planejamento e validados em um primeiro nível pela reitoria, serviram de base para as discussões e aceleraram o processo de validação e concatenação com os objetivos estratégicos.

Nesta etapa pôde-se então identificar as necessidades de cada *campus* para os próximos cinco anos, tanto no que diz respeito aos investimentos de consolidação ou expansão de cursos, como também de infra-estrutura e serviços para as comunidades envolvidas. Foram também identificadas as iniciativas que deveriam ser compartilhadas e convergentes para todas as unidades da universidade e que também deveriam seguir padrões comuns institucionais de funcionamento, denominado de "Programa Institucional de *Campus*", que a partir de então passaram a ser tratados de forma coletiva e integrados pelas unidades.

A luz da constituição de uma nova missão, valores e visão, a construção dos direcionadores e objetivos estratégicos e as mudanças estruturais efetuadas direcionaram a execução de um processo de revisão da vocação de cada *campus* regional e dos projetos apresentados no período de proposição do que se denominou de Planos Diretores de *Campus* e de Reitoria. Desta forma, foi demandado aos gestores dos *campi* e da reitoria que efetuassem uma revisão dos Planos Diretores apresentados e no caso das unidades acadêmicas agrupadas regionalmente que desenvolvessem uma proposição de ação baseada na vocação para a realidade sócio, econômica e cultural da região de atuação. A busca por esta individualização da ação operacional foi decorrente do entendimento da necessidade de atuar de forma focada e integrada as oportunidades encontradas na realidade regional e dentro da dinâmica identificada no mercado e nas condições operacionais de atuação da instituição.

Com isso ocorreu também a necessidade de revisão do portfolio de projetos, ações propostas anteriormente, baseadas no alinhamento aos direcionadores e objetivos estratégicos determinados e na definição atualizada das prioridades definidas.

Na etapa pertinente ao sistema de avaliação foi possível construir um modelo balanceado de controle gerencial do comportamento operacional da

instituição, denominado de Painel Gestor, a instituição buscou constituir uma ferramenta de gestão integrada e balanceada em quatro dimensões, onde são consideradas as perspectivas e objetivos de monitoramento de desempenho: acadêmica, operacional, de recursos humanos e de mercado.

De posse de indicadores de desempenho os gestores passaram a ter os indicadores operacionais e suas relações de causalidade determinadas, permitindo o acompanhamento e a intervenção oportuna no processo e garantindo um aumento da relação de pertinência entre as direções estratégicas sistematizadas e as ações estratégicas operadas no dia a dia da instituição. Este modelo possibilita também um processo permanente de capacitação na relação de causa e efeito da tomada de decisão dos gestores.

5. CONCLUSÃO

O processo de trabalho a ser desenvolvido é fortemente baseado em participação, mobilização e sensibilização das comunidades internas afetadas. A utilização de entrevistas qualitativas, reuniões, seminários e trabalhos com membros das comunidades envolvidas através de grupos de trabalho e comitês, servem como forma de legitimação dos resultados alcançados e a cristalização de um pensamento estratégico integrado ao projeto de intervenção em curso.

O processo de implementação do modelo de intervenção é de natureza dinâmica e ocorre no longo prazo, tem como principal agente de sustentação a comunidade mobilizada de gestores universitários e é apoiado continuamente pela alta-administração (reitoria) e com intensa interação com as comunidades internas e externas afetadas.

No caso específico no estudo proposto por este projeto de abordagem metodológica, as considerações sobre o forte cunho de ordem institucional, combinado com os padrões culturais da IES comunitária afetada, direciona para o uso integrado deste mecanismo de participação e intervenção do projeto em implantação e pode ser considerado como abordagem válida e aplicável na geração de conhecimento sobre as comunidades afetadas em IES comunitárias similares.

Nesse contexto pode-se definir que a principal meta da identificação e aplicação de modelos de Planejamento Estratégico participativo em IES comunitária é a de garantir, através dos instrumentos utilizados de forma combinada e integrada de Planejamento Estratégico, que os sentimentos e percepções das comunidades internas envolvidas sejam corretamente identificados e trabalhados e assim se possa proporcionar a viabilidade da aplicação da ação junto à comunidade afetada pela proposta de intervenção a ser processada e o seu compromisso e senso de pertencimento com o processo e os resultados produzidos no transcorrer do processo.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. A. Adaptação Estratégica em Organização Universitária: um Estudo de Caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. In: 23º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 22 – 25 set. 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...ANPAD**, 1999.
- ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. A. Universidade, Comportamento Estratégico e Grupos de Relação: um modelo construído a partir da integração da coalizão dominante. In: 25º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 16 – 19 set. 2001. Campinas. **Anais...ANPAD**, 2001.
- ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da Teoria Institucional. In. 2º Encontro de Estudos em Estratégia. – 3Es, 8 a 10 de junho de 2005. Rio de Janeiro. **Anais... ANAPD**, 2005.
- ANDRADE, A. R. Gestão estratégica de Universidades: análise comparativa de instrumentos de planejamento e gestão. In: 27º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 20 – 24 set. 2003. Atibaia. **Anais...ANPAD**, 2003.
- AQUINO, P. M.; PEREIRA, M. S. A Construção e a Disseminação da Missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: 27º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 20 – 24 set. 2003. Atibaia. **Anais...ANPAD**, 2003.
- AVELINO, B. F. C. **Planejamento Estratégico Participativo – Análise de sua participação em uma universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Estadual do Piauí - UESPI. João Pessoa, 2002. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal da Paraíba.
- BALDRIDGE, J. V. et al. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. (Editors). **The Dynamics**

- of Organizational Change in Education.** Berkeley: MAcUtchan, 1983.
- BEM, C. L. **O Impacto de Políticas e Estratégias Institucionais na Gestão Acadêmica:** O Caso da Fundação Universidade do Rio Grande - FURG. Florianópolis, 1997. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.
- BERTUCCI, J. L. O. Percepção Ambiental e Estratégias Gerenciais em Instituições de Ensino Superior: Uma Conexão Improvável. In: 23º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 22 – 25 set. 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...ANPAD**, 1999.
- COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and Ambiguity.** The American College President. 2ed Boston: Harvard Business School Press, 1974.
- CUNHA, C. J. C.. **Universidade: Mudanças e Estratégias de Ação.** Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.
- CUNHA, J. C.; SOBRINHO, Z. A. Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira. In: 26º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 22 – 25 set. 2002. Salvador. **Anais...ANPAD**, 2002.
- BAIN & COMPANY. Ferramentas para o Crescimento: Estudo Brasil. In. **HSM Management**, 43, março – abril, 2004.
- FIGUEIREDO, R. S. **Planejamento Estratégico:** Participação da Comunidade – Pistas e Encaminhamentos. São Paulo, 1998. Tese de Doutorado (Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- FREITAS, P. **Proposta de um posicionamento estratégico para IES brasileiras.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense. Mestrado em Sistemas de Gestão. Niterói, setembro de 2004.
- GALARRAGA, O. **Fatores que têm influência na implementação de Planos Estratégicos** - o caso de uma Universidade Privada do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- GENEROSO, A. P. A. **Planejamento Estratégico Participativo Análise de sua Implantação em uma Instituição de Ensino Privado Frente a um Ambiente de Mudanças Contínuas.** Florianópolis, 1999. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- GIANOTTI, S. S. C. **Elementos que intervêm no desdobramento do plano estratégico:** estudo em instituição de ensino superior. Porto Alegre, 2000. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema educacional catarinense.** Florianópolis: Insular, 1999.

- ISHIKAWA, V. **Planejamento e estratégia orçamentária**: um estudo de caso da Universidade Federal do Paraná, no período 1990-1998. Curitiba, 1999. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal do Paraná.
- KETOKIVI, M.; CASTAÑER, X. Strategic Planning as na Integrative Device. In: **Administrative Science Quarterly**, 49, 2004, pp. 337 – 365.
- LARÁN, J. A. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Um estudo de caso do Curso de Administração de Empresas da Unisinos. In: 25º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 16 – 19 set. 2001. Campinas. **Anais...ANPAD**, 2001.
- LIMA, M. A. **Uma proposta de *Balanced Scorecard* para a Gestão Estratégica das Universidades Fundacionais Catarinenses**. Florianópolis: 2003. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção). Unoversidade Federal de Santa Catarina.
- LOBO E SILVA FILHO, R. L. **Gestão, financiamento e avaliação da qualidade nas instituições universitárias**. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/abmes/publica/revista/estud18/est18-06.htm>
Acesso em: 25 fev. 2004.
- MEYER JR, V. Planejamento Universitário: Ato Racional, Político ou Simbólico – Um estudo de Universidades Brasileiras. In: 28º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 25 – 29 set. 2004. Curitiba. **Anais...ANPAD**, 2004.
- MILLET, J. **The Academy Community**. New York: McGRaw-Hill, 1962.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. In: **Sloan Management Review**, Spring 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NUNES, G. **Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado. Engenharia da Produção. Orientador: Edgar Augusto Lanzer. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, março de 2005.
- NUNES, R. da S. **Administração Universitária**: Concepções, Modelos e Estratégias Gerenciais. São Paulo, 1998. Tese de Doutorado (Administração). USP.
- OLIVEIRA, J. S. **Planos de Ação da Universidade Federal do Amazonas**: Avaliação do Período de 1995 a 2000. Manaus, 2002. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) Universidade Federal do Amazonas.
- PEREIRA, M. S.; Forte, Sergio Henrique. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino de Fortaleza: uma análise *ex-ante* e *ex-post* à

- LDB. In: 28º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 25 – 29 set. 2004. Curitiba. **Anais...ANPAD**, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise da indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PIMENTEL, R.; FONSECA, V. S. Sistema de Avaliação do Ensino Superior e Posicionamento Estratégico: Focalizando uma Instituição Privada do Estado do Paraná. In: 28º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 25 – 29 set. 2004. Curitiba. **Anais...ANPAD**, 2004.
- Price-Waterhouse Consulting. **Planejamento Estratégico da Universidade do Sul de Santa Catarina**. Tubarão, 2001.
- RIBEIRO, R. **O processo de planejamento estratégico**: ações estratégicas e resultados - o caso da Universidade de Passo Fundo. Florianópolis, 2001. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.
- RIGBY, D. Management Tools and Techniques: a Survey. In. **California Management Review**, Vol. 43, no 2, winter 2001, pp. 139 – 160.
- TÉO, G. **O Processo de Institucionalização do Planejamento Estratégico da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado (Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.
- VENTURA, J. de L. **O Uso de Indicadores de Desempenho Global na Universidade Pública**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2002. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Maria.
- VERGARA, S C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulos: Atlas, 2005.
- VIEIRA, E. F. **Gestão Estratégica na Universidade Regional de Blumenau**: evolução histórica e prospecção de posicionamentos competitivos – um estudo de caso. Blumenau, 2000. Dissertação de Mestrado (Administração) FURB.