

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM DEPARTAMENTO ACADÊMICO: benefícios e desafios

Marina Eduarda Souza Ferreira¹

Wagner Ragi Curi Filho²

Alana Deusilan Sester Pereira³

Isabela Carvalho de Morais⁴

Resumo: A universidade pública necessita de um processo de planejamento que auxilie o seu desempenho operacional, acadêmico e social. Não diferentemente, os departamentos acadêmicos, sendo instâncias operacionais das universidades, inserem-se neste contexto. Assim, este artigo apresenta um estudo sobre o uso do Planejamento Estratégico (PE) em um departamento acadêmico de uma universidade pública brasileira. Para tanto, utilizando a abordagem qualitativa e por meio do método de estudo de caso, realizaram-se entrevistas com docentes, observações *in loco* e análises documentais de três momentos nos quais os docentes se reuniram para elaborar um PE, ocorridos em 2012, 2016 e 2019. Dentre outros resultados, o trabalho identificou que alguns elementos da literatura de PE não foram considerados pelo departamento assim como alguns objetivos estratégicos da universidade. Este trabalho contribui, portanto, para o avanço dos estudos sobre a gestão dos departamentos e não na universidade como um todo, como a maioria dos trabalhos.

Palavras-chave: Gestão das universidades. Departamentos acadêmicos. Planejamento estratégico.

¹Graduada em Engenharia de Produção pela UFOP, Universidade Federal de Ouro Preto.

²Graduado em Engenharia de Produção pela UFMG, Mestre em Engenharia de Produção pela UFMG, Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAE. Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto (DEENP/UFOP).

³Bacharel em Sistemas de Informação pela UFOP, Mestra em Administração de Empresas pela UFV, Doutora em Administração de empresas pela FGV-EAESP. Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto (DEENP/UFOP).

⁴Graduada em Engenharia de Produção pela UFMG, Mestra em Ambiente Construído e Patrimônio Sustentável pela UFMG, Doutora em Administração de empresas pela EAESP - FGV. Professora do Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia da Universidade Federal de Ouro Preto (DEPRO/UFOP).

STRATEGIC PLANNING IN AN ACADEMIC DEPARTMENT: benefits and challenges

Abstract: The public university needs a planning process that helps its operational, academic and social performance. Not differently, the academic departments, being operational instances of the universities, are inserted in this context. Thus, this article presents a study on the use of Strategic Planning (SP) in an academic department of a Brazilian public university. To this end, using a qualitative approach and using the case study method, interviews were carried out with teachers, on-site observations and document analyzes of three moments in which teachers met to prepare a NP, which took place in 2012, 2016 and 2019. Among other results, the work identified that some elements of the PE literature were not considered by the Department, as well as some strategic objectives of the university. This work, therefore, contributes to the advancement of studies on the management of departments and not on the university as a whole, as most of works.

Keywords: University management. Academic departments. Strategic Planning.

INTRODUÇÃO

Diante da complexidade da gestão das universidades (RYBNICEK, 2015; COPELLI *et al.*, 2017; CHRISTENSEN; GORNITZKA, 2017), muitas delas têm lançado mão de ferramentas de gestão tal como o Planejamento Estratégico (PE) (AKYEL; KORKUSUZPOLAT; ARSLANKAY, 2012; BOMANI; GAMARIEL; JUANA, 2021; HERRERA *et al.*, 2022).

Todavia, quando utilizada em universidades, esta ferramenta apresenta alguns empecilhos relacionados a diversas questões, dentre as quais, o fato de as universidades possuírem estruturas que não são verticalizadas, como as empresas tradicionais, ou ainda não possuírem objetivos organizacionais concretos como o caso de empresas que visam ao lucro econômico. Com isso, a universidade pública, devido à sua atuação e prestação de serviços à sociedade, necessita de um processo de planejamento que auxilie o seu desempenho operacional, acadêmico e social, servindo como instrumento de gestão e suporte à tomada de decisão e ao processo de prestação de contas à sociedade (PASCUCI *et al.*, 2016).

Nesse sentido, de acordo com Herrera *et al.* (2022), o PE é visto como essencial para que a universidade possa atingir seu potencial e resultados almejados, assegurando um mínimo de visão global e ação, coerentes com os objetivos e estratégias nacionais e com o cenário internacional.

Embora existam muitos estudos (BORGES; DE ARAÚJO, 2001; REBECHI, 2007; KICH *et al.*, 2010; PIHIE; SADEGHI; ELIAS, 2011; COPELLI *et al.*, 2017) que apresentam um debate sobre a gestão de universidades e sobre uso do PE (HINTON, 2012; DIAS; ROSSETO; MARINHO, 2017; HERRERA *et al.*, 2022), nesse tipo de organização, no geral, as pesquisas são realizadas considerando a instituição como um todo. Nesse sentido, pouco se estuda sobre como o PE de uma organização, como uma universidade, alcança as instâncias mais operacionais da instituição, especialmente os departamentos acadêmicos. No Brasil, as universidades públicas são estruturadas a partir de departamentos acadêmicos. No geral, eles possuem autonomia de como gerenciam seus recursos, especialmente o trabalho dos docentes e técnicos administrativos. No entanto, embora gozem de autonomia administrativa, os departamentos devem seguir as regulamentações e estratégias definidas pela universidade e outros órgãos regulamentadores, como o Ministério da Educação (BRASIL, 1968).

Diante do contexto apresentado, este estudo pretende contribuir para que o debate da gestão da universidade volte sua atenção para a gestão dos departamentos e não apenas para a universidade como um todo, diferenciando este trabalho da maioria daqueles realizados sobre universidades. Para tal, este trabalho tem como objetivo analisar como um departamento acadêmico de uma universidade pública brasileira elaborou o seu PE em três momentos distintos, entre 2012 e 2019. Com isso, fez-se um contraponto entre as etapas definidas pela literatura com o que foi realizado pelo departamento de Engenharia de Produção, nos períodos de construção do planejamento departamental. Também se verificou, a partir de entrevistas com os docentes, a necessidade de separar a concepção do PE em duas etapas: elaboração e implementação. Cabe ressaltar, ainda, que este estudo possui potencial implicação prática, na medida em que pode proporcionar aos gestores de departamentos e mesmo de universidades, uma reflexão sobre suas práticas de gestão.

Este trabalho está estruturado em seis seções, sendo a primeira esta Introdução. A segunda é dedicada à revisão teórica na qual são debatidos os temas: o PE e o PE em universidades e gestão de universidades públicas. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos. A quarta retrata os resultados referentes às etapas do PE. A quinta é sobre as análises dos benefícios e dificuldade de se implantar um PE departamental. A sexta e última seção apresenta as considerações finais e a última, a lista de referências.

REVISÃO DE LITERATURA

A busca da expressão *university management*, entre os anos 2011 e 2021, como parte dos títulos dos trabalhos, retornou sete artigos na base *Science Direct*, 142 artigos na *Emerald Insight* e 116 artigos na base *Web of Science* (pesquisa realizada em 15 de novembro de 2021). Salienta-se que esses trabalhos abordam temas distintos, como, por exemplo, sustentabilidade e empreendedorismo. A variedade de temas abordados corrobora com a ideia de que a gestão das universidades pode ser estudada por diferentes perspectivas.

Gestão de universidades

Autores como Thorpe e Whittington (1975) e Chiyón, Palma e Cazorla (2011) destacam que as singularidades da gestão universitária estão em torno dos seguintes fatores:

- 1) multiplicidade e inconstância de objetivos – metas e objetivos universitários são muito amplos;
- 2) autonomia dos profissionais – os serviços das universidades são desenvolvidos por profissionais com alta especialização e que apresentam um alto grau de autonomia em suas ocupações;
- 3) complexidade tecnológica – em virtude da dificuldade em coordenar diversos objetivos, é difícil adquirir uma tecnologia racional e padronizada;
- 4) desintegração estrutural – departamentos ou unidades de áreas distintas apresentam sua própria disposição organizacional; e
- 5) dispersão da tomada de decisão – elevada quantidade de unidades e colaboradores com grande quantidade de especificidades e relativa autonomia.

Cabe salientar que a gestão universitária deve ser tratada de forma distinta de empresas de outros setores produtivos (COPELLI *et al.*, 2017; TONGO; BEHR, 2020). Em relação, especificamente, às universidades públicas, Valmorbida *et al.* (2014) pondera que os gestores devem buscar uma gestão que consiga lidar com, por exemplo, o aumento do número de vagas, os conflitos de destinação de recursos financeiros, as exigências da sociedade, dentre outros.

Planejamento Estratégico

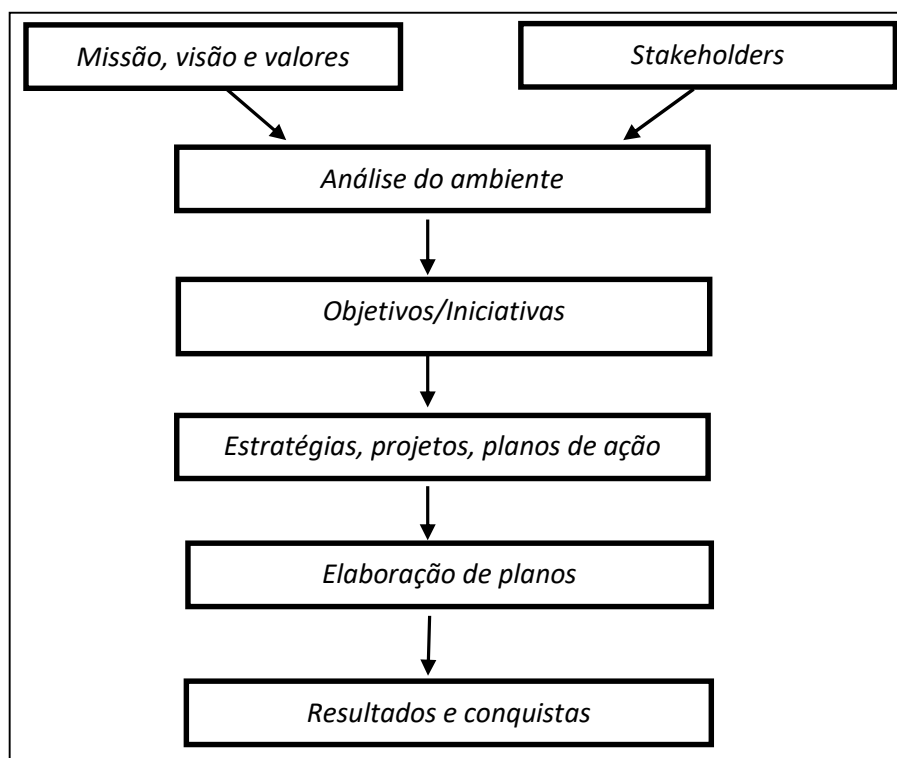
O PE teve seu início durante as crises da década de 1970, quando houve disparo dos preços do petróleo com a guerra entre árabes e israelenses e a inflação de dois dígitos no Brasil. Além disso, o alto nível de desemprego da época desencadeou, nas empresas, a necessidade de um comportamento administrativo mais dinâmico em prol de se manter no mercado (HINTON, 2012).

O PE tem a capacidade de agregar à gestão das organizações, por meio dos dados internos e externos obtidos, colaborando para que gerentes e administradores se orientem quanto aos concorrentes e a situação interna da empresa, garantindo adequadas tomadas de decisão perante ao mercado (GONÇALVES, 2008). De acordo com Gonçalves (2008) e Hassanien (2017), a criação de um PE pode auxiliar de forma considerável as organizações, tanto para solucionar problemas quanto para inovar e buscar melhorias. Dessa maneira, para Rizzatti, Pereira e Amaral (2012), o PE constitui-se, em sua essência, em um plano norteador para a gestão administrativa de organizações.

Fases de implementação do planejamento estratégico em empresas

Embora o processo varie de acordo com as necessidades específicas de uma instituição ou unidade acadêmica, um modelo de PE é composto por cinco elementos comuns que se aplicam a todos os níveis institucionais de planejamento, incluindo o planejamento nacional. Esses cinco elementos são: (1) visão, missão e valores; (2) análise ambiental ou *SWOT* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças); (3) objetivos; (4) planejamento de ações; e (5) responsabilidade (JALAL; MURRAY, 2019). Essas fases devem seguir uma sequência, como apresentado na Figura 1. Assim o PE inicia-se com a definição da missão, visão e valores (IMMORDINO *et al.*, 2016) e vai até o momento do monitoramento dos resultados.

Figura 1 – Processo do Planejamento Estratégico (PE)



Fonte: TROMP; BRENT (2010, p. 4 – tradução dos autores).

Planejamento Estratégico em universidades

Em consonância com Borges e Araújo (2001), Hassanien (2017) afirma que a construção de um PE em organizações tradicionais caracteriza-se por ser complexa. Entretanto, no cenário universitário, é ainda mais laborioso, uma vez que a natureza da instituição possui particularidades distintas das empresariais, tais como: autonomia dos profissionais e liberdade de supervisão; descentralização das decisões; multiplicidade de concepções pelos fatores culturais, históricos e ambientais.

Nauffal e Nasser (2012), Hu *et al.* (2018), Meyer Junior, Pascuci e Meyer (2018), Falqueto *et al.* (2020) e Herrera *et al.* (2022) discutem como o PE pode ser um instrumento a ser usado nas universidades, apontando as peculiaridades das instituições que fazem com que sejam necessárias adaptações aos modelos de PEs voltados para as empresas. Já Alves (2018) discute como o PE pode melhorar a internacionalização curricular nas universidades públicas brasileiras. Outros autores também concentram seus estudos em universidades públicas (MORITZ *et al.*, 2012; SILVA *et al.*, 2014) mostrando as peculiaridades de uma gestão pública em relação à gestão de organizações privadas.

No caso do Brasil, de forma análoga ao PE em empresas, as universidades devem organizar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (SEGENREICH, 2005; HERRERA *et al.*, 2022). O PDI é um documento cuja função é constatar a filosofia de trabalho, missão, objetivos e direções pedagógicas de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Segundo a legislação brasileira, a elaboração do PDI é obrigatória (DIAS, SOUZA, VIEIRA, 2017).

Percebe-se a similaridade entre o PE e o PDI, na medida em que este contribui para que a universidade estruture sua estratégia, estabelecendo objetivos, metas, ações e formas de controle/monitoramento, assim como pode ser encontrado em PE (SILVA *et al.*, 2013).

METODOLOGIA

Este trabalho possui um caráter qualitativo, descritivo e explicativo (NOOR, 2008; CRESWELL, 2010), na medida em que ele apresenta um estudo de caso de como um departamento acadêmico (departamento A) de uma universidade pública brasileira utiliza o PE em sua gestão. A escolha do estudo de caso deu-se pelo fato de o departamento analisado ter posse de documentação de três momentos de elaboração de PE, o que permite comparações longitudinais. Ademais, tendo em vista que um dos objetivos deste trabalho é avaliar como os elementos da literatura sobre PE foram utilizados, parece ser coerente realizar um estudo em departamentos acadêmicos, onde as áreas de conhecimento dos professores relacionam-se à estratégia. Nesse sentido, o fato de o departamento acadêmico analisado ser composto por professores das diversas áreas de engenharia de produção também contribuiu para a escolha do estudo de caso.

Em suma, o departamento estudado existe desde 2010 e agrupa 19 professores, além de um funcionário técnico-administrativo. Os docentes desse departamento ofertam disciplinas para dois cursos de graduação e um curso de mestrado acadêmico, além de realizarem projetos de pesquisa e extensão. Do ponto de vista organizacional, o departamento analisado faz parte de uma unidade acadêmica que é composta por quatro departamentos acadêmicos. Já a unidade acadêmica é parte de uma universidade pública brasileira de 12 unidades acadêmicas situadas em três cidades. Destaca-se que o departamento analisado está em uma cidade fora da sede da instituição, sendo que, nessa cidade, há apenas uma unidade das 12 que compõem a universidade.

Cabe destacar que uma das possíveis formas de organização das unidades acadêmicas é a estrutura departamental, como no caso desta universidade. Assim, conforme o estatuto desta universidade, um departamento é um órgão de lotação de professores e de técnicos-administrativos em educação para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal. Assim, quanto à autonomia, por meio da assembleia departamental, constituída por todos os docentes, representante(s) dos técnico-administrativos em educação e por representante(s) do corpo discente, são deliberados os assuntos diretamente ligados à administração das atividades de ensino, pesquisa e extensão a cargo do departamento.

Coleta de dados

Tendo a metodologia de estudo de caso como referência (NOOR, 2008), este trabalho coletou os dados de forma a realizar uma triangulação, que se baseia em três fontes distintas: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação (SMITH, 2018).

A análise documental foi utilizada com o objetivo de identificar e descrever os elementos debatidos e estruturados pelo departamento A que foram explicitados, permitindo que se realizasse a comparação entre os elementos presentes na documentação analisada e os elementos da literatura de PE. Os documentos analisados foram disponibilizados pela secretaria do departamento e todos estavam contidos em três pastas virtuais, segmentadas de acordo com os períodos dos planejamentos realizados até o momento da coleta: PE departamental de 2012-2014, PE departamental de 2016-2018 e PE departamental de 2019-2020. Cabe ressaltar que, embora os Planejamentos Estratégicos analisados tenham horizontes bienais, o departamento A não manteve, efetivamente, tal periodicidade de organização, tendo elaborado o PE apenas nos anos de 2012, 2016 e 2019.

Já as entrevistas e observações foram definidas como fonte de dados visando a um caráter mais explicativo, contribuindo, especialmente, para que se pudesse entender como os membros do departamento A enxergam os benefícios e as dificuldades de se implementar um PE. As entrevistas semiestruturadas, conforme previsto em Boni e Quaresma (2005), foram elaboradas a partir de um roteiro de perguntas abertas pelas quais o entrevistado teve a possibilidade de argumentar sobre os assuntos recorrentes. O roteiro da entrevista foi organizado em 13 perguntas divididas em três blocos, além de um bloco para identificação do entrevistado, a saber: identificação; perspectivas sobre o PE em geral e departamental; perspectivas sobre a concepção do PE departamental; e parecer acerca dos acontecimentos no PE departamental. Foram entrevistados sete professores dos 19 funcionários efetivos do departamento, sendo a maioria com mais de oito anos de trabalho na universidade. A quantidade de professores entrevistados foi pensada de forma a se obter saturação das respostas, ou seja, entrevistou-se uma quantidade de professores que possibilitou um estabelecimento e validação das respostas (FALQUETO; FARIAS, 2018). O tempo médio de duração das entrevistas foi de 29,50 minutos e foram realizadas em um período de duas semanas, de 14 de julho de 2020 a 02 de agosto de 2020, sendo todas as respostas transcritas e documentadas.

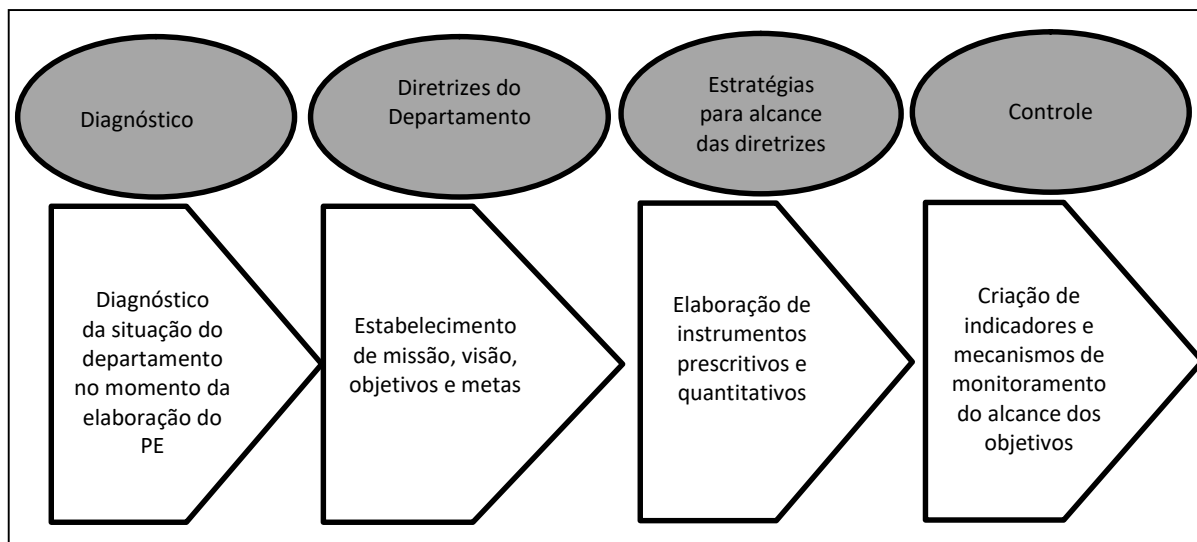
Por fim, utilizou-se da observação como fonte de coleta de dados, especialmente visando avaliar a prática dos docentes em relação às decisões previstas no PE. Esta observação pôde ser realizada a partir da participação de três dos autores deste artigo nas assembleias departamentais durante todo o ano de 2020, visto que todos eles são professores do departamento A, sendo que um deles faz parte do departamento desde o ano de 2010. Observou-se como os docentes debateram aspectos relacionados aos mecanismos de acompanhamento dos objetivos e metas. Nesse sentido, a observação focou em perceber se os professores se mostravam abertos ou não a debater as metas e objetivos alcançados e não alcançados (BECKER *et al.*, 2002; OSIFO, 2015).

Análise de dados

Foi feita a análise dos documentos relacionados aos momentos nos quais o departamento se reuniu para elaborar os planejamentos estratégicos e uma perspectiva comparativa na qual se procurou identificar a presença ou não dos elementos da literatura de

PE. Para a análise documental, utilizou-se como referência os passos de um PE, segundo Oliveira (2010), Jalal e Murray (2019) e outros autores, apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Etapas do Planejamento Estratégico (PE) utilizadas para realizar a análise dos documentos



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para a análise das entrevistas, realizou-se análise de conteúdo (BARDIN, 1977; HSIEH; SHANNON, 2005) visando identificar como os professores entrevistados enxergam o PE, especialmente, quanto aos benefícios que esta metodologia trouxe para o departamento A e as dificuldades enfrentadas na elaboração e implantação do PE.

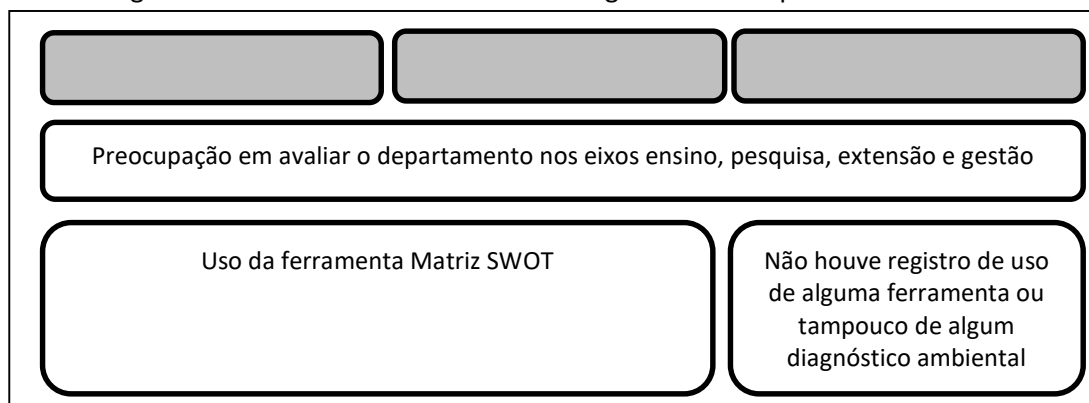
RESULTADOS: IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme apresentado na seção de metodologia, buscou-se identificar, na documentação analisada, elementos que permitissem considerar que o departamento A, ao organizar seu PE, realizou um diagnóstico; determinou sua missão, visão e valores; estruturou elementos prescritivos e quantitativos; e estruturou mecanismos de controle e avaliação. Ressalta-se que para construção dos PEs, o departamento utilizou como norteador o PDI elaborado, com base nas contribuições enviadas pela comunidade universitária, no qual apresenta um diagnóstico da universidade e estabelece os objetivos e metas estratégicas projetadas. E, em cada versão do PE, a construção contou com a contribuição do corpo docente do departamento, representantes discentes e do técnico-administrativo e com a formalização que se deu por meio da aprovação da assembleia departamental. A seguir, são apresentados os achados sobre cada um desses elementos.

Etapa 1 – Diagnóstico

No geral, entende-se, segundo Oliveira (2010) e Jalal e Murray (2019), que a realização de um PE se inicia pela realização de um diagnóstico, que compreende a análise do ambiente interno da organização e o ambiente externo que a circunscreve. Assim, foi possível identificar que, nos anos de 2012 e 2016, o departamento A lançou mão do uso da matriz *SWOT* para realizar um diagnóstico. Todavia, não se verificou elementos de realização de um diagnóstico ambiental no PE, em 2019. Para os anos em que ocorreram análises ambientais, elas foram realizadas pensando nos eixos ensino, pesquisa, extensão e gestão. A Figura 3 apresenta, de forma sumária, como se deu a etapa de diagnóstico nos planejamentos estratégicos realizados pelo departamento A.

Figura 3 – Resumo de como ocorreu o diagnóstico no departamento A



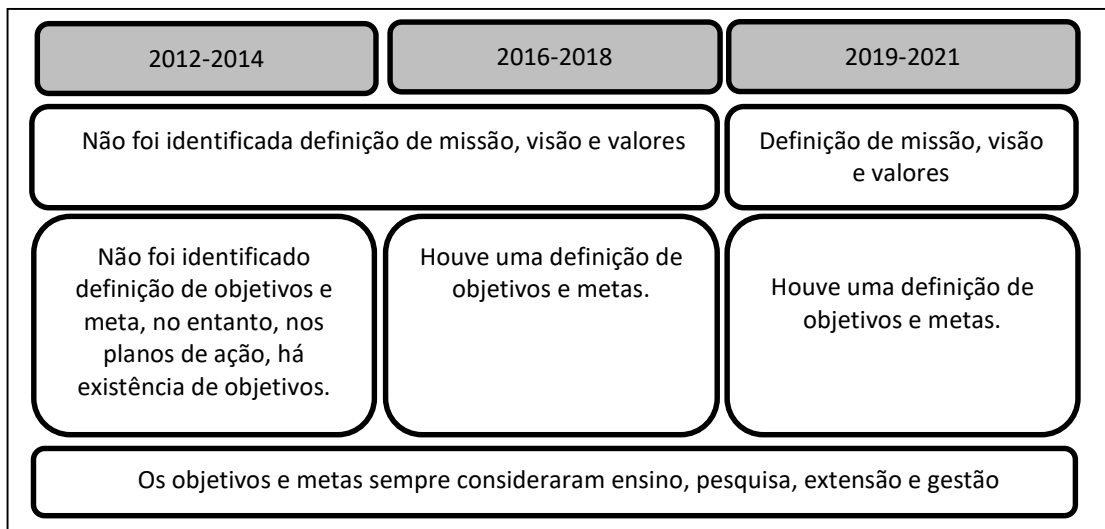
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos documentos analisados (2021).

Etapa 2 – Diretrizes do departamento: missão, visão, objetivos e metas

Após o diagnóstico, o PE deve-se dedicar à definição, reafirmação e/ou reestruturação de uma missão, visão, valores, metas e objetivos. Nesse sentido, foi possível identificar que, em 2012, o departamento A não se preocupou com nenhum desses aspectos e, portanto, não se definiram missão, visão, valores e tampouco objetivos e metas.

Já nos planejamentos organizados em 2016 e 2019, foi possível identificar a criação de objetivos e metas, sendo que, em 2019, também foi registrada uma tentativa de estruturar uma missão, visão e valores do departamento A. A missão do ano de 2019 foi elucidada pela expressão *“promover educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, dialógica e socialmente referenciada com demais cursos e comunidade externa”*. A Figura 4 apresenta a existência ou não de definição de missão, visão, objetivos e metas para cada uma das três vezes que o planejamento foi analisado.

Figura 4 – Definição da missão, visão, valores, objetivos e metas do departamento A



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos documentos analisados (2021).

Etapa 3 – Estratégias para alcance dos objetivos: elaboração de instrumentos prescritivos e quantitativos

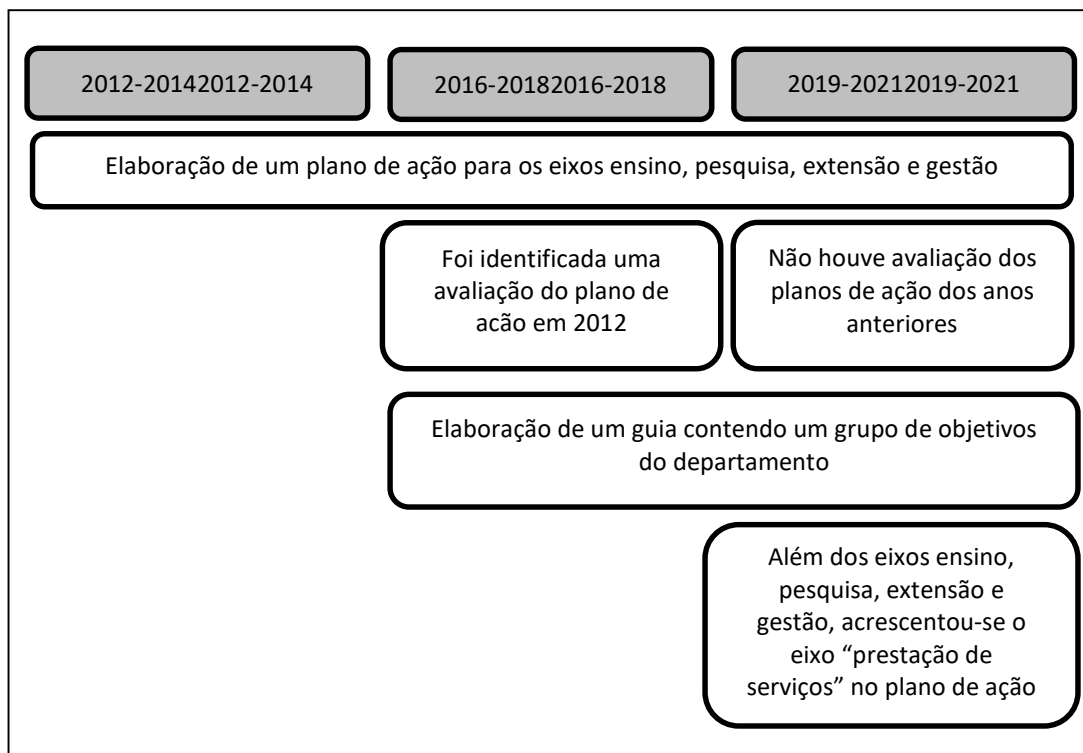
A terceira etapa do PE é a elaboração de instrumentos prescritivos e quantitativos, tais como planejamentos de metas, estratégias e definição de políticas, além de planos de ação. Também se verificou a existência de registros de projeções de recursos humanos como demanda de docentes e técnicos ou outras projeções de crescimento físico a partir de criação e/ou reformulação dos laboratórios, aquisição de novas referências bibliográficas, dentre outras.

No planejamento realizado no ano de 2012, embora não se tenham definido metas e objetivos, identificou-se a existência de um plano de ação, dividido em quatro eixos: ensino, pesquisa, extensão e gestão. Em cada eixo, estão listadas as atividades, a classificação da prioridade de cada atividade, os responsáveis e o prazo de realização. A prioridade de cada atividade foi classificada como zero para aquelas que não precisam de um responsável para a sua realização, um para as que deveriam ser realizadas até 2012, e as que apresentavam prioridade dois ou três, eram as que não tinham um prazo definido e poderiam ser reavaliadas posteriormente.

No planejamento realizado no ano de 2016, houve um quadro de objetivos e metas, mas não houve planos que demonstrassem como o departamento A pretendia chegar nesses objetivos. Os objetivos e metas, assim como no planejamento de 2012, foram organizados pelos eixos ensino, pesquisa, extensão e gestão. Identificou-se, por exemplo, que um dos objetivos era *“melhorar a avaliação dos cursos em que o departamento participa”*. Há uma meta relacionada a este objetivo: *“alcançar e manter a nota mínima 4 na avaliação do MEC”*. Todavia, apesar de existirem objetivos e metas, não foram identificados planos que demonstrassem quais estratégias o departamento A utilizou para tentar alcançar tais metas e objetivos. Essa situação se repete para todos os objetivos e metas estruturados no Planejamento realizado no ano de 2016. Cabe ressaltar que, em 2016, há um relatório de

avaliação do plano de ação referente ao planejamento de 2012-2014, identificando se as atividades planejadas em 2012 foram ou não cumpridas. Nos documentos do PE de 2019, consta uma lista de objetivos gerais, tais como “*consolidação da pós-graduação*”. Além da planilha de objetivos, neste planejamento, o departamento A organizou planos de ação que, além dos eixos ensino, gestão, pesquisa e extensão, apresenta também planos sobre a prestação de serviço. A Figura 5 apresenta as características dos instrumentos prescritivos e qualitativos nos três planejamentos estratégicos elaborados pelo departamento A.

Figura 5 – Características dos instrumentos prescritivos e quantitativos elaborados



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos documentos analisados (2021).

Etapa 4 – Mecanismos de controle e avaliação

A etapa sobre controle e avaliação diz respeito a como o departamento A está caminhando em direção ao ponto desejado, criando indicadores, analisando o envolvimento dos colaboradores, corrigindo os desvios dos objetivos e tomando as ações corretivas necessárias (JALAL; MURRAY, 2019).

No PE realizado em 2012, foi proposta a criação de relatórios e planos de trabalho para legitimar as atividades. Também foram sugeridas datas dos próximos seminários do planejamento e discutido sobre como contabilizar as atividades administrativas, com o intuito de que todos os docentes do departamento pudessem contribuir com esse tipo de atividade. Dessa forma, pelo que foi possível identificar nos documentos analisados, em 2012 houve sugestões de avaliação, mas não foi elaborada forma específica de avaliar, de fato, o andamento do plano, nem foram criados indicadores de desempenho.

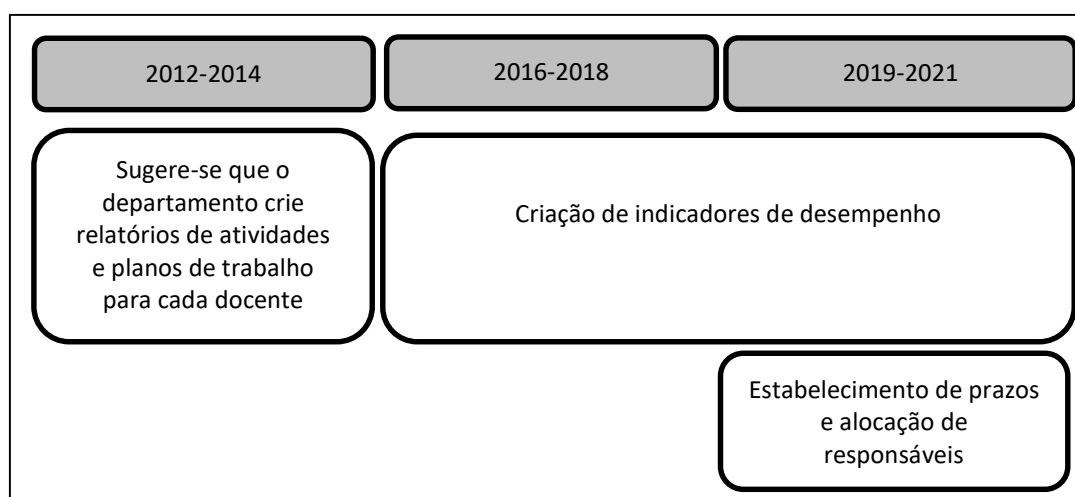
No planejamento realizado no ano de 2016, após a construção dos objetivos e metas, foram criados indicadores, como, por exemplo, para o objetivo *“melhorar a avaliação dos cursos em que o departamento participa”*, o indicador, neste caso, foi a *“média dos alunos na prova do ENADE”*. Outro exemplo de indicador foi o *“número de doutores e pós-doutores no departamento”* para avaliar o alcance do objetivo *“qualificar o corpo docente”*.

Ademais, ainda em 2016, houve a elaboração de um documento sobre as normas para a gestão estratégica do departamento A, em que constam as informações que devem estar contidas nos relatórios referentes ao PE. Exemplos das informações que constam neste documento são: atividades em andamento ou pendentes, pontuações dos professores de acordo com critérios de avaliação como número de orientandos de trabalho de conclusão de curso, análise dos indicadores criados, dentre outros pontos que contribuem para o controle da gestão.

Já no PE realizado em 2019, além de apresentar os indicadores, como *“número de artigos submetidos”* para o objetivo de *“integrar a extensão com a pesquisa”*, o planejamento estabeleceu o prazo e alocou responsáveis para cada atividade em prol de manter o controle. Salienta-se que, em 2019, o departamento A elaborou uma planilha de acompanhamento de como estava o andamento de cada atividade.

A Figura 6 apresenta as características dos mecanismos de controle elaborados nos três planejamentos estratégicos elaborados pelo departamento A.

Figura 6 – Características dos mecanismos de controle e avaliação elaborados pelo departamento A



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos documentos analisados (2021).

ANÁLISE

Quando se compara como o departamento A estruturou os planejamentos estratégicos e como se sugere a organização de planejamentos estratégicos na literatura, percebe-se que, em alguns momentos, o departamento parece ter considerado as recomendações, em outros momentos, não.

Assim, o departamento fez uma análise ambiental em 2012 e 2016, mas não o fez em 2019. Neste último ano, sequer foi realizada avaliação dos planejamentos anteriores. Por outro lado, apenas em 2019, dedicou-se um tempo para definir a missão, a visão e os valores. O PE de 2012 não apresentou instrumentos de controle, já presentes em 2016 e 2019.

Independentemente da maneira utilizada por cada organização ao elaborar seus planejamentos estratégicos, a estruturação de planos desse tipo traz desafios e benefícios (HINTON, 2012). Nesse sentido, foram realizadas entrevistas e observações visando identificar, para o caso do departamento A, quais foram os benefícios de se estruturar os planejamentos estratégicos e quais foram as dificuldades para se elaborar e implantar o plano.

Dificuldades da elaboração e implementação do Planejamento Estratégico departamental

As dificuldades encontradas para a concepção do PE departamental podem ser vinculadas a duas etapas: a elaboração e a implementação. A elaboração é a parte referente às reuniões dos professores para discutir o andamento do PE departamental; já a etapa da implementação é aquela destinada a definir quais atividades estarão sob a responsabilidade de cada professor para o alcance dos objetivos traçados.

Elaboração do Planejamento Estratégico

Em relação à elaboração, a dificuldade inicial estava relacionada à lacuna teórica, em vista da escassez de literatura para PE em departamentos universitários. Grande parte dos estudos está direcionada para o PE em um setor privado e quando se encontram pesquisas voltadas para o viés público, estão relacionadas à universidade de uma forma geral e não especificamente a departamentos. Dessa maneira, o departamento A teve que adaptar os modelos e criar uma forma de adequar o planejamento para um cenário departamental, como mostra a fala da professora D: *“temos um modelo simplificado, com o tempo fomos vendo quais eram os problemas e fomos trabalhando com um modelo adaptado.”* (Professora D).

A escassez de recursos orçamentários é outra dificuldade desde a elaboração do PE, pois acarreta impasses em sua concepção, uma vez que professores têm que: *“[...] decidir quanto do orçamento vai ser alocado para cada artifício, como pesquisa e extensão”* (professor C).

Assim, a divergência de interesses dos docentes entre pesquisa, ensino, extensão e gestão gera inúmeras discussões durante as reuniões de PE departamental, o que dificulta ou impossibilita a realização de alguns projetos.

Além disso, há, também, a dificuldade relacionada à diferença de visão de carreira dos professores. No período de 2012 a 2016, muitos dos professores estavam se ausentando para investir em seu doutorado, como mostra um dos professores entrevistados: *“nós temos diferenças de visão de carreira, momentos de vida, sempre tem aquela turma que tem um certo desligamento das atividades para investir em seu doutorado, sua formação (professor E)”*. Dessa forma, há uma dificuldade dos professores em equilibrar metas individuais com as do departamento, o que pode impactar na motivação de elaborar um PE.

Implementação do Planejamento Estratégico

No ponto de vista da implementação, um obstáculo diz respeito às disfunções da burocracia a que o meio acadêmico está exposto em uma instituição pública, especialmente quando o trabalho do Departamento A é influenciado por demandas externas. Para exemplificar, tem-se a fala de um dos professores:

A gente tem uma diretriz ali superior como o MEC, da reitoria e tal, mas a estrutura em si, o sistema das universidades, ele dificulta assim porque nem sempre a gente consegue no prazo que a gente estabeleceu, alcançar aqueles objetivos que a gente desenhou justamente porque estamos num sistema que às vezes não funciona. Então, numa estrutura que dificulta a gente tomar algumas atitudes porque às vezes vai depender de um processo que vai ser mais demorado, mais burocrático (professor B).

A autonomia docente no âmbito de uma universidade pública também pode acarretar empecilhos para a implementação do PE departamental, pois, como cada professor tem sua própria autonomia quanto ao seu serviço, não há hierarquia de indivíduo para indivíduo, mas sim de órgãos colegiados para indivíduos. Na perspectiva de Wilhelm e Zanelli (2013), trabalhar com diversas pessoas pode ser considerado um obstáculo para qualquer organização, em especial as organizações públicas, pois as decisões são feitas pelo colegiado e delegadas a pessoas diferentes, com distintas formações, crenças, valores e ambições que influenciam no processo de tomada de decisão. Em exemplo, a fala de um dos professores:

por ser uma instituição pública e, às vezes, por ter certa autonomia, os professores não enxergam o PE como um benefício, entendem mais como uma burocracia do que benefício. Então, quando isso fica claro para todo mundo, como isso vai contribuir, como vai ajudar no crescimento, eu acredito que a contribuição se torna maior (professor C).

Outro fator levantado, pelos professores, que se coloca como obstáculo para a implementação do PE é a sobrecarga de trabalho que os professores enfrentam. Tendo em vista de como é uma universidade pública brasileira, os docentes devem ser responsáveis por atividades de ensino, projetos de pesquisa e extensão, além de participar da administração da instituição. No geral, observa-se que este acúmulo de atividades compromete prazos pré-estabelecidos durante as reuniões, como é explanado pela fala de um dos professores: *“sobrecarga de trabalho, isso ali é o complexo. [...] todo mundo administra um tanto de atividade, dessa vez a gente tentou até listar uma atividade só por pessoa e tal, mas a sobrecarga de trabalho ela é muito grande”* (professor F).

Dessa maneira, as atividades do PE departamental são adiadas pelos colaboradores até o momento em que elas se tornam urgentes ou obrigatórias.

Segundo as entrevistas, pode-se perceber que os mecanismos de controle e avaliação do departamento são considerados falhos, ao menos para alguns professores. Uma professora aponta a dificuldade de se elaborar metas e indicadores efetivos: *“[...] o indicador de publicações, como saber se um número x de publicações é de fato um bom número?”* (professor C).

Por fim, algumas respostas ressaltaram a dificuldade relacionada à falta de estruturas hierárquicas de poder. Um dos respondentes coloca que o fato de não ter uma hierarquia efetiva faz com que potenciais cobranças sejam inócuas. Há ainda fatores relacionados à sinergia do grupo que acaba por influenciar na ausência de controles e, nesse caso, o próprio PE do departamento A fica prejudicado. Nas falas de um dos professores: *“se errarem no nível de cobrança, o elo do grupo pode ser enfraquecido”* (professor F).

Em suma, as dificuldades para elaborar e implantar o PE são significativas. Sobrecarga de trabalho, demora de respostas e controles de órgãos externos, dentre outros fatores apresentados, colocam-se como obstáculo na implementação do PE do departamento A. Tendo em vista as entrevistas e a observação realizadas em assembleias do departamento, foi possível verificar que as dificuldades organizacionais acabam por interferir na motivação dos docentes, impactando diretamente na realização das ações previstas no PE do departamento A.

No entanto, cabe ressaltar, que a compreensão dos próprios docentes sobre as dificuldades de implantar as ações previstas pode contribuir para um aperfeiçoamento de outras etapas e de planejamento futuros. Nesse sentido, algumas das dificuldades podem impulsionar melhorias.

Benefícios da elaboração e implementação do Planejamento Estratégico departamental na percepção dos entrevistados

Os benefícios do PE para o departamento foram variados, como identificado nas entrevistas, nos documentos analisados e na observação realizada. Assim como para a seção dedicada às dificuldades da elaboração e implementação do PE departamental, esta seção está

dividida em benefícios relacionados ao momento de elaboração do PE e benefícios relacionados ao momento de implantação do PE.

Elaboração do Planejamento Estratégico

Segundo os entrevistados, os momentos de elaboração dos planejamentos estratégicos permitiram uma autorreflexão sobre os pontos fortes e as fraquezas do departamento, como relata um dos entrevistados: *“o departamento pôde pensar em meios de gerenciar tais fragilidades e promover capacitações que revertissem o caso”* (professor C).

Efetivamente, reconhecer pontos fracos e fraquezas permite, no geral, buscar atuações mais efetivas dentro da realizada (BRYSON, 2012). Ademais, ao obter conhecimento sobre as circunstâncias de forças e fraquezas do departamento, os membros do departamento A puderam sugerir ações compondo um plano de ação coletivo que possibilitou maior comprometimento dos docentes com o próprio departamento. Assim, pode-se considerar que o PE contribuiu para que o departamento A estabelecesse um senso de direção, por intermédio de objetivos, metas, estratégias e planos de ação, algo que é comumente difícil em um trabalho individual como o de um professor universitário.

Um segundo benefício relacionado a ser destacado nas entrevistas diz respeito ao impacto que a elaboração do PE gerou na formação de uma cultura organizacional no departamento A. Segundo Mintzberg, McCarthy e Markides (2000), a cultura organizacional pode ser definida como a “mente da organização”, em que uma crença em comum está refletida nos hábitos, tradições e histórias da organização. Dessa maneira, o departamento A apresenta em sua cultura o engajamento que permite o sustento do planejamento, pois os professores compreendem a importância de se planejar o futuro para obter êxitos mais organizados e colaborativos. Na fala de um dos docentes entrevistados: *“então todo mundo se mostra muito proativo e quem não é proativo fica com vergonha de não ser e acaba participando”* (professora B).

Por fim, os professores responderam que a elaboração do PE permitiu que os eles enxergassem o futuro do departamento e pensassem sobre mecanismos e estratégias para que esse futuro fosse alcançado.

Implementação do Planejamento Estratégico

Em princípio, destaca-se, nas respostas dos docentes, que a implementação do PE permitiu a criação do curso de Mestrado em Engenharia de Produção. Sendo esta uma ação prioritária, o departamento A tomou decisões, tais como diminuir os encargos didáticos e qualificar os docentes, visando alcançar a meta da criação do programa de pós-graduação. Foi possível observar a relação entre a implantação do PE e a criação do programa de pós-graduação em variadas assembleias do departamento A. Ademais, também em uma resposta nas entrevistas, esta consideração foi relevante:

No departamento A, acho que nosso PE tem sido muito bem feito, no sentido de termos cumprido o que planejamos. Tínhamos a ideia desde 2012 de ter uma pós-graduação, de ter um mestrado. E é uma coisa super difícil por estarmos em um campus avançado, enfim, todos os problemas associados a isso. E, no entanto, conseguimos, né. [...] Acredito que foi nossa meta mais difícil, mas conseguimos implementar o mestrado (professor G).

Apesar de considerar que a cultura organizacional foi estruturada a partir da elaboração do PE, também ao longo das implantações foi possível observar como a ideia de planejar interferiu na cultura do departamento. É comum, nas assembleias, docentes fazerem considerações do tipo: *“é isso que queremos?”*, *“essa é uma das metas do planejamento”*; e *“como vamos controlar isso?”*

As entrevistas permitiram dizer que a implantação do PE trouxe aos professores e aos técnicos-administrativos do departamento A, preocupações das mais variadas, incluindo o papel do departamento no contexto da educação pública. Na fala de um dos professores entrevistados: *“possibilita a entrega de um serviço melhor para a sociedade, visto que esta é a função servidor público”* (professor F).

Ademais, durante todo o processo de implantação dos planejamentos estratégicos, questões como preocupação com a alocação de recursos, priorização de ações, elaboração sobre regulamentos próprios, discussões sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (documento referência das estratégias da universidade como um todo) e organização de um grupo sobre metodologias de ensino constituíram-se, a partir das diretrizes do PE, sempre em uma tentativa de organizar mecanismos mais assertivos que auxiliem efetivamente o alcance de patamares mais elevados e resultados com mais qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma análise de como um departamento acadêmico de uma universidade pública brasileira organizou e implementou o PE em sua gestão. Para tal, foram realizadas análises dos documentos e relatórios dos anos de 2012, 2016 e 2019, especificamente, quando ocorreram estruturações dos planejamentos estratégicos, com horizontes bienais, pelo departamento analisado. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com docentes do departamento e observações nas assembleias departamentais.

Diante do objetivo de verificar quais os elementos da literatura de PE, o departamento A utilizou para estruturar o PE, consideraram-se quatro etapas: diagnóstico, diretrizes do departamento, estratégias para alcance das diretrizes e mecanismos de controle.

Pode-se considerar que, em todos os três momentos analisados, o departamento A preocupou-se em realizar um diagnóstico, mas apenas em 2012 e 2014, identificaram-se ferramentas estruturadas tais como a matriz SWOT. Há de se ressaltar que nos três momentos analisados, o diagnóstico foi realizado em quatro áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Ao analisar os documentos com foco na etapa de estabelecimento de diretrizes do departamento, buscou-se identificar a definição de missão, visão e valores, objetivos e metas. Nesta análise, foi possível perceber a existência de objetivos e metas em todos os três momentos avaliados, mas, apenas em 2019, o departamento A estabeleceu missão, visão e valores. De forma coerente com o que se verificou na etapa de diagnóstico, em todos os três momentos, objetivos e metas foram elaborados, contemplando as áreas do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão.

Após entender como o departamento A estabeleceu suas diretrizes, buscou-se, nos documentos, identificar as estratégias para o alcance dessas. Nesse sentido, verificou-se a existência de planos de ações em todos os três momentos avaliados, sempre contemplando o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, sendo que, em 2019, acrescentou-se a essas três áreas, uma quarta, voltada para objetivos e metas em relação à prestação de serviços. Salienta-se que, em 2016, avaliou-se o plano estabelecido em 2012, todavia, este processo não foi realizado em 2019.

Além disso, os documentos também foram analisados visando identificar como o departamento A elaborou mecanismos de controle da implantação do PE. Assim, em 2012, identificou-se uma sugestão de criação de relatórios sem maiores detalhamentos. Em 2016 e em 2019, o departamento A estruturou indicadores de desempenho de resultados. Todavia, apenas em 2019, constatou-se a alocação de prazos e responsáveis para os objetivos e metas.

Para além da análise documental, as entrevistas e a observação permitiram concluir que a principal dificuldade na elaboração do PE está relacionada às divergências entre os docentes. Como os departamentos acadêmicos e os próprios docentes possuem relativa autonomia em relação às metas da universidade como um todo, essas são, muitas vezes, deixadas de lado, o que, somadas aos interesses individuais dos docentes, contribui, para as dificuldades na elaboração e implantação do PE. Também foi possível identificar que muitos objetivos dependem de vários setores da universidade e, esses, possuem suas próprias idiossincrasias, dificultando para que o PE seja executado. Outro aspecto difícil para os docentes, é elaborar e executar mecanismos de controle, sem que estes interfiram negativamente na coesão do grupo. Em várias reuniões, observaram-se conflitos, apresentando preocupação com o “clima do departamento”.

No sentido contrário às dificuldades enfrentadas pelo departamento A para elaborar e implementar o PE, as entrevistas e a observação também permitiram identificar benefícios do uso da metodologia. Se, por um lado, o PE fez com que as diferenças de pensamentos entre os docentes transparecessem, por outro, ele contribuiu para que essas diferenças diminuíssem, no sentido em que se buscassem soluções conjuntas para pontos fracos diagnosticados, tais como: ausência de um programa de pós-graduação; processo de inserção de carga horária de extensão na graduação; e as políticas de gestão que tentem equalizar a carga de trabalho.

Deve-se observar que este trabalho se constitui em um esforço inicial para trazer o debate sobre a gestão das universidades para estruturas mais internas, em especial, os departamentos acadêmicos. Todavia, embora seja um debate inicial, ele traz oportunidades para os gestores de departamentos e de universidades refletirem sobre os problemas existentes ao se pensar a gestão de uma IES sem considerar a realidade dos departamentos

acadêmicos. É possível, dentre variadas possibilidades, iniciar um debate sobre a autonomia dos departamentos em relação aos objetivos das universidades.

Em relação a futuras pesquisas, uma primeira possibilidade é realizar estudos que busquem identificar como outros departamentos acadêmicos são geridos, e, em especial, se utilizam (e como utilizam) o PE. Uma segunda possibilidade é realizar pesquisas que tenham como objetivo desenvolver mecanismos de gestão dos departamentos acadêmicos de forma a fazer os objetivos e metas da universidade como um todo estarem mais presentes, sistematicamente, na gestão desses departamentos.

REFERÊNCIAS

- AKYEL, Nermin; KORKUSUZPOLAT, Tulay; ARSLANKAY, Seher. Strategic planning in institutions of higher education: A case study of Sakarya University. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, **58**, 66-72, 2012.
- ALVES, João Firmino Soares Abreu. A importância do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras. *In: Anais do Colóquio Luso-Brasileiro de Educação - COLBEDUCA*, 3, 2018.
- BARDIN Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, Howard *et al.* Observation and interviewing: Options and choices in qualitative research. **Qualitative research in action**, 6, 200-224, 2002.
- BOMANI, Mapeto; GAMARIEL, Gladys; JUANA, James. University strategic planning and the impartation of technopreneurship skills to students: literature review. **Journal of Governance and Regulation**, 10 (2), 2021.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 3, 2005.
- BORGES, Djalma Freire.; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, 35(4), 63-a, 2001.
- BRASIL. **Lei Federal n.º 5540, de 28 de novembro de 1968**. 1968. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm#:~:text=LEI%20N%205.540%2C%20DE%2028%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201968.&text=Fixa%20normas%20de%20organiza%20e,m%20dia%20e%20d%20outras%20provid%20ncias. Acesso em: 20 de abril de 2020.
- BRYSON, John. **Strategic Planning and management**. The SAGE Handbook of Public Administration, 50, 2012.
- CHIYÓN, Isabel; PALMA, Martin; CAZORLA, Adolfo. An approach of the European higher education framework to the management of higher education at university level in Peru. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 15, 586-591, 2011.
- CHRISTENSEN, Tom; GORNITZKA, Åse. Reputation management in complex environments—a comparative study of university organizations. **Higher Education Policy**, 30(1), 123-140, 2017.
- COPELLI, Fernanda Hanna da Silva; ERDMANN, Alacoque Lorenzini; SANTOS, José Luis Guedes dos; LANZONI, Gabriela Marcelino de Melo; ANDRADE, Sela Regina de. Entrepreneurship in the public university management of nursing: obstacles and strategies, **Revista Rene**, v. 18, n. 5, p. 577-83, 2017.
- CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa – método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; ROSSETTO, Carlos Ricardo; MARINHO, Sidnei Vieira. Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, 21, 393-412, 2017.

DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargos; SOUSA, Jonilto Costa; VIEIRA, Cecília Cândida Frasso. Estratégia institucional: relação entre o PDI, PPI e planejamento estratégico no IFB. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 334-349, 2017.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade; FARIAS, Josivania. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, 40-53, 2018.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade.; HOFFMANN, Valmir Emil., GOMES, Ricardo Corrêa.; ONOYAMA MORI, Silvia Satiko. Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process?. **Higher Education**, 79(6), 1039-1056, 2020.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Aprendizado organizacional nos ciclos de planejamento estratégico de uma instituição financeira pública brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 1(1), 84-103, 2008.

HASSANIEN, Mohammed Ahmed. Strategic planning in higher education, a need for innovative model. **Journal of Education, Society and Behavioural Science**, 1-11, 2017.

HERRERA, Willian Rudy Steigleder; VARGAS, Tatiana de Souza; OSTERMANN, Cristina M.; LEMOS, Sandra Monteiro. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM IES PÚBLICAS: o caso da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Uergs. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 19, 2022.

HINTON, Karen E. **A practical guide to strategic planning in higher education** (Vol. 7).USA: Society for College and University Planning, 2012.

HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative health research**, 15(9), 1277-1288, 2005.

HU, Juan; LIU, Hao; CHEN, Yingxia; QIN, Jiali. Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. **International Journal of Educational Development**, 63, 36-43, 2018.

IMMORDINO, Katheen M.; GIGLIOTTI, Ralph A.; RUBEN, Brent D.; TROMP, Sherrie. Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. **Educational Planning**, 23(1), 35-47, 2016.

JALAL, Akram; MURRAY, Alan. Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. **Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)**, 2(2), 2019.

KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. Planejamento Estratégico: uma abordagem sistêmica. **Revista Reuna**, v. 15, n. 2, 2010.

MEYER JUNIOR, Victor; PASCUCI, Lucilaine Maria; MEYER, Bernardo. Strategies in universities: tensions between macro intentions and micro actions. **Revista de Administração Contemporânea**, 22, 163-177, 2018.

MINTZBERG, Henry; MCCARTHY, Daniel J.; MARKIDES, Constantinos. View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management [and commentary]. **The Academy of Management Executive** (1993-2005), 31-42, 2000.

MORITZ, Mariana Oliveira; MORITZ, Gilberto de Oliveira; DE MELO, Michele Bianchini; DA SILVA, Flora Moritz. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, 5(1), 228-249, 2012.

NAUFFAL, Diane Issa; NASSER, Ramzi N. Strategic planning at two levels. **Planning for Higher Education**, 40(4), 32, 2012.

NOOR, Khairul Baharein Mohd. Case study: A strategic research methodology. **American journal of applied sciences**, 5(11), 1602-1604, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OSIFO, Omoregie Charles. Public management research and a three qualitative research strategy. **Review Public Administration and Management**, 3(1), 1-8, 2015.

PASCUCI, Lucilaine *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, 9(1), 37-59, 2016.

PIHIE, Zaidatol Akmaliah Lope; SADEGHI, Amir; ELIAS, Habibah. Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 29, 1081-1090, 2011.

REBECHI, Robson. O planejamento estratégico nas instituições de ensino superior dos cursos de administração do estado de São Paulo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 3, p. 101-112, 2007.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Maurício Fernandes; AMARAL Heloisa Cristina Martins. A influência da liderança na condução do processo implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 11(2), 170-196, 2012.

RYBNICEK, Robert. Challenges for a modern university management. **Economic and Social Development: Book of Proceedings**, 76, 2015.

SEGENREICH, Stella Cecilia Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em educação**, 13 (47), 149-168, 2005.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas; DE MELO, Pedro Antônio; RAMOS, Alexandre Moraes; AMANTE, Cláudio José; DA SILVA, Flora Moritz. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, 6(3), 269-287, 2013.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas; SEEMANN, Daniel Kuerten; DE MELO, Michele Bianchini; AMANTE; Cláudio José, RAMOS, A. M.; DA SILVA, Gabriela Tavares. Conciliando administração

de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.

Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, 7(3), 93-114, 2014.

SMITH, Pearl R. Collecting sufficient evidence when conducting a case study. **The Qualitative Report**, 23(5), 1043-1048, 2018.

THORPE, R. M.; WHITTINGTON, B. Management Techniques and University Administrators: A Survey of Training Needs in British Universities. **Journal of Educational Administration**, 1975.

TONGO, Eglalciane Lyrio; BEHR, Ricardo Roberto. Limites à participação: uma crítica à (des)construção do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.

TROMP, Sherrie; BRENT Brent David Ruben. Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders. [with CD-ROM]. **National Association of College and University Business Officers (NJ3)**, 2010.

VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; RIPOLL-FELIU, Vicente Mateo. Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, 17(3), 2014.

WILHELM, Fernanda Ax; ZANELLI, José Carlos. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 13(2), 704–723, 2013.