



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
**Pensamento e Prática do  
Planejamento Estratégico em Universidades**

## PLANO DE ENSINO

CARGA HORÁRIA: 60 horas/aula - 04 créditos

PROFESSOR: Pedro Antônio de Melo

SEMESTRE: 2022.1

HORÁRIO: 14h às 18h – quarta-feira

### 1 EMENTA

Gestão estratégica. Teorias e escolas estratégicas. Pensamento, planejamento e plano estratégico em contextos universitários. Planejamento e processo decisório. Processo interativo e coletivo de construção e implementação de ações estratégicas. Avaliação estratégica.

### 2 OBJETIVOS

A disciplina apresenta-se como possibilidade de discussão da temática em contextos universitários complexos, inovadores, interativos e altamente competitivos. Tem como pressuposto, a reflexão sobre a construção de um modelo de gestão estratégica, que seja factível às instituições universitárias públicas e privadas. Portanto, pretende provocar nos mestrandos e doutorandos o potencial espírito crítico e a formação de profissionais com visão estratégica.

Pretende-se com esta disciplina apresentar e discutir as principais práticas das IES públicas e privadas, na área de gestão estratégica.

Em termos específicos pretende-se que, ao término da disciplina, os mestrandos e doutorandos estejam conceitual e tecnicamente preparados para:

- Familiarizar-se com a prática do pensamento Estratégico;
- Conhecer as estratégias utilizadas na gestão de Universidades;
- Identificar as principais ações das instituições universitárias para solução de seus problemas;
- Contribuir para o desenvolvimento de Planos estratégicos;
- Conhecer as ações estratégicas da UFSC.

### 3 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Universidade, Gestão e Tendências;
- Escolas do Planejamento Estratégico;
- Gestão Estratégica;



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
**Pensamento e Prática do  
Planejamento Estratégico em Universidades**

- Pensamento e Prática do Planejamento Estratégico na Universidade;
- O papel do Middle Manager no Ambiente Estratégico Universitário;
- Planejamento e Processo Decisório na Universidade;
- Planejamento Estratégico e PDI: análise comparativa;
- Estrutura e Desenvolvimento de um Plano Estratégico.

#### 4 METODOLOGIA DE ENSINO-APRENDIZAGEM

A disciplina desenvolver-se-á por meio da utilização dos seguintes recursos didáticos:

No desenvolvimento da disciplina, espera-se um profundo envolvimento dos estudantes no processo ensino-aprendizagem, por meio das seguintes estratégias de aprendizagem presenciais e não presenciais, conforme detalhamento a seguir:

- 60% das aulas PRESENCIAIS;
- Apresentação de seminários;
- Desenvolvimento de um Plano Estratégico elaborado durante a disciplina.
- 40% Aulas REMOTAS:
  - A) 20% Aulas Assíncronas: videoaulas, textos, atividade de aprendizagem, fórum de dúvidas/discussões.
  - B) 20% Aulas Síncronas: Aulas, atendimentos, seminários e palestras.

*Observação 1: As aulas síncronas ocorrerão conforme Cronograma e serão disponibilizadas: a) se as condições tecnológicas se mostrarem viáveis (condições da UFSC e/ou do docente); e, b) se houver segurança jurídica quanto aos direitos de imagem/autorais de todos os participantes. Alternativamente, o momento síncrono irá ocorrer pelo Google Meet. O link será disponibilizado no Moodle (página da disciplina). O encontro síncrono será encerrado, caso: a) passados 15 minutos do início da aula, não houver aluno em sala; b) não existam mais alunos em sala, após seu início;*



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
**Pensamento e Prática do  
Planejamento Estratégico em Universidades**

*e, c) a critério do docente, de forma justificada. O encontro poderá não ser realizado por motivo de força maior ou caso fortuito (se possível, haverá aviso prévio postado no Mural de Avisos do Moodle).*

*d) O Cronograma das aulas com os respectivos conteúdos, avaliações e datas estarão disponíveis no Moodle;*

*Observação 2: as vídeo-aulas expositivas estarão disponíveis no Moodle;*

*Observação 3: as aulas síncronas serão gravadas e disponibilizadas aos estudantes (sempre que possível);*

## 5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho será realizada com base nos seguintes instrumentos:

Participação efetiva nos seminários programados (30%);

Desenvolvimento do Plano Estratégico (40%);

Artigo final (30%);

## 6 BIBLIOGRAFIA

### 6.1 Básica:

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas Silva. **Pensamento estratégico em universidades públicas federais brasileiras**. 2017. 225 p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

### 6.2 Complementar:

BALDRIDGE, J. Victor. **O Planejamento Estratégico no Ensino Superior: O Imperador está mesmo vestido?** Trad. Maria Lúcia Benevides da Silva. Supervisão técnica: Victor Meyer Jr. Curso de Pós Graduação em Administração. Universidade de Santa Catarina, Brasil (1981).



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
**Pensamento e Prática do  
Planejamento Estratégico em Universidades**

BEPLER, Mônica, PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implantação da estratégia.** São Paulo, Editora Atlas, 2013.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 321p.

CUNHA, M.R. **Gestão Estratégica de IES: modelos e funções do planejamento estratégico em universidades públicas e privadas de Palmas – Tocantins.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Educação, Lisboa, 2011. Disponível em: [https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/3804/1/Marcos\\_Mestrado\\_final.pdf](https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/3804/1/Marcos_Mestrado_final.pdf).  
GANGA, Francisco; ABELLO, Juan (Compiladores). **Gobernanza Universitária: aportes desde una perspectiva latinoamericana.** Santiago: RiL Editores, 2015.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto Costa. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1996. 223p. ISBN 8570253826.

HEIL, Gissele Prette, LAUX, Raul Otto. **Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v.10, n. 1, p. 115-133, maio 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319351653006>.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KICH, Juliane di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** Editora Atlas, 2011.

KOTLER, Philip, MURPHY, Patrick E. **Planejamento Estratégico para o Ensino Superior.** Trad. Victor Meyer Junior. Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. CPGA/UFSC, 1981.



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
**Pensamento e Prática do  
Planejamento Estratégico em Universidades**

LAVARDA, R., Canet-Giner, M. T., Peris-Bonet, F. (2010). **How Middle Managers Contribute to strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices**. Revista de Administração de Empresas (RAE), 50: 358-370.

FERREIRA, Luís Eduardo et all. **Análise da Influência da Cultura Organizacional no Planejamento Estratégico Participativo de uma Universidade Estadual Multicampi na Região Centro-Oeste do Brasil**. Future Jorunal. São Paulo, V.13, N.2, P. 230 – 249, mai. / ago. 2021

MACHADO, Vinicius de Camargo. **O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições Comunitárias de Ensino Superior**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/819>.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

McKEAN, David. **Estratégia: conceitos essenciais que fazem diferença**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEYER Jr., Victor. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. OEA/UFSC. Org. Almeri P. Finger, Florianópolis (SC), 1988.

MEYER JR., Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Revista Universidade em Debate, v.2, n.1 p. 12-26, jan./dez, 2014. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-paraa-teoria>.

Meyer Jr., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo das universidades brasileiras. Revista Alcance, v.12, n. 3, p. 373-389, 2005.

MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

Morgan, G. **Imagens da organização**. Edição Executiva. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 331p. ISBN 9788522451456.



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
**Pensamento e Prática do  
Planejamento Estratégico em Universidades**

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

POLIZEL, Caio; STENBERG, Herbert. **Governança Corporativa na educação Superior**. Casos práticos de instituições privadas. São Paulo: Saraiva, 2013.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, c1989. 512 p ISBN 8570015585.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC**: Gestão da ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

VEGA, Roberto Ismael. **La gestión de la Universidad**: planificación, estructuración y control. Buenos Aires: Biblos, 2009.

**Sugestão de sites para pesquisa:**

Repositório Institucional da UFSC:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74645>

PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/128623>

PPGAdm - Programa de Pós-Graduação em Administração

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214239>

INPEAU. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária:

[www.inpeau.ufsc.br](http://www.inpeau.ufsc.br)

- Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU  
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876>
- Revista da Gestão Universitária na América Latina – GUAL  
[www.gual.ufsc.br](http://www.gual.ufsc.br)