



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração – Fone: 3721-6618
CEP: 88.010-970 – Florianópolis - Santa Catarina

PPGAdm - Programa de Pós-graduação em Administração	
Professor: Pedro Antônio de Melo	
Disciplina: PENSAMENTO E PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES	Código: CAD410068
Número de Créditos: 4	Número de horas: 60 h/a
Semestre: 2023.2	Horário: 14h – 18h – quarta-feira
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.	
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. Pretende-se com esta disciplina provocar nos mestrandos e doutorandos o potencial espírito crítico e a formação de profissionais com visão estratégica. Pretende, ainda, conhecer as melhores práticas de IES públicas e privadas, na área de gestão estratégica. Em termos específicos espera-se que, ao término da disciplina os mestrandos e doutorandos estejam conceitual e tecnicamente preparados para: <ul style="list-style-type: none">• Familiarizar-se com a prática do pensamento Estratégico;• Conhecer 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; e, conhecer as ações estratégicas da UFSC.	



Conteúdo Programático:

- Universidade, Gestão e Tendências;
- Escolas do Planejamento Estratégico;
- Gestão Estratégica;
- 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;
- Modelo Estrutural e Desenvolvimento de um Plano Estratégico para Universidades.

Metodologia de Ensino-Aprendizagem:

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:

- 75% das aulas PRESENCIAIS;
- *25% 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; 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 aulas síncronas serão gravadas e disponibilizadas aos estudantes (sempre que possível).

- Apresentação de seminários;
- Desenvolvimento de um Modelo de Plano Estratégico para universidades.



5 Avaliação de Desempenho:

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

- Participação efetiva nos seminários programados (40%);
- Desenvolvimento do Modelo de Plano Estratégico Universitário (40%);
- Apresentação de Projeto de artigo (20%).

Bibliografia:

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2016.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle. Alta Books, 2019.

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.

DIXIT, Avinash K.; NALEBUFF, J. Barry. A arte da estratégia. EUA: Auster, 2022.

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.

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>.

RIBEIRO DE ALMEIDA, Martinho Isnard; ALMEIDA, Francisco Ribeiro. Manual do planejamento estratégico: Desenvolvimento de um planejamento estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Sarvier, 2020.

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-contribuioesparaa-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.

MELO, Pedro Antônio de; Meyer, Bernardo (Orgs). Administração Universitária em Tempos de Mudanças: novos rumos e desafios. Curitiba: Editora e Livraria Appris, 2021.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010. FRUGULI MOREIRA, Adriana Rochas de Carvalho. Planejamento Estratégico e cultura Organizacional – práticas e lições aprendidas – estudo de caso em



universidades públicas. Anais Congresso Internacional de Conocimiento y Innovación - CIKI, 2020.

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

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, c1989. 512 p ISBN 8570015585. SILVA, Renato. Balanced Scorecard – BSC: Gestão do ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

SANTÁNA, Tomás Dias [et al] Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas. 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. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186599>

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.

WILLINK, Jockro; PALHAVAN, Ulisses Trevisan. Estratégias e Táticas de Liderança Capa comum. EUA: Auster, 2022

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

- 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