

**EXPANSIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR****AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO CONSÓRCIO SUL-SUDESTE DE MINAS GERAIS**

RESUMO: A ação dos gestores públicos diante do contexto do REUNI, tem o desafio de realizar uma gestão que garanta a eficácia e eficiência organizacional, pautando-se pelo instrumento de planejamento estratégico, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, criado pelo Decreto 5.773/06. Logo, o objetivo desse artigo é avaliar os limites e as possibilidades do PDI como um instrumento gerencial mediante a visão dos docentes e técnicos administrativos das Ifes do Consórcio Sul-Sudeste. Esse artigo é parte dos resultados de uma pesquisa realizada com o consórcio de universidades públicas federais de Minas Gerais, Brasil. Nessa pesquisa adotou-se um questionário semi-estruturado para coleta dos dados e, como instrumento de análise, utilizou-se o Software estatístico SPSS. Os resultados mostram alguns desafios para os gestores como: aperfeiçoar os mecanismos de divulgação e transparência, motivar a comunidade acadêmica para o envolvimento no plano; integrar os novos servidores no processo de planejamento; associar o plano a gestão; romper com os limites burocráticos definidos no PDI e; interesse e apoio político da Administração das Universidades pela utilização do plano como uma ferramenta de apoio a gestão.

Palavras-chave: planejamento estratégico; Plano de Desenvolvimento Institucional; Universidades Federais; Consórcio Sul-Sudeste.

1. Introdução

Diante da economia global, a questão da governabilidade exige do administrador uma atitude de prontidão e visão empreendedora em face das questões internas e externas dos governos. O funcionamento ideal de um sistema administrativo deve repousar, em muito, na atitude primordial do gestor, além da combinação de condutas voltadas à coordenação de interesses e estratégias em prol da comunidade, catalisando e facilitando mais do que simplesmente prestar serviços (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Neste sentido, uma nova postura governamental que transforma diretamente a concepção burocrática de governo conservador em uma concepção dinâmica de governo facilitador, aberto a inovações e próximo da população. Nessa perspectiva, Osborne e Gaebler (1994) consideram que a combinação pacífica e voluntária de governo e sociedade concorre para a providência rápida dos problemas mediante os conselhos cidadãos dos líderes empresariais e das autoridades responsáveis, todos colaborando para o desenvolvimento mais eficaz do Estado, alcançando assim, maior equilíbrio e melhor gerenciamento das políticas governamentais.

Nessa direção, o planejamento estratégico tem sido um aliado das organizações para planejar ações, metas e planos para projetar o futuro. Esse torna-se uma ferramenta estratégica para os dirigentes e para a organização como um todo. Neste caso, a estratégia é compreendida como a capacidade da empresa ou organização de prever o futuro, de antecipar as interferências do ambiente externo (MINTZBERG, 2001; PORTER, 1999).

Num contexto voltado para as Instituições Federais de Ensino Superior a situação também não é diferente. Uma nova postura é exigida dos gestores das Instituições Federais de Ensino Superior – Ifes - diante do desafio de oferecer um ensino de melhor qualidade, formando profissionais preparados para o mercado de trabalho e trazer benefícios para a sociedade. E na atual conjuntura de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni - as universidades têm a necessidade de criar novos mecanismos para realizar a gestão.

No Brasil há cinquenta e quatro instituições federais de ensino superior. Dessas, 11¹ estão localizadas no Estado de Minas Gerais, além de Institutos Federais Tecnológicos – Ifet, o que demonstra a grande relevância de um estudo com as Ifes deste estado. No entanto, são abordadas nesse artigo apenas as Ifes, pois os Ifet possuem uma estrutura administrativa distinta das universidades.

Buscando uma aproximação entre essas instituições e a maximização do uso dos seus recursos, algumas Ifes de Minas Gerais uniram-se em um consórcio. Das onze universidades federais localizadas no Estado de Minas Gerais, apenas sete compõem o consórcio das Universidades Federais do Sul-Sudeste de Minas Gerais. O Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais é formado pelas seguintes universidades: Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG), Universidade Federal de Itajubá (Unifei), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop), Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ) e Universidade Federal de Viçosa (UFV).

O Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais das Ifes consiste na primeira estratégia em rede adotada na administração pública federal. Outra experiência similar ocorre no estado do Rio de Janeiro, conhecido como Centro de Educação Superior a Distância do Rio de Janeiro – Cederj, consórcio das Instituições de Ensino Superior do Rio de Janeiro, que conta com a participação das 6 universidades, a saber: Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ; Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro– UENF; Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – Unirio; Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ;

¹ Ifes EM MINAS: 1-Unifal, 2-UFJF, 3-UFLA, 4-UFSJ, 5-Ufop, 6-Unifei, 7-UFMG, 8-UFTM, 9-UFU, 10-UFV, 11-UFVJM.

Universidade Federal Fluminense – UFF; Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. O consórcio é gerido pela Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a distância do Estado do Rio de Janeiro – Cecierj, fundada em 2002, com o objetivo de oferecer cursos de graduação a distância, na modalidade semipresencial para todo o Estado. Atualmente, o Consórcio é custeado pelo governo do Estado e, atualmente, conta com apoio financeiro da UAB e do Ministério da Educação (CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA DO RIO DE JANEIRO - Cederj, 2011).

Como instrumento de planejamento, as Ifes têm adotado o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que nasceu da burocracia a partir da criação do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006).

O Plano de Desenvolvimento Institucional consiste em um instrumento de planejamento estratégico da Universidade para um período de cinco anos. Criado pelo normativo, o instrumento visa a apresentar a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados. O PDI é definido da seguinte forma:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002b, p. 2).

O PDI pode ser um excelente instrumento de gestão pública das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) como meio de buscar a excelência do ensino, pesquisa e extensão, bem como alcançar seus objetivos com eficiência, eficácia e transparência pública.

Tendo em vista que o Plano de Desenvolvimento Institucional é um instrumento legalmente instituído, o problema de pesquisa consiste em saber quais as possibilidades, os limites e o potencial do PDI para ser utilizado como um instrumento gerencial.

2. Planejamento Estratégico nas IFES

O planejamento estratégico no contexto brasileiro teve a sua repercussão no pós-guerra, quando houve a necessidade da racionalização dos recursos, dos serviços e da máquina pública. A adoção do planejamento nasce primeiramente nas organizações militares como estratégia de combate nas guerras. Da mesma forma, a noção de planejamento tomou grande amplitude nas organizações, especificamente nas empresas privadas. Hoje, há uma grande reflexão sobre o planejamento estratégico na administração pública. No entanto, os primeiros planos criados após o período da década de 30 tinham por objetivo o desenvolvimento macroeconômico, focando especificamente na estabilização monetária e fiscal (TONI, 2002). Como exemplo, pode-se destacar o Plano Salte (1948); O Plano Trienal (1963) e o Plano Nacional de Desenvolvimento - PND (1972-1974).

A forte intervenção do Fundo Monetário Internacional – FMI na economia do Estado brasileiro fez com que os administradores públicos estabelecessem um planejamento voltado para a estabilidade econômica e o combate à inflação. Nesse caso, têm-se os exemplos do Plano Verão (1989), Plano Collor (1990) e o Plano Real (1994) que, tiveram a mesma política de estabilização econômica e fiscal.

Na Administração Pública, a noção do planejamento começou a caminhar no período militar. O plano desenvolvido pelo governo de JK, conhecido como o Plano de Metas (1956-1961), foi o primeiro que conseguiu repercutir a noção de um planejamento estatal.

O planejamento é visto como um recurso estratégico pelas organizações para projetar o seu futuro em prol de um objetivo que esteja alinhado com a missão institucional. Hoje, é adotado pelas organizações, sejam elas públicas, privadas ou não governamentais. Para Porter (1999), planejamento é conceituado como uma ferramenta gerencial que auxilia a organização a traçar o caminho a ser seguido, considerando a interação com o ambiente.

Para Alday (2000), o planejamento estratégico é uma ferramenta que acaba por incentivar os administradores públicos a pensar sobre o que é importante para a organização e para o seu futuro. Para isso, Stoner (1985) destaca que o planejamento estratégico é uma atividade de nível superior, no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa nele. O envolvimento da direção se fundamenta pelo motivo que somente os dirigentes têm acesso às informações necessárias que abrangem todos os aspectos da organização. Outra razão, seria que para se conseguir o comprometimento dos níveis mais baixos é necessário o envolvimento e apoio da alta administração das estratégias adotada pela organização.

O planejamento estratégico, se adotado da melhor forma, pode ser considerado um importante instrumento em benefício da administração das organizações. Na administração pública, a ideia de planejamento começa a permear os espaços organizacionais. Segundo Neiva (1989), no setor privado é forte a presença da avaliação do planejamento com resultados mensuráveis. Na administração pública, instrumentos têm sido utilizados para criar programas, metas e ações no longo prazo. No entanto, o serviço público carece de pesquisas e indicadores que venham quantificar os resultados. No atual contexto, estudos indicam a implantação de um Sistema de Custo do Governo Federal – Sic-Gov, para mensurar o gasto com a manutenção da máquina pública. Como exemplo, a implantação de uma gestão de custos em hospitais públicos no Estado de São Paulo, segundo Bonacim e Araújo (2010), aponta que a dificuldade de implantação de um sistema de custos consiste na confiabilidade dos dados. Logo, é necessário realizar a conscientização de todos os membros da organização sobre a sua importância.

O Planejamento Estratégico, segundo Alday (2000), precisa ser mais do que um documento estático, mas uma ferramenta dinâmica que possibilita antecipar as decisões em cumprimento à missão e objetivos organizacionais.

Moura (1998) apresenta um caso de sucesso no processo de planejamento quando há o envolvimento de vários atores na formulação. O caso da Cidade Constituinte - CC de Porto Alegre representa a construção de um planejamento socialmente construído. No entanto, o autor não deixa de ressaltar que houve conflitos no processo de negociação. Nesse caso, o fator publicidade e difusão de informações foram decisivos para promover a integração e alcançar um nível satisfatório de debate e disputa democrática.

No âmbito federal, a administração pública tem adotado os instrumentos como: Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA. O Plano Plurianual tem por objetivo projetar os programas, ações e políticas públicas, estabelecendo metas para longo prazo. Nele, os programas, ações, elementos de despesa responsável, prazos e recursos são detalhados. Tal prerrogativa tem como perspectiva elaborar projetos em longo prazo para promover o desenvolvimento econômico e social e ao mesmo tempo, servir de subsídio para avaliar a gestão. A LDO consiste em um documento que irá orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual, que deve estar de acordo com os objetivos estabelecidos no PPA. E por último, a LOA, que apresentará todas as metas, objetivos, ações a serem executadas, devendo essas estar de acordo com o PPA e a LDO.

Outro exemplo adotado pelos governos, segundo Fernandes e Sampaio (2006), é o Planejamento Estratégico Participativo, que tem sido utilizado em órgãos públicos, como as prefeituras, para promover a gestão social. A iniciativa tem valorizado o conhecimento popular e as experiências da sociedade, promovendo o crescimento interno e externo à instituição. Contador (1995) destaca a importância de um tipo participativo para gerenciar as

mudanças. Para ele, “preparar um plano é fácil. Elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador. Implementar as propostas do plano, isto sim, é difícil” (CONTADOR, 1995, p. 56).

No caso do Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais, tem-se a adoção do “duplo planejamento”. Nesse caso, o duplo planejamento consiste em trabalhar em uma perspectiva de curto e longo prazo ao mesmo tempo. Neste sentido, são elaborados dois planos. O primeiro para atender às perspectivas do presente (hoje) e o segundo para projetar o futuro (amanhã) da organização. A adoção do duplo planejamento trouxe para a administração pública a responsabilização dos agentes públicos mediante os objetivos e as metas estabelecidas, juntamente com os resultados obtidos (VILHENA, 2006).

Portanto, a noção de planejamento no âmbito da administração pública federal tornou-se importante para os gestores ao longo do tempo, deixando uma perspectiva para fins de atendimentos dos interesses macroeconômicos para projetar o futuro da organização.

Ao analisar o planejamento estratégico direcionado às Universidades Públicas, outras variáveis devem ser consideradas. Sabe-se que a missão das universidades, consideradas como entidades da administração pública indireta, é diferente da missão das empresas do setor privado. Enquanto estas têm por objetivo o lucro, as universidades federais têm como missão a promoção do ensino, da profissionalização e do atendimento ao interesse público.

Uma das dificuldades quanto à avaliação de uma instituição de ensino superior, deve-se à mensuração dos resultados, pois segundo Neiva (1989, p. 81):

[...] enquanto as organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento.

Reconhecer as características e as peculiaridades das instituições de ensino é um fator relevante e que deve ser considerado pelo gestor e sua equipe de trabalho. No entanto, essa não pode ser uma justificativa para que as universidades não realizem o seu planejamento.

Nesse contexto vivido pelas Ifes, não basta simplesmente um aporte de recursos. As instituições necessitam de um corpo técnico qualificado para a gestão. Amaral (2009, p. 6) destaca a importância da decisão estratégica de formação de dirigentes na administração pública. Na sua visão, o dirigente precisa “pensar estrategicamente, saber ouvir a expectativa da sociedade e estar aberto à revisão do planejamento inicial”. Da mesma forma, Alday (2000) salienta que tanto planejar quanto projetar o futuro exigem pessoas capacitadas e líderes que dominem ambas as práticas. Amaral (2009) cita algumas competências requeridas dos dirigentes para conduzir o processo de maneira eficiente e produtiva. Entre elas, têm-se:

iniciativa; criatividade; flexibilidade; capacidade de geração de novas ideias e de identificação de novas oportunidades de aplicação do conhecimento e geração de soluções inéditas; organização, mobilização e envolvimento de parceiros e servidores; compartilhamento de expectativas; e desenvolvimento de competências das equipes de trabalho com foco na missão institucional (AMARAL, 2009, p. 5).

A formação e o desenvolvimento de competências citadas para os dirigentes irão contribuir para o aumento da capacidade de planejamento e coordenação das ações. A necessidade de capacitação e profissionalização dos dirigentes são revelados por uma

pesquisa qualitativa realizada por Marra e Melo (2005) em uma universidade federal. A pesquisa destaca que as atividades gerenciais nessas instituições estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, realizadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o improviso. Algumas peculiaridades da gestão universitária, tais como cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública aumentam o caráter contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial.

Quando se trata da cultura, Dill (1992) destaca que a cultura e a subcultura nas Universidades estão representadas pela fragmentação em três grandes grupos distintos como: docentes, discentes e funcionários. Da mesma forma, o sistema de crenças ou as ideologias representadas nas instituições acadêmicas consistem na cultura organizacional que depende da universidade; cultura da profissão acadêmica e a cultura das disciplinas.

Como obstáculos e desafios ao realizar a administração pelos gestores, Cavedon e Fachin (2000) apresentam a visão de que os “professores-gerentes” têm das instituições acadêmicas quando estão no exercício da função: burocracia da universidade; deterioração da universidade por falta de recursos materiais; importância do nome da universidade em face da sociedade; inexistência de controle sobre a atividade docente; cobrança por publicações; utilização do nome da universidade como vitrine; confronto entre professores novos e antigos; apego à universidade (a maioria dos professores foi aluno da própria universidade); e a excelência em pesquisa.

O caráter dúbio do professor é questionado. O “professor-gerente”, assim denominado pelos autores, acaba por acumular as atividades administrativas e acadêmicas. Para eles, os gerentes são agentes organizacionais que não devem ser vistos só como responsáveis pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais, mas também como “vivenciadores de conflitos e contradições, dado que as organizações são, por excelência, lócus de contradições estruturais e processuais que se refletem na prática gerencial” (MARRA; MELO, 2005, p. 4).

Os autores destacam que as funções dos chefes de departamento e coordenadores da universidade pesquisada extrapolam as atividades relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estão inseridas em

práticas sociais, colaborando com estudos sobre trabalho gerencial, que enfocam que as atividades do gerente são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de “apagar incêndios” e o improviso (MARRA; MELO, 2005, p. 19).

Observa-se que além do caráter da formação do gestor, é importante que ele saiba coordenar as ações de planejamento estratégico da universidade e, antes de tudo, de uma releitura da organização. Segundo Araújo (1996, p. 76), “qualquer tentativa de planejamento cairá no vazio se não se fizer uma leitura adequada da organização, quais são: os agrupamentos internos, como se processam as articulações de interesses”. Desse modo, a autora destaca uma etapa fundamental no processo de planejamento: a realização do diagnóstico. O diagnóstico é fundamental para identificar a cultura organizacional, pois se ela não for considerada, fará com que o planejamento caia no esquecimento e não atinja a sua finalidade de planejamento a longo prazo e deixe de ser utilizado como um instrumento de avaliação institucional e, acima de tudo, de apoio à administração.

O processo de diagnóstico, segundo Bodini (1998), consiste na avaliação do ambiente interno e externo. O ambiente interno corresponde à verificação dos pontos fortes e fracos da universidade. Para isso, essa análise deverá ser realizada pelo conselho-diretor, reitoria, corpo

docente, corpo discente e área administrativa. Na análise interna, os seguintes fatores devem ser considerados na visão de Bodini (1998, p. 3):

[...] cursos oferecidos e novos cursos; pesquisas desenvolvidas; linhas de pesquisa; eficiência do ensino, pesquisa e extensão; sistemas de informação; recursos humanos, materiais e financeiros; tecnologia; estrutura organizacional e imagem institucional.

Na visão da autora, o ambiente externo também deve ser considerado. Na era da informação, de globalização e rápido processo de evolução tecnológico, as universidades precisam competir não somente com outras universidades, mas também com sistema de informações e pesquisa, formal ou informal.

Portanto, a fase de diagnóstico deve englobar a avaliação do ambiente como um todo, considerando a avaliação docente, de departamentos, dos cursos de graduação, da administração, pesquisa, de extensão e do desempenho operacional da instituição como um todo.

Para conseguir a operacionalização do planejamento, Araújo (1996) destaca alguns pontos que devem ser considerados: as expectativas e desejos dos participantes; identificação da missão da organização e de seus objetivos; análise do ambiente interno e externo; formulação de metas; delineamento de estratégias; planos de ação; melhoria dos sistemas de informação e controle; implementação e avaliação.

Para se estabelecer um Planejamento Estratégico, Alday (2000) destaca algumas etapas que devem ser consideradas: a execução de uma análise do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional e controle estratégico.

No quadro 1 são apresentadas algumas etapas que são fundamentais na formulação do planejamento estratégico nas organizações. As etapas descritas não devem ser vistas como uma receita a ser seguida por todas as organizações. No entanto, cada instituição deve adaptar e criar mecanismos de apoio que auxiliem na elaboração do planejamento:

ETAPA	DESCRIÇÃO	AUTORES
Diagnóstico	Essa etapa é fundamental antes de iniciar o processo de planejamento. Uma leitura da organização é relevante para traçar os objetivos e as metas.	Araújo (1996) e Bodini (1998)
Análise do Ambiente Interno e Externo	Nessa etapa deve-se considerar os pontos fortes e fracos da Universidade em relação ao ambiente interno e externo. Nas Universidades Públicas a interferência do ambiente externo é muito relativa, dependendo mesmo da conjuntura econômica e política do Estado frente ao ensino superior.	Aday (2000), Araújo (1996) e Bodini (1998)
Definição dos objetivos, valores e metas	A definição ou a redefinição dos objetivos, valores e metas é fundamental para traçar o rumo da organização.	Alday (2000)
Avaliação	A partir da avaliação, realizar a mensuração dos resultados, identificando as metas que foram ou não implementadas. Com o resultado da avaliação, as informações devem realimentar o sistema para flexibilizar o planejamento.	
Acompanhamento e controle	O acompanhamento e controle são etapas que irão assegurar a implantação das metas e as ações estabelecidas no planejamento estratégico.	Alday (2000)

Quadro 1 Etapas essenciais no Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores.

O planejamento nas universidades, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, segundo a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), tem por objetivo apresentar a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados durante a gestão. De acordo com o MEC, o PDI é:

[...] o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002b, p. 2).

O PDI foi colocado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes como um dos principais eixos de referência. No artigo 2º da Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002 (BRASIL, 2002a), Segenreich (2005) destaca a centralidade e abrangência atribuída ao PDI como instrumento de planejamento e avaliação:

o recredenciamento de universidades e centros universitários deverá ser centrado na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI de

cada instituição e nos critérios vigentes da avaliação institucional, promovendo-se equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos de avaliação de qualidade, de modo a contemplar agilidade no processo, progressividade nas metas fixadas e eficácia e eficiência nas análises construtivas dos desempenhos institucionais, ao longo de tempos determinados (BRASIL, 2002b).

O normativo instituído pelo MEC preconiza que a construção do PDI deverá ser feita de forma livre, para que a Instituição exerça sua criatividade e liberdade no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes das instruções de elaboração deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subsequentes, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e Setec/MEC para esse fim. Portanto, ao mesmo tempo em que o normativo confere às instituições o caráter livre na sua redação e formulação do PDI, estabelece critérios e exigências que cerceiam a capacidade criativa das Ifes.

Segenreich (2005, p. 3) destaca a importância do PDI como um instrumento de planejamento estratégico da organização, ao afirmar que “na medida em que este plano é resultado de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, interna ou externa”.

Portanto, observam-se muitos desafios e possibilidades para os gestores das Ifes quando se trata do planejamento estratégico. Araújo (1996) apresenta os principais fatores que têm dificultado a institucionalização do planejamento nas universidades:

o planejamento é dissociado da gestão, ou seja, não é visto como um elemento importante na ação administrativa e política dos gestores da instituição; Falta credibilidade no instrumento de planejamento para a solução dos problemas organizacionais; não há envolvimento da atividade acadêmica na atividade de planejamento; as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente, estimula-se, ao contrário, a gerência do dia-a-dia (ARAÚJO, 1996, p. 9).

De acordo com a discussão apresentada, observa-se vários obstáculos e desafios a serem vencidos ao se tratar da estratégia de planejamento das Universidades. Neste sentido, será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para estudar a temática do planejamento das Universidades.

3. Metodologia

A pesquisa é de caráter qualitativo e descritivo, pois estuda o “ponto de vista” dos servidores sobre o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional nas instituições federais de ensino superior. Para Bogdan e Bikken (1994), existem diversas formas de investigação qualitativa, no entanto, todas partilham do objetivo de compreender os sujeitos com base nos seus pontos de vista.

O público-alvo compreendeu o universo dos servidores docentes e técnico-administrativos das Ifes que compõem o Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semiestruturado, avaliando o processo de elaboração do PDI sob a perspectiva dos docentes e técnicos. O público-alvo da UFV, que possui um público-alvo representativo (total de 2.283 entre docentes e técnico-

administrativo), foi excluído deste processo, pois a Universidade não havia elaborado um PDI até o momento da coleta dos dados. Da mesma forma, a UFJF não teve interesse em participar da pesquisa, restando apenas cinco universidades federais que compõem o consórcio.

A população da pesquisa, segundo os dados disponibilizados nos sítios das Ifes, corresponde a 4.243 servidores públicos.

Em termos de amostragem, utilizou-se a amostragem não probabilística por conveniência, pois os membros da comunidade acadêmica serão escolhidos simplesmente por estarem dispostos a participarem da pesquisa e de responderem ao questionário semiestruturado.

Para calcular a amostra, adotou-se um erro amostral de 6% e um nível de confiança de 95%. Da população de 4.243 docentes e técnicos, o tamanho da amostra calculado, segundo Santos (2011), é de no mínimo 252 entrevistados, sendo obtidos 299 questionários respondidos.

Cabe destacar que a amostra foi calculada com relação à população das cinco Universidades participantes. Logo, não será possível uma análise comparativa entre elas, pois não possui o representativo estatístico de cada instituição para uma análise aprofundada.

O questionário semi-estruturado foi elaborado com base no referencial teórico, abordando aspectos relativos ao processo de elaboração de um planejamento estratégico: conhecimento do PDI; reformulação e revisão da missão, valores e objetivos; diagnóstico; organograma; processo de elaboração, participação da comunidade acadêmica (docentes e técnico-administrativos); divulgação; transparência; interesse da administração; os trabalhos da comissão responsável pela elaboração do PDI e o processo de avaliação e aperfeiçoamento do PDI.

Para a operacionalização da aplicação do questionário semiestruturado, foi adotado como ferramenta o Google docs, uma plataforma na qual foi criado o formulário eletrônico. O sistema de compartilhamento de arquivos permite que o formulário seja enviado via e-mail para os respondentes. A dificuldade na etapa de coleta dos dados iria consistir na obtenção do banco de dados dos e-mails dos docentes e técnico-administrativos das Ifes em estudo. Para tanto, utilizou-se uma estratégia diferenciada para a sua viabilização. Primeiramente, foi feito um contato via e-mail com a vice-reitoria e a chefia de gabinete das Universidades para autorização da pesquisa no âmbito da instituição. Devido à impossibilidade de obtenção do banco de dados dos e-mails dos servidores, por questões de sigilo e confidencialidade dos dados, foi solicitado um contato de um representante do setor competente da instituição, responsável pelo envio de e-mails a toda comunidade acadêmica, solicitando o envio do e-mail contendo a explicação da pesquisa e o link para acessar e responder o questionário online. Desse modo foi possível a realização da pesquisa sem a necessidade do acesso do banco de dados dos e-mails dos servidores, além de garantir o anonimato do respondente. Das cinco universidades que foram possíveis desenvolver a pesquisa, apenas uma permitiu viabilizar a pesquisa sem a necessidade de comparecer na instituição.

Para a análise dos dados do questionário semiestruturado, foi utilizada a análise de conteúdo para as questões abertas. Para as questões fechadas, foi adotado um software estatístico, o Statistical Package for the Social Sciences – SPSS, utilizando a análise descritiva e alguns cruzamentos (*cross tabs*) entre as questões. O software permitiu que os dados recebidos fossem tabulados em uma planilha no formato Excel, em que foram processadas as análises.

4. Avaliação do PDI pelas universidades do consórcio

Da pesquisa realizada foram obtidos 299 questionários respondidos das cinco Ifes que participam do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais, sendo 45% docentes e 55% técnico-

administrativos. Do número de respondentes, observa-se que houve uma grande participação na pesquisa dos servidores da Ufop seguido pela UFSJ, destacando que o questionário foi enviado via e-mail e que a adesão à pesquisa foi de forma voluntária. Entretanto, comparando ao número de servidores de cada Universidade, pode-se dizer que houve um número representativo de cada instituição.

Do tempo de serviço público na instituição, 70% dos respondentes têm até 5 anos de efetivo exercício, seguido de 10% que possuem 16 a 20 anos. Com a expansão das universidades mediante o Reuni, novas contratações foram realizadas, o que denota muitos servidores com menos de 5 anos de serviço. Com maior motivação dos novos servidores ao participar da pesquisa, sinaliza que os gestores possuem o desafio de catalisar a motivação e integrar os novos servidores públicos no processo de planejamento estratégico da instituição. E do mesmo modo, motivar e/ou promover o interesse dos servidores com mais tempo de serviço na instituição pela mesma atividade.

Quanto ao conhecimento do PDI, 50,2% disseram que conhecem o plano contra 43,5% não conhecem e 6,4% não quiseram opinar. Para o envolvimento e integração dessa comunidade com menos de 5 anos de serviço, é necessário que os gestores façam uma leitura adequada da instituição, pois segundo Araújo (1996), qualquer tentativa de planejamento cairá no vazio se os dirigentes não fizerem essa leitura, identificando os agrupamentos internos e como se processam as articulações de interesses.

Os dados revelam uma preocupação e um desafio para os dirigentes das Instituições no processo de planejamento, pois mais de 40% não conhecem o plano. Um dos motivos para o desconhecimento do plano pode estar associado aos seguintes fatores: a falta de uma tecnologia da informação que promova o acesso a informações e que os membros se sintam partes integrantes da gestão; falta de tempo ou disponibilidade; acúmulo de funções; desmotivação ou desinteresse pelo planejamento; falta de interesse da administração, dentre outros.

Quanto ao processo de elaboração do PDI, 14% dos 50% dos respondentes que disseram que conheciam o PDI, afirmam que o processo foi de forma centralizada e 34% acreditam que foi de forma democrática, respaldados nos critérios estabelecidos por Segenreich (2005).

No entanto, ao perguntar se o Plano tem sido adotado como um instrumento de planejamento futuro da instituição, houve respondentes (Quadro 4) que disseram que o processo de elaboração foi centralizado e à mercê dos interesses da administração, conforme apontado nos relatos abaixo dos respondentes:

Relatos dos Respondentes
“não está ao alcance de todos, decidido em alto escalão”
“Me parece que o PDI é "coisa para inglês ver". Na prática, no cotidiano, as decisões são tomadas de maneira centralizada, orientada por acordos políticos pouco ou nada esclarecidos para a comunidade acadêmica”.
“As decisões vem sendo tomadas, na minha opinião, com um caráter muito individualizado e localizados nos interesses de grupos influentes. O próprio Conselho Universitário parece desconhecer, por completo, quais são as metas estabelecidas pelo PDI”
“Pelo menos no departamento em que estou lotado em nenhum momento o plano foi discutido de forma colegiada ou até mesmo a chefia se manifestou sobre o mesmo ou como o departamento iria se posicionar”
“Porque o Reitor centraliza as ações”
“Não existe planejamento estratégico... Existe apenas a visão do reitor de se construir um parque tecnológico, nada mais tem prioridade aqui se não tiver relação com essa visão”
“Não conheço para opinar, mas tendo em vista a atual administração podemos observar que tudo tem sido feito de acordo com os interesses da administração e não com planejamento”
“O planejamento das ações estratégicas da universidade são feitas de forma centralizada e as formas abertas para participação, como foi o caso da comissão do PDI, foi apenas para ratificar uma proposta pré-elaborada que, ainda que emendada pela comissão, foi moldada de acordo com o interesse da administração, conforme relato de um dos membros organizadores: "não importa muito o que escreverem... vai ser retificado depois mesmo..."”

Quadro 2 Relatos de respondentes acerca da elaboração do PDI

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Dos 43,5% dos respondentes que disseram que não conhecem o plano, foi realizada uma pergunta aberta para descobrir o motivo do não conhecimento. Os dados revelam que 28,71% dos respondentes que não conhecem o plano (43,5%) não conhecem porque não tomaram conhecimento e/ou porque não houve divulgação (Tabela 7). Logo, os gestores necessitam aprimorar os mecanismos de divulgação e/ou criar meios para motivar os servidores a acessarem as informações disponibilizadas. Para isso, eles devem se sentir integrantes do processo de planejamento. Uma das estratégias a ser adotada pelos gestores consiste na adoção do duplo planejamento, ferramenta essa utilizada no Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais (VILHENA, 2006). O duplo planejamento irá envolver os servidores das Universidades no planejamento no curto prazo, do dia a dia, e ao mesmo tempo, envolvê-los no planejamento de longo prazo.

Portanto, os gestores possuem o desafio de desenvolver estratégias para melhorar a governabilidade, ou seja, os mecanismos democráticos de responsabilização e transparência, apontados como fundamentais na reforma do Estado por Araújo e Pinheiro (2010).

Quanto à pergunta se houve ou não a definição e redefinição da missão, objetivos e valores da organização, 24% disseram que sim, contra 8% que afirmaram que não e 18% não souberam ou não quiseram opinar. Portanto, observa-se que 36% não estão cientes se realmente houve ou não a definição ou redefinição dos objetivos, e se as mesmas foram realizadas de forma colegiada. Das questões abertas, o respondente de nº. 206 afirma: “[...] existe apenas a visão do reitor de se construir um parque tecnológico, nada mais tem prioridade aqui se não tiver relação com essa visão”. Logo, observa-se que, no caso desta Universidade, a visão, a missão e os objetivos vêm sendo estabelecidos de acordo com os

interesses da administração, não havendo o diálogo com a comunidade acadêmica na sua definição.

Na visão de Araújo (1996), para promover a operacionalização do planejamento, é necessário identificar a missão da organização e de seus objetivos; análise do ambiente interno e externo; formulação de metas; delineamento de estratégias; planos de ação; melhoria dos sistemas de informação e controle; implementação e avaliação.

Quanto ao envolvimento da comunidade acadêmica no processo de elaboração do PDI, 44,1% acreditam que houve sim a participação efetiva da comunidade, contra 21,4% que disseram que não e 34,4% não souberam ou não quiseram opinar.

Entretanto, os dados coletados sobre os aspectos a serem aperfeiçoados no PDI revelam que a necessidade de participação da comunidade acadêmica foi eleita a primeira colocada entre as respostas. Da mesma forma, os relatos dos respondentes de nº 21 e 28 reafirmam a necessidade da participação da comunidade acadêmica ao afirmarem: “falta a participação da comunidade universitária” (RESP. 21 e 28). Mediante a cultura segmentada das Universidades representada pelos docentes, discentes e técnico-administrativos, os dirigentes possuem o desafio de promover o interesse de participação da comunidade acadêmica.

Os dados revelam que as Ifes têm adotado o uso de tecnologias mediante o site institucional para promover a divulgação do plano, sendo essa ferramenta conhecida como o “Governo Eletrônico” apresentado por Sanchez (2003), fundamental para promover a divulgação e transparência das ações do governo.

No entanto, ao mesmo tempo que as Ifes têm adotado a tecnologia da informação para promover a divulgação do plano, os dados coletados apresentados na Tabela 7 revelam que 28% dos respondentes não tomaram conhecimento do plano ou não houve divulgação do mesmo. Deste modo, tal constatação leva a hipótese de que apenas o uso de tecnologia da informação não garante a ampla participação da comunidade. Entretanto, mecanismos de motivação [capacitação, profissionalização, duplo planejamento (VILHENA, 2006), entre outros], de integração, de acesso a informação são fundamentais para permitir que os membros se sintam partes integrantes do processo de planejamento.

Quanto aos critérios a ser aperfeiçoados no PDI, 63% dos respondentes afirmaram que necessita serem melhorados a participação e o envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração do plano (Tabela 12). A constatação vem de acordo com um dos obstáculos apontados por Araújo (1996), de que não há o envolvimento da atividade acadêmica na atividade de planejamento. Em segundo lugar, com 46%, elencaram o controle e avaliação das ações e metas estabelecidas pelo PDI, aspectos fundamentais elencados por Araújo (1996) para a operacionalização do plano.

Em terceiro lugar com 44%, a divulgação e transparência do plano. Logo, os gestores possuem o desafio de aprimorar os mecanismos de *accountability* não apenas como forma de serem usados para promover a eficácia e eficiência das ações do governo. Segundo Sanchez (2003), a importância do uso de tecnologias não consiste em apenas proporcionar a eficiência, eficácia e efetividade das ações, mas também em função de valores democráticos, tais como participação, busca de dignidade humana, transparência, representatividade e controle sobre os agentes públicos.

A quarta posição de aperfeiçoamento das metas, ações, prazos e responsáveis com 40% eleita pelos respondentes reafirmam os resultados da análise documental realizada na primeira etapa da pesquisa.

Em uma avaliação da importância dada pelos gestores sobre o plano, corresponde a uma porcentagem de 19,7% que atribuíram uma nota 8, numa escala de 1 a 10 (Tabela 14). Em seguida, 16,4% dos respondentes atribuíram nota 5. Neste sentido, os dados revelam uma necessidade do envolvimento da administração superior nesse processo, pois, segundo Stoner

(1985), o planejamento estratégico é uma atividade de nível superior no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa. O motivo consiste que somente os dirigentes têm acesso às informações necessárias que abrangem todos os aspectos da organização. Outra razão é que o compromisso da alta administração é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos. Do mesmo modo, os dados revelam que os dirigentes necessitam aliar o planejamento estratégico da instituição a gestão, sendo esse um obstáculo apresentado por Araújo (1996). O resultado mostra a necessidade dos dirigentes de romper os limites estabelecidos pela burocracia, os quais devem "enxergar" nesse instrumento um recurso estratégico, com o desafio de evitar posturas autoritárias e centralizadoras do tipo Burocrático na elaboração do plano.

5. Considerações Finais

Diante dos estudos realizados, os dirigentes precisam aperfeiçoar os mecanismos de efetividade das ações, garantindo maior transparência (*accountability*) e divulgação de informações, conforme demonstrado nos dados da pesquisa de campo. Na avaliação do PDI pelas universidades pôde-se observar que as Ifes têm-se utilizado da tecnologia da informação para realizar a divulgação do plano mediante o site institucional, e-mail, uma plataforma específica, fóruns, dentre outros. Entretanto, além do aprimoramento dos mecanismos de transparência é necessário que os gestores criem instrumentos de negociação que promovam o interesse da comunidade acadêmica pelo acesso às informações. Conforme destacado por Moura (1998), no caso do planejamento participativo da Cidade Constituinte, não foi isento de conflitos, no entanto, o fator publicidade e difusão de informações foram decisivos para promover a integração e alcançar um nível satisfatório de debate e disputa democrática no processo. Nesse sentido, é necessário criar estratégias diferenciadas para promover a participação da comunidade acadêmica que está segmentada entre: discentes, docentes e técnico-administrativos. Cada um desses públicos-alvo possuem objetivos e interesses distintos com relação a carreira e interesse por áreas de ensino e pesquisa. E para a operacionalização do plano, Araújo (1996) ressalta a importância dos dirigentes ouvirem as expectativas e os desejos dos participantes.

Outra limitação é o público-alvo da pesquisa. Por questões de custo para o desenvolvimento da pesquisa e de operacionalização e processamento dos dados, os discentes da comunidade acadêmica não foram envolvidos nesse processo. Nesse caso, foram apenas envolvidos os segmentos de docentes e técnico-administrativos das Ifes do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais.

Para futuras pesquisas acerca do planejamento estratégico nos órgãos públicos, têm-se outras abordagens, como o envolvimento dos discentes, bem como adotar outras etapas do plano, como o processo de avaliação no final do período do PDI.

Por fim, o planejamento na Administração Pública, especificamente nas Universidades Federais, representado pelo PDI, deve estar atrelado aos Planos do Governo Federal, ao Projeto Pedagógico Institucional, a um Plano de Gestão e, principalmente, ao envolvimento de toda a comunidade acadêmica. Com a expansão das Ifes, os gestores precisam compreender a importância da ferramenta de planejamento estratégico na organização, como forma de garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Para isso, precisa romper com os limites estabelecidos pela burocracia e aperfeiçoar os mecanismos de transparência e divulgação; controle e avaliação; acesso a informação; participação e envolvimento da comunidade acadêmica; capacitação de profissionais para a gestão; eleição dos membros da comissão para elaborar o PDI e; o interesse da administração pela atividade de planejamento.

Referências Bibliográficas

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- AMARAL, H. K. do. Uma formação de dirigentes e funcionários públicos que persiga o êxito da ação do governo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 4, p. 419-424, out./dez. 2009.
- ARAÚJO, M. A. D. de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul./ago. 1996.
- ARAÚJO, M. A. D. de; PINHEIRO, H. D. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do Reuni. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, 2010.
- BODINI, V. L. **Planejamento estratégico em universidades**. Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2011.
- BOGDAN, R. C.; BIKKEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Ed. Porto, 1994. 355 p.
- BONACIM, C. A. C.; ARAÚJO, A. M. P. de. Gestão de custos aplicada a hospitais universitários públicos: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 903-931, jul./ago. 2010.
- BRASIL. **Decreto nº 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 10 nov. 2011.
- _____. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 10 dez. 2011.
- _____. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.usjt.br/avaliacao_inst/arquivos/lei_10861.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2011.
- _____. **Resolução CNE/CES 23**, de 5 de novembro de 2002. Dispõe sobre o credenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior. Brasília, 2002a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces23_02.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2011.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: diretrizes para elaboração. Brasília, 2002b. 5 p.
- CAMPOS, D. C. da S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007. 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2007.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 15-31, 2000.
- CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA DO RIO DE JANEIRO. **Consórcio Cederj**. Disponível em:

<http://www.cederj.edu.br/cederj/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=3>. Acesso em: 10 dez. 2011.

CONTADOR, J. C. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, mar./abr. 1995.

DILL, D. The management of academic culture: notes on the integration on the management of meaning and social integration. **Higher Education**, Washington, v. 11, p. 303-320, 1992.

FERNANDES, V.; SAMPAIO, C. A. C. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482006000200002&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 nov. 2011.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

MINTZBERG, H. Os 5 pontos da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Ed.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 58-64, 2001.

MOURA, S. A construção de redes públicas na gestão local: algumas tendências recentes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 67-85, jan./abr. 1998.

NEIVA, C. C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva de eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: VAHL, T. R. et al. (Org.). **Desafio da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, p. 37-50, 1989.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH, 1994. 436 p.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 515 p. 1999.

SANCHEZ, O. A. O poder burocrático e o controle da informação. **Lua Nova, Cultura e Política**, São Paulo, v. 58, n. 1, p. 89-119, 2003.

SANTOS, G. E. de O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.glaubersantos.com/calculoamostral.html>>. Acesso em: 17 out. 2011.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de Instituições de Educação Superior: lições de uma experiência. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533 p.

TONI, J. de. Reflexões sobre as possibilidades do planejamento no setor público. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 949-976, 2002.

VILHENA, R. (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 367 p. 2006.