OS RUMOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

RESUMO

The present article show the results of an qualitative research about the implement of strategic planning in public universities,
Key words: *Strategic Planning, University.*

1. INTRODUÇÃO

As Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil, vem experimentando profundos questionamentos não apenas, como afirmam Durham (1993), Bryson (1995), Kaufman, Herman e Watters (1996), Ordorika (1995) e Rowley, Lujan e Dolence (1997), sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere a sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.

Para poder responder a essas pressões, questionamentos e desafios, que se configuram no cenário presente e futuro, tal como é abordado por Bozeman e Schmelzer (1994), a universidade realiza um intento para suprir as demandas da sociedade, iniciando um processo de mudança, e as mudanças têm sido planejadas no campo acadêmico e no campo administrativo, como ressalta, Sheathelm (1991).

No que se refere a sua administração, o processo de mudança se realiza através da implantação e adaptação de técnicas de gestão administrativa já utilizadas com sucesso pelas organizações privadas, pois na concepção de Meyer Jr.(1997),assim como as empresas, as universidades brasileiras estão necessitando de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no ambiente.

Dessa forma, alguns processos administrativos já começaram a ser incorporados. Entre as principais técnicas cuja implantação foi iniciada encontra-se o planejamento estratégico, que, de acordo com Cunha (1996), consiste num processo de percepção ambiental, tanto externa quanto interna, e de uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o propósito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento de sua performance.

Cabe ressaltar, entretanto, que a implantação de novos processos administrativos nas universidades tem enfrentando algumas dificuldades e particularidades, como é apontado, entre outros por, Lang (1990), Schwartzman (1991), Teixeira (1995) e Araújo (1996).

Este trabalho teve, então, o propósito de realizar um Estudo de Caso, para identificar, descrever e analisar como o processo de planejamento estratégico está sendo

implementado no contexto de uma universidade pública, mais especificamente na Universidade Federal de Santa Maria.

2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE

Segundo as colocações de Cunha (1995), as Instituições Públicas, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Por outro lado Kaufman (1991), realça que, apesar das diferenças fundamentais existentes entre as Empresas Privadas e as Instituições Públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.

Atualmente, existe uma unanimidade quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado, pois, como é afirmado por Meyer Jr (1991): *"estudos de caso têm revelado que as Instituições Universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente."*

2.1 O Processo do Planejamento Estratégico na Universidade

Para os efeitos de análise e comparação deste estudo, foram selecionados 3 modelos que são considerados tradicionais e conhecidos, pois foram concebidos especialmente para organizações públicas e para as sem fins lucrativos. Estes modelos são:

- o Modelo proposto por John M. Bryson (1995) e Bryson & Alston (1996), em Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations e Creating and Implementing Your Strategic Plan;
- o Modelo apresentado por Gérard Arguin (1989), em O Planejamento Estratégico no meio universitário;
- o Modelo descrito pelo Prof. Cristiano Cunha (1995), que, vem sendo desenvolvido junto ao NEST – Núcleo de Estudos Estratégicos, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, na Universidade Federal de Santa Catarina.

Estes modelos, apresentados a seguir, de forma resumida, serviram para a avaliação dos rumos que têm sido tomados pelo planejamento estratégico na universidade pública, mais propriamente na Universidade Federal de Santa Maria.

BRYSON	ARGUIN	CUNHA
		I – *Cultura e Poder*
		II – *Sistema Organizacional*
1. Acordo Inicial	1. Filosofia e orientação da instituição	1. Visão
2. Atribuições	2. Análise do meio externo	2. Valores
3. Missão e Valores	3. Análise do meio interno	3. Missão
4. Avaliação do Ambiente	4. Integração do meio externo e do meio interno	4. Grupos de relação
5. Assuntos Estratégicos		5. Oportunidades e ameaças
6. Formulação Estratégica		6. Pontos Fortes e Fracos
7. Revisão e Adoção do Plano		7. Questões estratégicas

8. Visão de Sucesso		8. Estratégias
9. Implementação		9. Ações estratégicas
10. Reavaliação do Processo		

2.2 A implementação do **Características dos Modelos de Planejamento**

O Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (1997) define a palavra implementar nos seguintes termos: *Dar execução a(um plano, programa ou projeto)./Levar à Prática por meio de providências concretas*.

A implementação de planos estratégicos associa-se fundamentalmente à ação de se conseguir a execução de aspectos de uma natureza estrutural importante que, além disso, signifique mudança na ação seguida pela empresa no passado. Logo, a etapa de implementação de processo de mudança estratégica ou estrutural nas organizações é a mais difícil de todo o projeto.

Por outro lado Mintzberg (1994) notou, que a literatura existente é fraca no que se refere à falta de evidências empíricas que dêem suporte à relação entre o sucesso da organização e o planejamento estratégico, e, mais ainda, como Stockman e Lewis (1990) observam, existem poucas pesquisas empíricas que estejam focadas no planejamento estratégico em instituições de ensino superior.

No Brasil, embora existam universidades que estejam iniciando ou tentando implementar o processo de planejamento estratégico, elas não se afastam do que já foi constatado por Karadima (1992), Durham (1993), Bryson (1995), Teixeira (1995), Araújo (1996), Kaufman, Herman e Watters (1996), isto é, o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades até anos bem recentes. Formalmente até que existem planos, projetos, programas, metas, entretanto, não reúnem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos ou, por outro lado, as experiências com planejamento são episódicas e descontínuas, e quando existe o processo de planejamento, é setorial ou se limita a produzir um plano de ação que abrange um período específico da administração de um Reitor. Tanto que Stockman e Lewis (1990) e Schwartzman (1991) observaram uma falta de consistência ou uma abordagem organizada para o planejamento nas instituições de ensino superior.

Os anteriormente citados Stockman e Lewis (1990) também constataram que a literatura existente freqüentemente encoraja faculdades e universidades para a instituição do planejamento estratégico e descrevem como deveria ser implementado o processo, mas enfatizam que muito pouca coisa tem sido escrita sobre como é ou está o desempenho deste planejamento estratégico.

3. O PLANEJAMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

De acordo com o documento publicado pela Universidade Federal de Santa Maria, denominado SIPPO (1993), a Universidade Federal de Santa Maria, desde sua origem, em 1961, era orientada por um planejamento físico estrutural com base no Plano Diretor de Obras, sendo que à medida que era construída a Cidade Universitária, era colocada em funcionamento a estrutura organizacional programada, já aprovada pelo MEC e constante do Estatuto da Universidade

O Plano Diretor ou Plano Piloto como chamaram alguns, iria orientar e dirigir o nascimento e o crescimento da Universidade, ,planificando o seu âmbito físico, que certamente implicaria na estruturação do ensino. Logo a organização do ensino era uma das premissas que condicionavam o plano diretor e sua conseqüente ordenação urbanística.

O Plano compreendia: o *estudo da capacidade* da cidade universitária, a determinação dos *cursos a serem ministrados* e suas respectivas capacidades, a determinação da *unidades arquitetônicas* a serem construídas com previsão das áreas de

construção e o *esquema que indicava a construção progressiva* das diferentes unidades da Cidade Universitária.

Assim foram concebidos vários planos de obras, não sendo possível definir exatamente no tempo cada fase, devido às dificuldades orçamentárias e de liberação de verbas. Não obstante, para efeitos do plano de obras, as etapas foram distribuídas em épocas de aplicação do ano de 1962 a 1971.

Nos anos posteriores, com o desenvolvimento da estrutura acadêmica e administrativa, criou-se a necessidade do estabelecimento de políticas e diretrizes que norteassem novamente os rumos da Instituição, bem como o planejamento de suas atividades a médio e longo prazos.

Assim em 1979 é elaborado e publicado um dos primeiros documentos sobre o Planejamento da Universidade Federal de Santa Maria, que antes de mais nada, tratava-se do oferecimento de um modelo de **Roteiro e Métodos para o Estabelecimento da Política Global, dos Objetivos e do Plano Operativo da Universidade Federal de Santa Maria.**

Já em 1983 foram divulgados o **Primeiro e Segundo Ensaios do Plano Global da UFSM**, elaborados à partir das sugestões dos Centros de ensino e propunham Diretrizes para a definição das Políticas, Diretrizes e Metas do Plano Global da UFSM, englobando 9 (nove) áreas: Planejamento Global, Reforma da Estrutura, Ensino Pesquisa, Extensão, Recursos Humanos, Assistência à comunidade Universitária, Avaliação e Controle, e Recursos Financeiros e Materiais. Como resultado deste Plano Global o Conselho Universitário apreciou e aprovou as Políticas que iriam nortear as ações e programas da UFSM para o biênio de 1984 e 1985.

Em 1986, dando continuidade às tentativas de adoção de Um Plano Global que definisse os objetivos da Instituição foi idealizado o **Plano Estratégico 87/89**, buscando uma consciência de Administração por objetivos. O Plano foi apresentado na forma de documento contendo a formulação de Objetivos Globais, Diretrizes Gerais e Linhas de Ação para a UFSM no período, o qual consistia, basicamente, em definições para que os demais níveis organizacionais formulassem suas programações e as executassem.

No ano de 1990, por decisão do Conselho Universitário, a PROPLAN elaborou uma proposta de Implantação do **Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamentação – SIPPO** (90/93), que utilizaria como instrumento de levantamento de necessidades para a elaboração do Plano Anual (Metas), a técnica do orçamento Programa. Esta metodologia previa a programação do universo de atividades e projetos da Instituição, considerando o orçamento como um todo.

Já no ano de 1994 é estabelecido um **plano de gestão** (94/97), que deveria ser complementado por um *plano de trabalho,* que estabeleceria as metas, os instrumentos para alcança-las assim como seria realizado um balanço sobre as atividades que não puderam ser desenvolvidas. Este plano se apoiava para sua instrumentalização no SIPPO, criado em 1990.

Para efeitos deste trabalho foram analisados, os últimos 12 (doze) anos, envolvendo as Gestões de 3 (três) diferentes administrações: de 1986 à 1989, de 1990 à 1993 e de 1994 à 1997.

4. ANÁLISE DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

4.1 Comparação com os 3 modelos preconizados

O esquema seguir sintetiza os Modelos propostos pela universidade, durante os últimos doze anos, assim como sua aplicação e comparação com os Modelos de Bryson, Arguin e Cunha:

BRYSON	ARGUIN	CUNHA	MODELO 19987/1989	MODELO 19990/1993	MODELO 19994/1997	EXECUÇÃO
1. Acordo Inicial		I – *Cultura e Poder*				
2. Atribuições		II – *Sistema Organizacional*				
3.Missão e Valores	1. Filosofia e orientação da instituição	1. Visão				
		2. Valores				
		3 Missão	1. Missões da Organização			SIM
		4. Grupos de relação				
4. Avaliação do Ambiente	2. Análise do meio externo	5. Oportunidades e ameaças	2. Análise ambiental externa	1. Ambiente Externo	1. Análise Externa	NÃO
	3. Análise do meio interno	6. Pontos Fortes e Fracos	3. Análise ambiental interna	2. Ambiente Interno	2. Análise Interna	PARCIAL (Avaliação dos cursos)
5. Assuntos Estratégicos	4. Integração do meio externo e do meio interno	7. Questões estratégicas	4. Objetivos Gerais	3. Plano de Ação	3. Objetivos	SIM (Genericamente)
6. Formulação Estratégica		8. Estratégias	5. Diretrizes Gerais (alternativas estratégicas)	4. Formulação de Metas	4. Estratégias	SIM (Genericamente)
7. Revisão e Adoção do Plano		9. Ações estratégicas	6. Linhas Gerais de ação		5. Ações	SIM (Genericamente)
8. Visão de Sucesso						
9. Implementação			7. Planejamento Tático e Planejamento Operacional	5. Execução da Programação Operacional	6. Planos de trabalho	SIM (Detalhadamente)
10. Reavaliação do Processo			.	6. Avaliação do resultados e Realimentação do Sistema		PARCIAL (Metas)

Comparação dos modelos de Planejamento da UFSM

4.2 Análise dos modelos

De acordo com o esquema mostrado no item anterior, pode-se observar que:

a) Nos modelos desenvolvidos e implementados pela UFSM não existe nenhum documento ou declaração que estabeleça um acordo inicial (Bryson), ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional (Cunha).
b) Não se encontram referencias sobre a determinação das atribuições (Brysson) dos participantes do Processo de Planejamento ou sobre o sistema organizacional (Cunha) que le dará suporte.
c) Quanto a filosofia e orientação da instituição (Arguin) à determinação da Visão (Cunha) e Valores (Bryson), os modelos da Universidade apenas desenvolveram a Missão.
d) No que se refere à Avaliação do Ambiente (Bryson, Arguin, Cunha), embora conste nos modelos da universidade, tanto a análise ambiental externa quanto a análise ambiental interna, não se encontram relatos ou registros da mesma.
e) Quanto aos Assuntos Estratégicos, Formulação Estratégica e Revisão e Adoção do Plano, (Bryson, Cunha) ou sobre a Integração do meio externo e do meio interno (Arguin), os modelos da Universidade definem estes itens de uma forma muito

genérica, isto é, de forma que de quaisquer ação realizada pela universidade pude-se ser enquadrada dentro do Planejamento Proposto (Ex: Objetivos Gerais - Melhoria do ensino, da Pesquisa e da Extensão; Diretrizes Gerais - Qualificação do corpo docente; Linhas Gerais de ação – Incentivar a participação em eventos científicos, técnicos, culturais ...).

f) Quanto à Implementação (Bryson) das Ações Estratégicas (Cunha) verificou-se, de acordo com os documentos estudados, que a execução de Metas é a que se encontra desenvolvida com maior nível de detalhamento e controle (foram encontradas Instruções Normativas , Formulários para a Elaboração de Metas, Índices de Distribuição de Recursos, etc). Entretanto cabe ressaltar que este detalhamento, durante alguns períodos, foi realizado apenas para parte dos recursos de custeio da universidade pois os recursos destinados os à Metas as vezes não ultrapassavam 7 % destes recursos. Foi constatado ainda, que durante um único ano, 1988, houve uma tentativa de controle das metas executas, tanto física quanto financeiramente.

g) A Reavaliação do Processo (Bryson), foi elaborada apenas para o aperfeiçoamento do Planejamento Operacional (Metas).

5. CONCLUSÕES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UFSM.

A seguir são apresentadas as principais conclusões a que se chegou após a análise das principais questões, que apareceram de forma relevante no desenvolvimento deste trabalho.

1. Os Modelos de Planejamento Estratégico das 3 gestões analisadas atendem aos 3 princípios fundamentais do Planejamento Estratégico, quais sejam: *1º desenvolvimento e estabelecimento da missão; 2º análise dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças; 3º desenvolvimento da estratégia.*

2. Embora a Universidade Federal de Santa Maria tenha sempre um modelo para a implementação do Planejamento Estratégico, o mesmo nunca é posto em execução de acordo com sua concepção teórica.

3 A elaboração de uma análise preliminar (que a Universidade não realiza) sobre a estrutura de poder, a cultura e o sistema organizacional na universidade, antes da implantação do Planejamento Estratégico, como preconizado pelo modelo de Cunha (1995), apresenta-se de suma importância, pois sua falta se reflete diretamente na falta de comprometimento da própria cúpula da administração da Universidade (Reitor, Pró-Reitores e Diretores de Centro) e da comunidade universitária, com os Modelos de Planejamento Propostos para a universidade pelas Gestões que a administram. Quanto à Imagem, Cultura e Clima Organizacionais, são relevantes os trabalhos realizados em 1997, a partir dos quais poderão ser realizados trabalhos mais aprofundados.

4. A Pró-Reitoria de Planejamento é a única e exclusiva responsável pela concepção e implementação do modelo de Planejamento Estratégico. As dificuldades de envolver outros segmentos ou unidades da instituição devem-se principalmente à falta de um Acordo Inicial que comprometesse os segmentos mais importantes da Instituição.

5. No momento da implementação, não é dada a importância necessária à elaboração e ampla divulgação no Desenvolvimento e Estabelecimento da Missão, o que faz com que a universidade, e portanto a comunidade que a compõe, não tenham uma clareza sobre o seu rumo e a priorização das necessidades que devam ser atendidas pois, no estabelecimento e desenvolvimento da Missão da organização, esse item geralmente é determinado genericamente como sendo Ensino, Pesquisa e Extensão, sem ficar clara a abrangência ou participação de cada uma dessas áreas e nem a relação ou interligação entre elas. Da mesma forma, mesmo que os modelos preconizassem a participação como ponto

fundamental, não se encontram relatos sobre a discussão ou divulgação da Missão entre os integrantes da comunidade universitária, a não ser entre os técnicos da Pró-Reitoria de Planejamento e os integrantes do primeiro escalão da universidade (Reitor e Pró-Reitores).

6. Embora o ambiente externo seja responsável pela maior parte de fatores (sociais, políticos, econômicos, etc.) que determinam ou determinaram o futuro das organizações, não se encontraram, na universidade, relatos nem documentos sobre a Análise Ambiental Externa, sendo que a mesma teria sido discutida, em algumas poucas ocasiões, apenas superficialmente pelos técnicos da Pró-Reitoria de Planejamento.

7. A Análise Ambiental Interna na UFSM está sendo realizada apenas no nível do Ensino, na avaliação de alguns cursos de Graduação e Pós-Graduação, já no nível administrativo foi realizado apenas um trabalho sobre a Imagem, Cultura e Clima Organizacionais da UFSM. Não se encontram referências sobre qualquer outra análise interna sobre Pesquisa, Extensão, Assistência Estudantil, Serviços Administrativos, Recursos Humanos, Materiais, Técnicos e Financeiros.

8. Em relação ao desenvolvimento da estratégia, de acordo com os dados, documentos e relatos encontrados, pode-se observar que, se por um lado se encontra apenas uma exposição genérica sobre os Objetivos Gerais, as Diretrizes Gerais e as Linhas Gerais de ação da Universidade, por outro lado, o ponto forte dos modelos da UFSM é o amplo detalhamento no que se refere ao Planejamento Tático e Operacional (Metas).

9. Embora a Reavaliação do Processo não conste dos modelos propostos pela universidade, essa etapa é realizada periodicamente, apenas para o aperfeiçoamento do Planejamento Operacional (Metas), necessitando portanto ampliar seu horizontes para abranger todo o processo de planejamento da universidade.

6. RECOMENDAÇÕES

Finalmente, deve-se salientar que, para melhorar os resultados obtidos com a implementação dos Modelos de Planejamento Estratégico, as Instituições Públicas de Ensino Superior devem tentar:

1. conseguir um total comprometimento da cúpula administrativa da universidade (Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centro, etc.) e da Comunidade Universitária com o Modelo de Planejamento proposto, de maneira que suas ações estejam direcionadas por ele.

2. divulgar de forma ampla e didática os objetivos, as vantagens e alcances do Planejamento Estratégico, o que contribuirá para uma formação de cultura para o planejamento e incentivará a vontade política das autoridades universitárias na sua implementação;

3. ter o respaldo irrestrito da maior autoridade da universidade, o Reitor, de forma que o Pró-Reitor de Planejamento tenha a força e o poder político necessário para sua implementação;

4. Aplicar o Modelo Proposto em todas as etapas e não apenas parcialmente;

5. objetivar a discussão sobre a Visão e Missão , de forma que ela possa ficar claramente entendida e sirva de rumo para toda a comunidade universitária;

6. envidar esforços, mesmo sabendo da complexidade da estrutura universitária, para entender melhor tanto o ambiente externo em que está inserida, quanto para conhecer os seus pontos fortes e fracos, de forma que as estratégias definidas pela instituição, a partir destes entendimentos e estudos, possam atingir mais eficazmente seus objetivos;

7. explicitar mais especificamente os Objetivos, Estratégias, Ações e Planos de Trabalho e não apenas de forma genérica, pois desta forma as ações poderão ser realmente priorizadas e executadas;

8. incentivar e convencer as autoridades universitárias, em todos os níveis a que utilizem o Objetivos, Estratégias, Ações e Planos de trabalho, estabelecidos no modelo de Planejamento Estratégico, como guia de suas atividades e ações;

9. promover uma avaliação periódica, com base no acompanhamento e controle das ações, de forma que o processo esteja sendo monitorado continuamente e através de todas as suas etapas, seja para atingir eficaz e eficientemente os objetivos traçados, seja para corrigir ou modificar os novos rumos que a instituição possa tomar devido a modificações tanto do ambiente organizacional externo quanto do interno.

10. Aprofundar estudos sobre *parâmetros* para avaliação das atividades fins da universidade: Ensino - Pesquisa - Extensão

11. Aprofundar estudos sobre *parâmetros* para avaliação das atividades meio da universidade: Administração - Recursos Financeiros Instalações Equipamentos – etc.

12. Aprofundar estudos sobre a eficiência e eficácia dos instrumentos ou técnicas de Gerenciamento usadas nas organizações públicas.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Maria A. D**. Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das universidades**. São Paulo: RAP - Revista de Administração Pública, v. 30, n. 4, 1996.

ARGUIN, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.

BOZEMAN, W. C. and SCHMELZER, S. **Strategic planning: Application in business and education. I**n McANULTY, Beverly S. **A study of the use of strategic planning in Alabama public schools**. Auburn: Dissertation – Auburn University, 136 p. 1994.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

BRYSON, John M., ALSTON, Farnum K**. Creating and Implementing Your Strategic Plan**. San Francisco: Jossey Bass, 117 p. 1996.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 76 p.,1996.

_____ **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

DURHAM, Eunice R. **O Sistema Federal de Ensino Superior: Problemas e Alternativas**. São Paulo: Revista RCBS, n. 23, p. 5-37, outubro, 1993.

KARADIMA, Oscar. **Administracion y planificacion universitaria: El principio del liderazgo academico**. Santiago de Chile: Seminário – Planificación Estratégica Universitária, 23 p.,1992.

KAUFMAN, Roger. **Strategic planning plus: an organizational guide**. Flenview: Scott Foresman, 1991.

KAUFMAN, Roger, HERMAN, Jerry, WATTERS, Kathi. **Educational Planning: Strategic, Tactical and Operational**. Lancaster: Technomic, 287 p, 1996.

LANG, J. A., OLIVEIRA, L.C. e ESTRADA, R. J. S. **Concepção de um Modelo de Planejamento numa Instituição Universitária**. Belo Horizonte: X ENEGEP, 1990.

MEYER Jr, V. **Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília: Seminário - A administração universitária rumo ao ano 2.000, 20 p., 1991.

_____ **Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades**. Florianópolis: Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades, 14 p.,1997.

MINTZBERG, Henry, **The Rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

ORDORIKA, Imanol S. **Organización, Gobierno y Liderazgo Universitario**. México: Universidades – UDUAL União de Universidades de América Latina, n. 10, 1995.

ROWLEY, Daniel J., LUJAN, Herman D., DOLENCE, Michael G. **Strategic Change in Colleges and Universities**. San Francisco: Jossey-Bass, 343 p., 1997.

SCHWARTZMAN, Jacques. **A administração de Universidades Públicas: A Racionalidade da Ineficiência**. Brasília: Educação Brasileira, v. 13, n. 26, p. 11-17, 1991.

SHEATHELM, H. H. **Common elements in the planning process** in CARLSON, R. V. and AWKERMAN, g. **Eduactional planning: concepts, Strategies and practices. New York: Longman Publishing**, p 163-176, 1991.

SIPPO - **Sistema integrado de planejamento, programação e orçamentação da UFSM** –. Santa Maria: Pró-Reitoria de Planejamento, 111 p., 1993

_____ **Strategic planning: What every manager must know**. New York: Collier MacMillan, 1979.

STOCKMAN, C. L., LEWIS, C. P. **Strategic planning: some surprises**. The Journal of Continuing Higher Education, n. 38 p. 6-9, 1990

TEIXEIRA, Joaquin B. **O Planejamento Estratégico nas Universidades Brasileiras**. Brasília: Educação Brasileira, v. 17, n.35, p. 201-210, 1995.