

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE A DISTÂNCIA

A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO ÂMBITO EDUCACIONAL BÁSICO: COMPARATIVO
À LUZ DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL SUPERIOR

Patrícia Forgiarini Firpo*

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as possibilidades da Nova Gestão Pública sobre o âmbito educacional. Para tanto, analisou-se o planejamento de gestão de uma Instituição de Ensino Superior, buscando identificar as características de um novo modelo de Gestão Pública para, por fim, propor ações em que a Gestão Pública Gerencial possa ser colocada em prática também nas escolas públicas de Educação Básica. Metodologicamente optou-se por pesquisa bibliográfica e análise documental. Assim, utilizou-se procedimentos como leitura e fichamento de livros e artigos, bem como o estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pampa. Após a análise dos dados, pode-se perceber que o PDI da UNIPAMPA passa a ser um documento que traça os caminhos que se pode percorrer para atingir as metas em comum. A flexibilização da gestão, responsabilização dos administradores e a buscas de resultados, características na Nova Gestão Pública, estão presentes nesta forma de planejamento a qual pode ser facilmente adaptada para outras instituições de ensino da educação básica, pois neste nível de educação já existem formas de planejamento e de participação democrática, porém é necessário que sejam organizados e estruturados.

Palavras-chave: Nova Administração Pública; Educação; Planejamento.

ABSTRACT

This research aims to analyze the possibilities of New Public Management on the educational context. To do so, we analyzed the management planning of a Higher Education Institution, seeking to identify the characteristics of a new model of Public Management to finally propose actions in the Public Management can be practiced also in public schools Basic Education. Methodologically we opted for literature and documentary analysis. Thus, we used procedures such as reading and BOOK REPORT of books and articles, as well as the study of the Institutional Development Plan of the Federal University of Pampa. After analyzing the data, one can see that more than one obligation, the Institutional Development Plan of UNIPAMPA becomes a document that outlines the ways that you can go to achieve the common goals. The flexibility of management, accountability of administrators and the search results, features on New Public Management, are present in this form of planning which can be easily adapted to other educational institutions of basic education, because at this level of education there are already ways to planning and democratic participation, but they must be organized and structured.

Keywords: New Public Management; Education; Planning.

* Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria, Pedagoga da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM e em Letras pela Universidade da Região da Campanha – URCAMP.
E-mail: pf.forgiarini@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas percebe-se a influência do sistema capitalista voltado para a eficiência na busca por resultados. Foi nesse sistema econômico que a administração pública buscou espelhar-se para constituir a Nova Gestão Pública.

O novo modelo de administração pública, a “Nova Gestão Pública” ou “Gestão Pública Gerencial” traz mudanças, com ênfase na modernização por meio de características como gestão democrática, resultados e planejamento (NETO, 2009).

De acordo com Neto (2009, p. 196):

O argumento fundamental desse movimento de modernização da gestão no setor público, no país, põe em relevo a necessidade de modernizar a gestão educacional em todas as suas instâncias, abarcando os níveis macro (ministérios), intermediário (secretarias estaduais e municipais de educação) e micro (escola) dos sistemas de ensino.

No que se refere ao âmbito educacional, essas mudanças de gestão devem estar presentes, sobretudo no aspecto estratégico, a saber, no reconhecimento da necessidade de planejamento. Assim, para que uma gestão tenha êxito é preciso delinear conjuntamente quais os objetivos da instituição (TERTO; PEREIRA, 2011).

Neste sentido, salienta-se

A importância dos usuários envolvidos no processo educacional como um meio de garantir a melhoria dos resultados educacionais, ao utilizar-se de mecanismos de uma gestão escolar democrática que se constituem exemplos da participação popular – os grêmios estudantis, os conselhos escolares, a eleição de dirigentes. Contudo, tais manifestações de participação, por si só, não garantem maior democratização da gestão nem a melhoria da qualidade do ensino (TERTO; PEREIRA, 2011, p. 6).

Percebe-se que as escolas possuem algumas ferramentas e ações de gestão democrática que demonstram afinidades com essa nova forma de administração, mas que, por si só, não alcançam o objetivo de uma gestão moderna que é a busca por resultados pretendidos, dos quais, no contexto educacional, ressalta-se a busca por uma educação de qualidade (TERTO; PEREIRA, 2011).

Ao mesmo tempo, acredita-se que esta modernização, principalmente nas formas de gestão, pode contribuir para avanços na educação básica pública brasileira.

Dessa forma, este trabalho pretendeu contextualizar estas mudanças da Gestão Pública para o âmbito escolar. Assim, tem-se como problema a ser pesquisado o

questionamento: Quais as características da Nova Gestão Pública presentes em um Plano de Desenvolvimento Institucional Universitário podem ser aplicados no planejamento de escolas públicas de educação básica?

A escolha do tema de estudo sobre a Nova Gestão Pública no âmbito educacional justifica-se, pois essa temática carece de maiores estudos para que, assim, possa auxiliar os envolvidos na gestão de escolas públicas para o planejamento e operacionalização de ações voltadas à melhoria da qualidade da educação.

O objetivo da presente investigação é analisar as possibilidades da Nova Gestão Pública sobre o âmbito educacional. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: Analisar as características da nova gestão pública do plano de desenvolvimento universitário e descrever possibilidades de aplicação de ferramentas semelhantes ao PDI nas escolas públicas de ensino básico.

Assim, analisou-se o planejamento de gestão de uma Instituição de Educação Superior, com o intuito de identificar as características de um novo modelo de Gestão Pública e propor ações em que a Gestão Pública Gerencial possa ser colocada em prática também nas escolas públicas de Educação Básica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os aspectos teóricos revisados para elaboração deste estudo, os quais estão estruturados a partir dos temas: Nova Gestão Pública no Âmbito Escolar e Algumas características da Nova Gestão Pública.

2.1 Nova Gestão Pública no Âmbito Escolar

As transformações oriundas da globalização e das novas tecnologias acarretam mudanças também nas formas de administração, não somente nas empresas privadas, como também nas públicas. “A nova gestão pública, assumindo uma postura de governo empreendedor, preconiza uma administração voltada para padrões de eficiência e eficácia, com ética e transparência na gestão dos recursos públicos” (MOREIRA, 2011, p.108).

Nesse sentido, o modelo burocrático vem sendo substituído por novas formas de administração com base na gestão gerencial. Abrúcio (apud Moreira, 2011, p.108) identifica

as principais mudanças verificadas na administração pública após o novo modelo de gestão ser aplicado:

A definição precisa dos objetivos a serem atingidos; A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos; O controle ou cobrança a posteriori dos resultados; A visão do cidadão como contribuinte e como cliente dos seus serviços; Formas flexíveis de gestão; Horizontalização de estruturas, com a adoção de parcerias; Descentralização política e de funções; Incentivos à criatividade; Controle por resultados; Competição administrada; Princípio da subsidiariedade, como base do conceito de descentralização; Profissionalização do servidor público (motivação, ética); Desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários.

Estas contribuições de Moreira (2011) evidenciam a necessidade de modernização em todos os setores administrativos públicos, nos quais se enquadram as instituições públicas de ensino em todos os níveis, da educação básica ao ensino superior.

Neste sentido, ao definir gestão Lück ressalta:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (Lück, 2009a, p. 1).

Sendo assim, indo ao encontro das contribuições de Lück (2009), cabe destacar que características da Gestão Pública Gerencial ficam evidentes no âmbito educacional quando se preconizam democratização, participação e planejamento. Igualmente, é necessário que estes aspectos sejam colocados em prática para que se consiga delinear o resultado que a escola ou instituição de ensino pretende alcançar.

De acordo com Castro (2008, p. 392):

A concepção de modernização da gestão de caráter gerencial vem sendo introduzida no âmbito das reformas educacionais como uma estratégia fundamental para garantir o sucesso escolar. A ênfase nos resultados e nos indicadores de desempenho constitui um fator crucial de modernização da gestão educativa. Essa concepção tem-se fortalecido a partir da última década do século XX. Em todo o setor público, passa-se a admitir o modelo de gestão descentralizada, com participação dos usuários/clientes, que vão influenciar a formulação de propostas para o desenvolvimento da gestão educacional.

Além disso, afirma que:

Ao analisar os eixos institucionais propostos para a gestão educacional nos países da América Latina, percebe-se uma evolução no sentido de que, aos aspectos quantitativos, sejam acrescidos os aspectos qualitativos, e de que é necessário formar quadros para exercerem, com competência, o novo modelo de gestão, possibilitando, assim, que os serviços públicos sejam realizados com mais eficiência e eficácia (CASTRO, 2008, p. 395).

Todo esse processo de modernização inicia com a ideia de que é na valorização das pessoas (MONTEIRO, 2011) que se encontra a base para o sucesso da administração, a qual consiga unir forças para oferecer uma educação de qualidade. Assim:

A trajetória da Gestão Educacional Pública revela uma busca por uma modernização, a partir não só de inovações tecnológicas, mas, sobretudo, das relações humanas, da ampliação do entendimento de que o sucesso de uma gestão depende do desenvolvimento das competências individuais, da valorização das pessoas e do fortalecimento da equipe (MONTEIRO, 2011, p. 114).

Demonstra-se, assim, a importância da valorização das pessoas envolvidas em todo o ambiente escolar, além de ser imprescindível que a equipe gestora seja competente e comprometida com os novos desafios que o novo modelo de administração pública propõe.

2.2 Algumas características da Nova Gestão Pública

A seguir serão apresentadas algumas características da Nova Gestão Pública, que se acredita serem imprescindíveis para o planejamento e operacionalização das ações de gestão de escolas públicas.

2.2.1 Gestão Democrática

No ambiente educacional preconiza-se a Gestão Democrática (LÜCK, 2000), no entanto mais do que compreender de que se trata esse tipo de gestão, é necessário entender quais as formas que possibilitam que ela ocorra de forma efetiva.

Neste aspecto, Lück (2000, p.18-19) cita o apontamento feito por Parente e Lück (1999, p.13):

O que vem ocorrendo na prática educacional brasileira (...) é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os municípios, chegando até o âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais vem adotando

política similar, ou seja, transferem recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais, tanto para o município, quanto diretamente para a escola.

Ainda sobre este aspecto, Monteiro (2011) afirma que:

É possível depreender que um modelo de gestão não se estabelece em uma neutralidade, está permeado de concepções políticas que por fim, definirão o que, como, quando e por que determinadas ações e decisões devem ser realizadas. Contudo, a partir de uma perspectiva em que se dê com efetividade a participação, baseada em ideais democráticos, torna-se possível a transformação da realidade em função das demandas sociais e dos sujeitos que do contexto participam e não da ideologia perpetuada pelas classes dominantes. A partir deste constructo, o modelo de gestão participativo-democrático parece ser o que melhor se afina à Gestão Pública na Educação (MONTEIRO, 2011, P. 110).

Apreende-se, então, que esta proposta de modernização passa primeiramente por conhecer a realidade da instituição através do olhar de cada um dos atores envolvidos (professores, alunos, funcionários, comunidade escolar) e pela sua valorização como parte integrante da instituição.

2.2.2 Gestão por Resultados

Outra característica da Nova Administração Pública é a Gestão por Resultados (MONTEIRO, 2011). Neste sentido é importante apreender quais os resultados que se desejam alcançar. O produto final de todos os processos escolares é a oferta de uma educação de qualidade, que prepare o aluno de forma integral. Contudo, é necessário antes saber quais os resultados devem ser alcançados para viabilizar essa formação, ou melhor, quais medidas e ações serão necessárias para traçar um caminho a ser percorrido por todos.

Neste sentido, Monteiro (2011, p. 111) afirma:

Trata-se, sob esta perspectiva, não apenas de mudança de modelo, mas de consciência que promove uma mudança de cultura no interior da instituição, sendo os seus atores sociais não apenas parte deste ambiente cultural, mas formadores que constroem, a partir de suas ações e do reconhecimento de seu papel e de sua responsabilidade, os resultados (MONTEIRO, 2011, p. 111).

Ainda sobre uma Gestão por resultados e valorização humana:

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização. Implementar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição, visando à maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as

ações do setor público, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento de uma cultura orientada a resultados (SOUZA, 2010, p. 14).

Assim, com ênfase nos resultados, todos os envolvidos na instituição (professores, alunos, equipe gestora, funcionários e comunidade), traçarão caminhos e os percorrerão juntos para que se efetivem ações que possam concretizar aquilo que foi projetado coletivamente como metas alcançáveis (ou resultados) da instituição.

2.2.3 Planejamento Estratégico

Planejar significa prever aquilo que é mais importante para a instituição, focando sempre nos objetivos e metas que se pretendem alcançar e orientando as medidas que serão necessárias para que se alcance resultados satisfatórios.

Assim, pode-se compreender que planejamento estratégico está intimamente ligado à gestão democrática (OLIVEIRA; BARRETO, 2010) e à gestão por resultados, uma vez que é uma forma de construir coletivamente as ações que melhor se adéquam para se chegar aos resultados, ou seja, as metas, as quais também foram definidas coletivamente.

Desta forma,

Buscando compreender as mudanças ocorridas neste mundo globalizado, encontramos a gestão democrática como um porto seguro para o desenvolvimento de ações que correspondem às necessidades reais dos processos pedagógicos. Contudo, integrado à gestão democrática temos o planejamento estratégico que com suas ações e recursos coerentes nos revelam quais são relevantes para se alcançar os objetivos educacionais. No que concerne à educação, as políticas educacionais estão regimentadas na Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Dentre as quais a ênfase na gestão democrática e no planejamento estratégico, para privilegiar uma maior autonomia e qualidade educacional das escolas (OLIVEIRA; BARRETO, 2010, p. 5)

Uma equipe gestora comprometida com o sucesso da instituição tem no planejamento estratégico conforme afirma Souza (2010, p. 16):

O planejamento estratégico é um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida. Confere maior racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

Ainda sobre a importância do plano estratégico, Souza (2010) afirma que:

A elaboração de um plano estratégico tem como objetivo principal fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do

sucesso da estratégia de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados (SOUZA, 2010, p. 10).

Diante do que foi exposto, afirma-se que, para viabilizar e formalizar o planejamento da instituição o Plano Estratégico serve como ferramenta para orientar na melhoria do desempenho da entidade.

Finalizando-se esta etapa do trabalho e para melhor compreensão dos estudos teóricos realizados na presente investigação, elaborou-se uma síntese que será apresentada no Quadro 1.

Tema abordado		Características e/ou contribuições mais relevantes	Autores estudados
Nova Gestão Pública no âmbito escolar		Postura de governo empreendedor; Padrões de eficiência e eficácia, valorização das pessoas. Características da Gestão Pública Gerencial ficam evidentes no âmbito educacional quando se preconizam democratização, participação e planejamento.	Moreira (2011). Lück (2009).
Algumas características da Nova Gestão Pública	Gestão Democrática	Deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários; O modelo de gestão participativo-democrático parece ser o que melhor se afina à Gestão Pública na Educação.	Lück (2009). Monteiro (2011).
	Gestão por Resultados	Implementar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição, visando à maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as ações do setor público, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento de uma cultura orientada a resultados.	Souza (2010).
	Planejamento Estratégico	Planejamento estratégico está intimamente ligado à gestão democrática e à gestão por resultados, uma vez que é uma forma de construir coletivamente as ações que melhor se adequam para se chegar aos resultados, ou seja, as metas, as quais também foram definidas coletivamente; Uma forma de construir coletivamente as ações que melhor se ajustam para se chegar aos resultados. Para viabilizar e formalizar o planejamento da instituição o Plano Estratégico serve como ferramenta para orientar na melhoria do desempenho da entidade.	Oliveira; Barreto (2010). Souza (2010).

Quadro 1: Síntese da fundamentação teórica.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

O método utilizado caracterizou-se, quanto às suas finalidades, como uma pesquisa aplicada, pois se ambiciona que os conhecimentos obtidos possam ser aproveitados para a resolução de problemas. Já quanto aos objetivos, optou-se por uma investigação de cunho exploratório, que segundo Gil (2001) apud Silva e Menezes (2001, p.21): “busca proporcionar

maior familiaridade com algum problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. Assim, buscou-se caracterizar inicialmente o problema, através de levantamento bibliográfico e análise documental.

Segundo Lüdke & André (1986, p.1), para que uma pesquisa se realize “é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”. Portanto, a partir de uma proposta de abordagem qualitativa, uma vez que é descritiva e as informações não podem ser quantificáveis, como ferramentas de pesquisa foram utilizados procedimentos como levantamento bibliográfico que é a pesquisa feita com base em livros e artigos científicos (GIL, 2008) e análise documental, que em muito se assemelha à pesquisa bibliográfica, diferenciando-se pela natureza da fonte (GIL, 2008), no caso da presente pesquisa, o Plano de Desenvolvimento Institucional, 2014 -2018, da UNIPAMPA.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada durante o ano de 2014. Primeiramente, procedeu-se o levantamento de diversos livros e artigos científicos que abordassem assuntos relacionados ao tema em análise na presente pesquisa. A partir de então, após leitura prévia de todo o material, realizou-se a sua seleção, escolhendo-se aqueles cujo conteúdo mais se identificasse com o tema e realizou-se o seu fichamento.

Já no que se refere à coleta documental, pela característica de o PDI se tratar de um documento oficial o mesmo foi encontrado, na forma digital, no site da UNIPAMPA, na internet. Neste segundo momento, foi realizada uma leitura minuciosa do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pampa. Para seu fichamento foram levadas em consideração as características da Nova Gestão Pública encontradas ao longo do plano.

3.3 Análise dos dados

Tendo como base os fichamentos elaborados, promoveu-se o confronto de ideias do pesquisador juntamente com aquelas defendidas pelos diversos autores em estudo, procurando-se sempre promover comparação entre as possibilidades da Nova Gestão Pública no âmbito escolar e as características deste modelo de administração encontradas no Plano de Desenvolvimento Institucional Superior em análise.

3.4 Caracterização do objeto de estudo

Em 11 de janeiro de 2008, a Lei nº 11.640 cria a UNIPAMPA – Fundação Universidade Federal do Pampa, porém ela já existia através de um consórcio firmado “mediante a assinatura de um Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), prevendo a ampliação da Educação Superior no Estado” (Plano de Desenvolvimento Institucional- UNIPAMPA, 2013, p. 14-15).

A Unipampa veio para oferecer acesso ao Ensino Superior a uma região de extenso território e marcada por baixo desenvolvimento. Sendo também uma oportunidade de integração de nosso país com o Uruguai e Argentina por ter essa localização geográfica privilegiada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos na pesquisa, suas implicações e considerações gerais sobre o tema em estudo. A descrição e a análise dos resultados estão estruturadas a partir das categorias: Características da Nova Gestão Pública do PDI analisado; Construção do plano; Características do documento; Papel da equipe gestora; e, Possibilidades de aplicação de um plano de gestão nas escolas públicas de Educação Básica.

4.1 Características da Nova Gestão Pública do PDI analisado

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da Universidade Federal do Pampa, foi elaborado durante todo o ano de 2013 e aprovado através da “Resolução n.º 71, 27 de fevereiro de 2014”. Tal documento tem validade de cinco anos, ou seja, irá nortear o trabalho de todos os envolvidos naquele contexto universitário durante o período compreendido entre os anos 2014 e 2018, pois tem “como objetivo o planejamento da consolidação e expansão da Universidade, para seu período de vigência” (Plano de Desenvolvimento Institucional - UNIPAMPA, 2013, p.5).

Assim, para formalizar o planejamento da universidade utiliza-se o plano estratégico como ferramenta para guiar a melhoria da atuação da universidade (SOUZA, 2010).

Já na seção de apresentação do plano de desenvolvimento institucional, a reitora Ulrika Arns (2013, p. 4) deixa claro as características de gestão participativa e as intenções do documento, que foi criado com o intuito de ser uma base sólida para guiar a atuação objetivos e metas da Universidade, “tendo este como um plano que expresse claramente as políticas acadêmicas e estratégicas, fundamentadas na vocação da UNIPAMPA, com vistas à sua realidade institucional”.

Assim, evidencia-se o deslocamento do processo decisório (LÜCK, 2009) para aqueles que operacionalizarão o serviço dentro da instituição, efetivando-se o modelo de gestão participativo-democrático (MONTEIRO, 2011).

Dessa forma, apreende-se que no Plano de Desenvolvimento institucional da Unipampa estão intimamente vinculadas algumas características da Nova Gestão Pública como planejamento estratégico, gestão democrática e gestão por resultados que, como defende Oliveira e Barreto (2010), constroem-se coletivamente ações para chegar aos resultados pretendidos.

4.2 Construção do plano

Para a construção deste planejamento estratégico, usou-se uma metodologia extremamente participativa, com o cuidado de garantir que todos os envolvidos pudessem contribuir com suas ideias e opiniões. Para tanto:

Sua construção foi pautada por metodologias participativas viabilizadas pelo uso das tecnologias da informação e por momentos coletivos de planejamento em cada um dos dez *campi*, que permitiram a aproximação dos servidores neste importante momento da vida da Universidade, apesar das distâncias geográficas que caracterizam a instituição *multicampi* (Plano de Desenvolvimento Institucional-UNIPAMPA, 2013, p.5)

Com o fim de efetivar a participação de todos foi lançada a campanha “*Eu Quero Planejar o Futuro da Minha Universidade*” a qual informou sobre a importância do plano que estava começando a ser construído, bem como as formas de participação (virtuais e presenciais).

As principais ferramentas de comunicação com a comunidade acadêmica, na campanha e durante todo o processo de construção do PDI foram o site criado especificamente para o trabalho com o Plano de Desenvolvimento Institucional; cartazes e vídeo institucional divulgados nos *campi*; página em rede social; reportagens no site principal e um informativo mensal para o Conselho Universitário

(CONSUNI) sobre todas as etapas de desenvolvimento do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional - UNIPAMPA, 2013, p.5).

Fica clara a intenção da equipe gestora em garantir a efetiva participação de toda a comunidade universitária para que o planejamento fosse construído com a máxima fidelidade aos interesses daqueles que o operacionalizarão no futuro.

De acordo com o documento analisado a participação se deu em duas etapas, a primeira virtual - onde os colaboradores indicaram os itens que deveriam ser priorizados nos próximos cinco anos - e a segunda etapa, presencial, que ocorreu em cada um dos campi onde foram debatidos os assuntos mais apontados durante a fase virtual.

O anúncio de futuro que caracteriza o PDI, para além de intenções, requer a definição clara das ações que pretendem concretizá-lo. Neste sentido, é apresentado o planejamento estratégico para os anos de 2014-2018, estruturado a partir das demandas anunciadas pela comunidade acadêmica nas discussões virtuais e presenciais realizadas (Plano de Desenvolvimento Institucional - UNIPAMPA, 2013, p.19).

De acordo com Souza (2010, p. 17-18):

A participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional é adotada como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento. Ao fim desse processo, o plano estratégico, produto principal do processo de planejamento estratégico, responde a essa série de questionamentos, explicitando o rumo maior a ser seguido pela organização e priorizando as ações estratégicas a serem empreendidas. Na fase de formulação do plano estratégico, são delineados os objetivos institucionais para se cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da organização, a partir de questões identificadas numa detalhada análise de ambiente e de cenários. Assim, um plano estratégico claro e prático deve contemplar os objetivos estratégicos, suas relações de causa e efeito, as iniciativas estratégicas, bem como a análise de cenários e dos ambientes interno e externo e referencial estratégico da organização (missão, visão de futuro e valores organizacionais).

Convém ressaltar que, devido à particularidade especial de a UNIAPAMPA ser uma instituição constituída por vários campi, em uma região caracterizada por uma grande distância geográfica entre as cidades, as demandas de cada campus eram as mais diversas, sendo esta fase crucial para que se pudesse planejar de acordo com a realidade local de cada uma das unidades. Pela análise feita, percebe-se a importância que foi dada a cada um dos funcionários e acadêmicos, pois todos foram envolvidos e incentivados a participar.

Neste sentido, afirma-se que:

É sobretudo a valorização das pessoas e a compreensão de que o sucesso é parte de um processo colaborativo que possibilitarão a Gestão Pública, especialmente no

âmbito educacional cumprir sua função social com o foco em resultados e na excelência em qualidade (MONTEIRO, 2011, p. 114).

Desta maneira, apreende-se que o plano foi construído garantindo-se a participação de todos a partir de uma grande campanha de conscientização de sua importância e do valor de cada participante no processo.

4.3 Características do documento

O documento inicia com a descrição das principais características da universidade, fazendo uma apresentação da instituição. Pode-se apreender que tal documento é um apanhado de tudo o que representa a instituição. De forma bastante didática e de fácil leitura, apresenta a universidade para aqueles que ainda não a conhecem e aperfeiçoa o conhecimento daqueles que nela trabalham, ou seja, aquele que o lê passa a conhecer melhor a história, a realidade e o plano de crescimento da universidade.

Antes de demonstrar o planejamento construído coletivamente, o documento descreve detalhadamente: “Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Implementação da Instituição e Organização Acadêmica, Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo, Corpo Discente, Organização Administrativa, Autoavaliação Institucional, Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas, Atendimento às Pessoas Com Deficiência e Aspectos Orçamentários” (Plano de Desenvolvimento Institucional - UNIPAMPA, 2013, p. 12).

Após análise realizada, verificou-se que o plano em análise apresenta os objetivos e metas construídos coletivamente, bem como o caminho proposto para que se possa conquistá-los. Assim, metodologicamente organiza-se em “**Objetivos** (intencionalidade do que deve ser feito); **Iniciativas** (o que deve ser feito para alcançar o objetivo) e **Indicadores** (medidas quantitativo-qualitativas que buscam aferir o grau de concretude das iniciativas)”, definidos a partir de eixos temáticos, os quais são detalhados minuciosamente ao final do documento, para que se possa visualizar o caminho a ser seguido (Plano de Desenvolvimento Institucional- UNIPAMPA, 2013, p.20).

No que se refere ao método utilizado para o desenvolvimento desta gestão participativa, Souza (2010, p. 52) afirma que “Uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento desse tipo de gestão é o uso de indicadores para a mensuração e a avaliação do desempenho institucional” e ainda acrescenta:

Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com resultados, mediante a determinação de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos de quantidade e qualidade dos serviços prestados e da efetividade e eficiência com que são oferecidos.

Para exemplificar melhor o método utilizado pela Universidade Federal do Pampa, em seu plano de desenvolvimento, o Quadro 1 apresenta os quatro eixos temáticos abordados no plano e os objetivos pretendidos, já no Quadro 2, são apresentadas iniciativas e indicadores, construídos coletivamente para que se alcance a meta almejada.

Eixo	Objetivos
Excelência Acadêmica	Aperfeiçoar o Ensino de Graduação.
	Aperfeiçoar o Ensino de Pós-Graduação.
	Aperfeiçoar as ações de Pesquisa.
	Aperfeiçoar a Extensão Universitária.
	Aperfeiçoar as ações de Educação a Distância.
	Implantar a Editora Universitária e disseminar o conhecimento através dela.
	Qualificar a participação da Universidade em projetos de Inovação.
	Promover e desenvolver atividades Integrativas de Ensino, Pesquisa e Extensão.
	Apoiar a integração entre cursos e dos cursos com a comunidade.
	Garantir o Atendimento Educacional Especializado (AEE) transversalizado no Ensino, na Pesquisa e na Extensão.
	Construir a internacionalização como política institucional perpassando todos os níveis de atuação através da cooperação bilateral com instituições internacionais, para ampliação do programa de mobilidade de toda a comunidade acadêmica.
Implementação de uma Política Linguística em nível institucional, incluindo o aperfeiçoamento do corpo discente, docente e técnico-administrativo para favorecer a inserção internacional.	
Compromisso social	Acompanhar o discente.
	Proporcionar condições para a permanência do discente na Universidade.
	Oferecer condições culturais, esportivas e de lazer.
	Desenvolver ações de aperfeiçoamento e qualificação de profissionais na área de acessibilidade.
Aperfeiçoamento Institucional	Adaptar a estrutura organizacional frente aos novos desafios e a estrutura <i>multicampi</i> .
	Aperfeiçoar os processos de comunicação Interna e Externa.
	Garantir às pessoas com deficiência condições de acesso e permanência na Universidade.
	Desenvolver mecanismos que aperfeiçoem a Gestão.
	Implantar a infraestrutura de edificações necessárias às atividades acadêmicas e administrativas.
	Ofertar serviços e soluções de TIC para a comunidade universitária.
	Promover a Sustentabilidade Ambiental.
Desenvolvimento Humano	Acompanhar e apoiar o desempenho dos servidores.
	Dimensionar as necessidades institucionais de pessoal
	Promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores.
	Aprimorar a gestão de pessoas buscando a qualidade de vida e saúde do servidor.

Quadro 2 – Eixos e Objetivos do Planejamento.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional UNIPAMPA, p. 20-21.

Desenvolvimento humano	
Objetivo 1 – Acompanhar e apoiar o desempenho dos servidores	
Iniciativa	Indicador
Avaliação do desempenho qualitativo dos servidores.	Norma de Programa de Avaliação de Desempenho elaborada.
	Metodologia implantada através de instrumentos e sistema informatizado.
	Relatório de Avaliação de Desempenho com dados qualitativos publicados.
Construção da Política de Acompanhamento do Servidor em Estágio Probatório.	Política de Acompanhamento do Estágio Probatório implantada.

Quadro 3: Detalhamento do primeiro objetivo do eixo Desenvolvimento Humano.
Fonte: Anexo I – Planejamento Estratégico 2014-2018, p. 108.

Dessa maneira o planejamento feito “pela” e “para” a UNIPAMPA descreve cada passo que deverá ser dado para o crescimento e desenvolvimento da instituição, sempre tendo como foco o objeto maior que é uma educação superior de qualidade, pois “Sua materialização se dará no cotidiano, pela capacidade de seus atores em definir e redefinir caminhos, sem perder o foco no compromisso maior da Universidade: formar sujeitos da própria história” (Plano de Desenvolvimento Institucional- UNIPAMPA, 2013, p. 27).

Também sustentam essa concepção de formação os princípios de qualidade do ensino público, gestão democrática, valorização da docência e qualificação do corpo técnico, que devem ter como finalidade primeira a formação do egresso no perfil definido pela UNIPAMPA (Plano de Desenvolvimento Institucional- UNIPAMPA, 2013, p. 29).

Percebe-se que a dinâmica utilizada para este plano é relativamente fácil de ser realizada em qualquer instituição educacional, uma vez que utiliza metodologia adequada e linguagem acessível.

4.4 Papel da Equipe Gestora

Outro elemento de fundamental importância e que merece destaque é a Política de Gestão da Universidade, a qual compreende tudo aquilo que se deseja realizar para conseguir alcançar os objetivos traçados. Diante desta premissa, temos que

A Política de Gestão assume que o PDI é alicerce do desenvolvimento e que a busca da excelência acadêmica está pautada em ações comprometidas com o alcance dos objetivos institucionais, assumindo o desafio de integração e coordenação dos projetos e programas, através da promoção sistemática de ações que mutuamente se reforcem em prol de objetivos comuns. Reconhece, também, que os servidores da Instituição são cidadãos no exercício da vocação pública e que é apenas através deles que o Plano de Desenvolvimento Institucional pode evoluir. Assim, as Políticas de Gestão dedicarão esforços para a promoção de uma cultura de

excelência que reconheça, retenha, apoie e desenvolva os servidores da Instituição, estimulando o comprometimento (Plano de Desenvolvimento Institucional-UNIPAMPA, 2013, p.34).

Portanto, compreende-se que para que todos possam caminhar juntos em busca de realizar aquilo que foi planejado coletivamente, é necessário que haja uma equipe gestora eficiente e comprometida com o futuro da Instituição. Sobre esse tipo de liderança, Lück (2005) afirma:

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a delegação de autoridades àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo (LÜCK. et.al. 2005, p.35).

Ainda sobre o papel do gestor neste contexto, Monteiro (2011) contribui da seguinte maneira:

O gestor precisa estar preparado para a resolução de conflitos, atuar em situações de tensão, desenvolver o trabalho em equipe, monitorar resultados, planejar e implementar o projeto político-pedagógico, promover a integração escola-comunidade, negociar, mobilizar e manter mobilizados os atores sociais para a realização das ações educacionais, manter o diálogo aberto, estabelecer unidade na diversidade, planejar e coordenar reuniões eficazes, articular interesses diferentes, ou seja, um exercício de múltiplas competências em um ambiente dinâmico e complexo (MONTEIRO, 2011, P. 112).

Por fim, salienta-se como forma de ferramenta para a gestão participativa os Órgãos colegiados da Universidade, os quais também contribuem para a gestão de maneira expressiva.

No âmbito da educação, essa modalidade de gestão é caracterizada pelo envolvimento da comunidade acadêmica (dirigentes, discentes, docentes, técnico-administrativos e representantes da comunidade externa), cuja participação se realiza por meio dessas instâncias colegiadas. Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de uma forma de gestão em que diferentes segmentos da comunidade acadêmica participem dos processos decisórios (Plano de Desenvolvimento Institucional - UNIPAMPA, 2013, p.67)

Apreende-se, de acordo com a análise feita à luz do referencial teórico estudado, que é de suma importância o papel da gestão como liderança participativa (LÜCK. et.al. 2005, p.35) para que se acredite que a construção do plano concretiza ações de melhoria da

educação e que esta constituição somente se efetiva com a participação de todos os inseridos no contexto.

4.5 Possibilidades de aplicação de um plano de gestão nas escolas públicas de Educação Básica.

Diante do referencial teórico estudado e da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pampa, defende-se a possibilidade de modernização da forma de gestão de escolas públicas de Educação Básica, principalmente no que se refere às características da Nova Gestão Pública (planejamento estratégico, gestão democrática e gestão por resultados), sobre as quais se traça um comparativo à luz do plano de desenvolvimento institucional superior analisado.

Assim, para finalizar esta seção, elaborou-se o Quadro 4, o qual traz uma síntese dos resultados obtidos nesta investigação e sinaliza as possibilidades de aplicação dos mesmos, também em escolas públicas de educação básica.

Categorias de análise	Síntese dos Resultados da Investigação	Possibilidades de aplicação de um plano de gestão nas escolas públicas de Educação Básica
Características da Nova Gestão Pública presentes no PDI analisado	Planejamento estratégico, gestão democrática e gestão por resultados constroem coletivamente ações para chegar aos resultados pretendidos como defende (OLIVEIRA; BARRETO, 2010).	O novo modelo de gestão pública traz mudanças que podem promover a modernização da gestão das escolas públicas de educação básica, uma vez que efetivando a tríade planejamento, gestão democrática e gestão por resultados, possibilitará uma participação mais efetiva de todos os envolvidos no ambiente escolar e motivará a trajetória para alcançar as metas institucionais. A construção de um plano coletivo de ações no âmbito escolar é uma forma de fazer com que aquilo que se deseja para a escola transcenda o campo da teoria para a prática. Formalizando-se um documento que, após elaborado, possa ser acompanhado e mensurado quanto aos resultados alcançados ou não.
Construção do plano	Metodologia extremamente participativa: O plano foi construído garantindo-se a participação de todos a partir de uma grande campanha de conscientização de sua importância e do valor de cada participante no processo (Plano de Desenvolvimento Institucional - UNIPAMPA, 2013, p.20).	Para que a construção do plano possa ser efetivada no ambiente escolar é preciso promover a conscientização da importância de todos em cada etapa processo. É necessária uma alta publicidade, para que as informações do processo democrático cheguem a toda a comunidade escolar. Assim, acredita-se que, após reunião inicial para que todos os servidores e professores da escola sejam orientados, deve-se iniciar a campanha para alcançar a participação de toda a comunidade escolar incluindo, alunos,

		pais e responsáveis.
Características do documento	Objetivos e metas construídos coletivamente, bem como o caminho proposto para que se possa conquistá-los. Objetivos: intencionalidade do que deve ser feito. Iniciativas: o que deve ser feito para alcançar o objetivo. Indicadores: medidas quantitativo-qualitativas que buscam aferir o grau de concretude das iniciativas. (Plano de Desenvolvimento Institucional - UNIPAMPA, 2013, p.20).	Pontuar ações exequíveis de acordo com cada objetivo formulado coletivamente e elaborar uma forma de medir o quanto se avançou e o que ainda precisa ser feito. Dessa forma, após cada período de tempo estipulado é possível realizar avaliações para verificar as ações que foram postas em prática e que tiveram sucesso, bem como aquelas que fracassaram. Assim, com essa avaliação de resultados periódica, possibilita-se a flexibilização e reconstrução constante do plano.
Papel da equipe gestora	A Política de Gestão assume que o PDI é alicerce do desenvolvimento e que a busca da excelência acadêmica está pautada em ações comprometidas com o alcance dos objetivos institucionais, assumindo o desafio de integração e coordenação dos projetos e programas, através da promoção sistemática de ações que mutuamente se reforçam em prol de objetivos comuns (Plano de Desenvolvimento Institucional-UNIPAMPA, 2013, p.34).	Percebe-se que é indispensável que a equipe diretiva das escolas possua liderança suficiente para guiar o processo. Acredita-se que uma das formas de promover mudanças na educação básica é a modernização da forma de gestão das escolas, porque esta equipe influenciará uma transformação de comportamento em todos os demais envolvidos nos processos de ensino e de aprendizagem.

Quadro 4: Síntese dos resultados obtidos nesta investigação e possibilidades de aplicação em escolas públicas de educação básica.

Os resultados desta investigação apontam que ferramentas características da Nova Gestão Pública como participação democrática, planejamento e ênfase nos resultados podem servir de subsídios para a melhoria da educação básica, uma vez que se percebe a necessidade de avanços neste contexto educacional.

Assim, os resultados evidenciam, ainda, que, diante do desafio de constante melhoria da educação básica brasileira intui-se a importância do planejamento e da efetivação de um plano de ações e metas como ferramenta para se efetivar ações de melhoria da qualidade da educação, colocando-se em prática teorias e ideias e utilizando-se ferramentas para mensurar o que se efetivou e aquilo que ainda pode e/ou dever ser feito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Ensino Superior é uma exigência do governo Federal através do Decreto 5.773 aprovado em 9 de maio de 2006, que “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”. Este decreto aponta o PDI como uma das exigências para credenciamento da instituição junto ao governo, bem como estabelece os aspectos mínimos que devem contar no

plano como, por exemplo, missão, objetivos e metas da instituição, histórico de implantação e desenvolvimento, projeto pedagógico, organização didático-pedagógica da instituição, perfil do corpo docente, entre outros.

Porém, mais do que uma obrigação, o PDI da UNIPAMPA passa a ser um documento que traça os caminhos que se pode percorrer para atingir as metas em comum, através de uma linguagem acessível e com formas objetivas para se medir os resultados.

Portanto, alcançou-se o objetivo primordial da presente investigação ao se constatar que flexibilização da gestão, responsabilização dos administradores e a busca de resultados, características na Nova Gestão Pública, estão presentes nesta forma de planejamento. Bem como, puderam-se descrever algumas possibilidades de aplicação de ferramentas semelhantes ao PDI nas escolas públicas de ensino básico, pois se defende que pode ser facilmente adaptada para outras instituições de ensino da educação básica, já que neste nível de educação já verificamos formas de planejamento e de participação democrática como, por exemplo, o Projeto Político Pedagógico, Grêmios Estudantis e Círculo de Pais e Mestres, porém é necessário que estes sejam melhor organizados e estruturados para que possa formalizar as metas em um documento oficial, de forma que esses objetivos possam ser medidos e quantificados para que no futuro possa-se quantificar o quanto foi alcançado e o que é preciso fazer para realizá-las plenamente.

Para tanto, é preciso que ocorram dentro do ambiente escolar ações práticas como as que foram observadas no PDI da UNIPAMPA, como campanhas de esclarecimento sobre a importância de se planejar o futuro da escola e que a participação de cada indivíduo é essencial. Também é preciso que se articule qual a ferramenta de mais se adapta na realidade da escola, como por exemplo, palestras informativas, questionários, enquetes, reuniões para discussão de temas por eixo temático.

O importante é que se assegure a participação de todos e que a formalização do produto final, ou documento elaborado, seja de fácil entendimento, com metas possíveis de serem alcançadas e mensuradas, para que no futuro se possa avaliar o resultado que foi obtido.

Destaca-se que, para que se consiga percorrer todo o caminho de elaboração de um documento que demonstre o planejamento estratégico de uma instituição, seja ela de educação básica ou superior, é necessário que exista uma equipe gestora comprometida com o futuro do estabelecimento educacional, e competente o suficiente para guiar e envolver todos nesta construção participativa.

Como principal contribuição deste estudo, destaca-se o incentivo e motivação para que escolas de ensino básico façam uso de modernas formas de gestão para que possam

planejar ações que efetivem melhoria nos processos de ensino e de aprendizagem, bem como, nos processos administrativos de âmbito escolar, para que o fim maior seja alcançado: uma educação de melhor qualidade, através da uma formação integral de sujeitos.

Dentre as limitações desta investigação destaca-se a falta de aplicação efetiva das ideias aqui defendidas. Portanto, como proposta para estudos futuros, sugere-se pesquisa-ação no âmbito das escolas públicas de educação básica, fomentando-se a elaboração do plano dentro da metodologia aqui descrita e posterior acompanhamento de seu resultado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto Federal nº 5.773, de 09 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 do sistema federal de ensino. In:_____. SINAES: da concepção à regulamentação. 4. ed. Brasília: INEP, 2007.

NETO, A. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.). **Política Educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2009.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina**. RBPAAE – v.24, n.3, p. 389-406, set./dez. 2008. Disponível em: <www.seer.ufrgs.br/rbpaae/article/download/19265/11188>. Acesso em: 03 de setembro de 2014.

GIL, A. C. In: SILVA, E. L.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed.rev.atual. Laboratório de Ensino a Distância, UFSC Florianópolis, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LÜDKE, Menga; Marli; André. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. EPU, São Paulo, 1986.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v.17, n.72, p11--33, fev/jun 2000.

_____. **A EVOLUÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL A PARTIR DE MUDANÇAPARADIGMÁTICA 2009a**. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-hluck.pdf>> Acesso em: 10 de setembro de 2013.

_____. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

MONTEIRO, A. H; SILVA, A. S. F.; OLIVEIRA, J. F. C; DIAS, R. N. A Gestão Educacional Pública: uma análise sobre competências, liderança e trabalho em equipe com foco na qualidade. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p.107-115, 2011.

OLIVEIRA, Nívia de Carvalho; BARRETO, Cristiane Santana. **Gestão Participativa e Planejamento Estratégico: (Re) Significando o Caminho da Educação no SALT-IAENE**. 2010. Disponível em: <http://www.adventista.edu.br/_imagens/pos_graduacao/files/ARTIGO%20PRONTO%20P%20IMPRESS%C3%83O.pdf>. Acesso em: 01 de setembro de 2014.

Universidade Federal do Pampa. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 -2018**. UNIPAMPA, 2013. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-71_2014-PDI.pdf>. Acesso em: 02 de agosto de 2014.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos.** 2010. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>>. Acesso em 01 de setembro de 2014.

TERTO, D. C.; PEREIRA, R. L. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira.** Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/trabalhosCompletos01.htm>. Acessado em: 10 de setembro de 2013.