

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Alexandre Alves Gomes

**CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO
DE TECNOLOGIA DA MOBILIDADE DA ESCOLA DE ENGENHARIA
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2013

Alexandre Alves Gomes

**CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO
DE TECNOLOGIA DA MOBILIDADE DA ESCOLA DE ENGENHARIA
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientadora: Dra. Maria Rosimary
Soares dos Santos

Belo Horizonte

2013

CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE TECNOLOGIA DA MOBILIDADE DA ESCOLA DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientadora: Dra. Maria Rosimary Soares dos Santos

Aprovado em 27 de agosto de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Maria Rosimary Soares dos Santos – Faculdade de Educação da UFMG

Dr. Lucas José Bretas – Escola de Música da UFMG

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de planejamento estratégico e o seu processo de elaboração e implantação no Centro de Tecnologia da Mobilidade do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Minas Gerais (CTM/UFMG), com o intuito de melhorar a gestão e os processos de trabalho deste centro de pesquisa. Para o desenvolvimento deste estudo foram realizadas observações e pesquisas bibliográficas buscando identificar e ampliar a compreensão do tema proposto. Embora alguns autores pesquisados chamem a atenção para dificuldades que podem surgir no processo de implantação do planejamento estratégico, as perspectivas indicam que ele pode trazer resultados positivos quanto às condições de trabalho no CTM/UFMG.

Palavras-chave: - planejamento estratégico, plano de ação, gerenciamento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
2. JUSTIFICATIVA.....	07
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
4. OBJETIVOS.....	13
4.1. Objetivo Geral.....	13
4.2. Objetivos Específicos.....	13
5. PLANO DE AÇÃO.....	14
6. CRONOGRAMA.....	16
7. INVESTIMENTO.....	17
8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....	17
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	18

1. INTRODUÇÃO

A partir das experiências profissionais vivenciadas pelo Coordenador Administrativo do Centro de Tecnologia da Mobilidade do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Minas Gerais (CTM/UFMG), durante um período aproximado de 2 anos, constatou-se que a falta de organização e planejamento são as principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais que atuam no CTM/UFMG, um dos melhores centros de pesquisa na área de mobilidade existente no país.

A identificação dessas dificuldades levou à elaboração da presente proposta de intervenção, que tem como objetivo principal, melhorar os processos de trabalho, a organização e o planejamento do CTM/UFMG. Partindo da seguinte questão: “como melhorar a organização das atividades realizadas no Centro de Tecnologia da Mobilidade da Universidade Federal de Minas Gerais?”, e de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, cheguei à conclusão que a construção e implantação de um planejamento estratégico poderiam se apresentar como possíveis soluções para a questão apresentada.

Para uma melhor compreensão das questões levantadas sobre o CTM, apresento uma breve descrição do centro de pesquisa, da sua infraestrutura, dos recursos humanos, dos equipamentos, dos laboratórios, bem como das principais atividades desenvolvidas no CTM.

Na sequência, apresento os pressupostos teóricos que embasam o presente trabalho de forma sucinta, uma vez que o principal objetivo deste projeto é propor uma intervenção no setor de trabalho do autor visando à melhoria de suas condições laborais; e, ao mesmo tempo, permitir a realização de ações gerenciais (pela coordenação do CTM), a partir de um plano previamente determinado de metas e estratégias, possibilitando a melhoria da tomada de decisões no CTM.

Também será apresentado um plano de ação com vistas à construção e implementação de um planejamento estratégico. As informações serão demonstradas em forma de tabela, o que permite uma melhor visualização e acompanhamento de todo o processo a partir de cada etapa a ser desenvolvida.

Por último, destacamos uma proposta de monitoramento e avaliação das ações previstas neste projeto.

2. JUSTIFICATIVA

O Centro de Tecnologia da Mobilidade da Universidade Federal de Minas Gerais (CTM-UFMG) começou a ser idealizado na década de 1990 por iniciativa do professor Ramon Molina Valle, com o objetivo de favorecer a prática dos conteúdos teóricos ministrados aos alunos do curso de Engenharia Mecânica da UFMG. Através de projetos de pesquisa desenvolvidos ao longo de quase 20 anos construiu-se a infraestrutura do que é hoje um dos principais centros de pesquisa na área da mobilidade (veicular, aeronáutica e fluvial) do mundo.

O CTM-UFMG é composto por quatorze laboratórios com equipamentos de última geração agregando pesquisadores reconhecidos internacionalmente, que se dedicam à formação acadêmica, à pesquisa e à prestação de serviços em tecnologia da mobilidade.

Atualmente, o objetivo principal do CTM-UFMG é contribuir com o desenvolvimento de novas formulações de combustíveis, motores e veículos, aplicando novas tecnologias que permitam a redução de consumo de combustível e dos índices de emissões de poluentes. Ao mesmo tempo, pretende colaborar no desenvolvimento e aplicação de novas fontes alternativas de energia para motores de combustão interna, visando à substituição gradativa dos combustíveis convencionais.

Em relação aos recursos humanos, o CTM-UFMG tem 10 professores, 15 alunos de doutorado, 20 de mestrado e 80 alunos de graduação.

Apesar da competência técnica na área, os professores do CTM têm pouca habilidade em gestão. Para tentar minimizar esta dificuldade a coordenação do CTM/UFMG (composta por três professores) me convidou para fazer parte da equipe como coordenador administrativo do Centro, função que venho desempenhando desde setembro de 2011.

Durante este período de atividades pude constatar que o principal problema do CTM/UFMG é a falta de planejamento, desde as atividades mais simples até as mais complexas.

Como exemplo, apresento as seguintes situações que evidenciam a falta de planejamento no CTM/UFMG:

- falta de reuniões entre as equipes de trabalho para se inteirarem sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas e, como consequência, leva várias pessoas a fazerem a mesma atividade sem que tenham conhecimento disso;
- falta de acompanhamento das atividades realizadas por alunos por parte dos professores;
- falta de treinamento técnico para aqueles que operam os equipamentos, o que provoca desperdício de materiais e tempo, além do risco de acidentes;
- falta de planejamento para realizar manutenção preventiva dos equipamentos;
- conflitos interpessoais entre equipes de trabalho motivados pela falta de planejamento;
- desmotivação da equipe de trabalho gerada pela desorganização.

Estas situações trazem sérios prejuízos para o CTM, como: repetição de atividades, sobrecarga de trabalho, má utilização do tempo e de recursos; conflitos interpessoais e entre as equipes de trabalho; o que compromete os prazos, a qualidade dos serviços prestados e a imagem do CTM, da Escola de Engenharia e da própria Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

É neste contexto que a proposta de formulação de um planejamento estratégico se insere, acreditando que o mesmo consistirá em uma valiosa “ferramenta” de auxílio à coordenação do CTM, permitindo nortear as ações gerenciais dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias e de orientação à tomada de decisões no CTM.

Desta forma acredita-se que a implantação dessa proposta poderá contribuir para o CTM alcançar seus objetivos e firmar-se como um centro de pesquisa de excelência.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

No Dicionário Aurélio os termos planejar e planejamento são assim definidos: planejar - traçar; fazer o plano de; projetar, fazer tensão de; programar, planificar; planejar. Planejamento é definido como a ação ou efeito de planejar; plano de trabalho pormenorizado; função ou serviço de preparação do trabalho.

A definição desses termos pelos autores sofre variações de acordo com a área do conhecimento em que são aplicados. De forma resumida, planejar significa antecipar e prever ações enquanto planejamento pressupõe um processo reflexivo para se realizar uma determinada ação (o que e quando será feito).

De acordo com Baffi (2002) o planejar, no âmbito educacional, está relacionado com a possibilidade de intervenção na realidade; enquanto o conceito para a área administrativa está relacionado com o estabelecimento de objetivos e as formas para se alcançá-los Carmo (2002).

Fischmann e Almeida (1990) in Carmo (2002) definem planejamento estratégico como:

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”. (Carmo, 2002, cap. 3).

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial que auxilia a instituição a alcançar seus objetivos e metas visando o futuro da organização. Para tal, parte da formulação da filosofia da instituição, de sua missão, de seus objetivos, de suas metas, de seus programas e das ações que devem ser implementadas para garantir seu desenvolvimento com eficácia e eficiência.

Para Barbosa e Brondani (2005, p. 109) planejar significa:

[...]a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos[...]

Ainda de acordo com estes autores existem oito etapas importantes que devem ser seguidas para a elaboração do planejamento estratégico de uma empresa. São elas:

definição da visão e da missão, observação dos ambientes externo e interno, formulação de metas, elaboração da estratégia do negócio, formulação do programa de ação, implementação, *feedback* e controle.

A visão da empresa é uma declaração da direção que a empresa pretende tomar, levando em consideração suas crenças, valores e postura. É filosófica e tem um cunho ético, moral e social. Tem o objetivo de comprometer todos os funcionários da empresa, em todos os níveis, de forma que expresse os verdadeiros sentimentos e intenções de seus recursos humanos.

A missão da empresa é diferente da declaração da visão. É algo que representa valores quantitativos, numéricos e é estabelecida documentalmente. A missão de uma empresa é a razão de sua existência. Determina o que ela faz e como faz. Ela deve ser simples, objetiva e consensual de forma a representar os interesses e necessidades dos recursos humanos da organização, para que haja compromisso de todos em seu cumprimento.

Portanto, o Planejamento Estratégico deve ser um projeto único e integrado capaz de envolver os desejos, expectativas, percepções e necessidades de todas as pessoas que fazem parte da organização: desde a alta gerência (sem isso nada acontece), passando pelas gerências intermediárias e pela maioria dos funcionários, envolvendo todos os setores da instituição.

A análise do ambiente externo envolve o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização no cumprimento de sua missão. Já a análise do ambiente interno, objetiva evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes), com o intuito de estabelecer quais são os aspectos que tornam a instituição única no mercado.

A definição das metas ajuda a empresa a orientar-se no caminho que deve ser seguido para alcançar sua missão e os objetivos são as descrições do que deve ser feito para se atingir as metas estabelecidas.

O estabelecimento das estratégias considera todas as etapas anteriores de forma a reunir as informações necessárias para melhor orientar as tomadas de decisões considerando a relação custo x benefício x risco de oportunidades.

Após o estabelecimento das estratégias deve-se planejar as ações a serem executadas, ou seja, elaborar o programa de ação. Para cada ação planejada deve-se definir um responsável pela execução, como e quando será executada e o custo da mesma.

A execução das ações estabelecidas deve ser monitorada frequentemente com o objetivo de verificar se o cronograma está sendo cumprido e se o custo x benefício compensa. Este controle das ações permite ainda identificar dificuldades e possíveis falhas, possibilitando a adoção de novas ações, estratégias e mudanças de rumo, caso seja necessário. Destaca-se neste momento a importância da comunicação. Estar atento ao *feedback* (dar e receber informações) de forma adequada e assertiva é fundamental para que o planejamento ocorra da forma prevista.

Podemos concluir que o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar os rumos e a organização de uma empresa ou instituição, bem como o controle de suas atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no campo em que atuam. Uma instituição sem planejamento corre o risco de transformar seus colaboradores em bombeiros, que vivem apagando incêndios, mas que não conseguem enxergar onde está a causa desses incêndios.

Temos que lembrar também que o planejamento estratégico é um processo, ou seja, é algo construído ao longo do tempo e que deve sempre ser revisto e melhorado, de forma a refletir o interesse das pessoas e da instituição, considerando também os fatores internos e externos, as ameaças e as oportunidades de negócio, no caso de uma empresa, e o cumprimento de suas funções, princípios, crescimento e resultados, no caso de uma instituição pública.

Os autores Barbosa e Brondani (2005) enfatizam que para se alcançar o efeito desejado, o Planejamento Estratégico deve contar com o apoio e comprometimento de todos os recursos humanos da organização e que, por este motivo, os atores das diversas fases do processo de implantação devem ser os próprios integrantes da organização.

Apesar de facilitar a gestão e proporcionar melhorias nos processos das instituições, ainda são poucas as universidades públicas brasileiras que têm utilizado o planejamento estratégico como instrumento de gestão universitária, daí a referência ao planejamento estratégico empresarial. Acreditamos que o motivo está relacionado às dificuldades associadas à sua implementação. Estrada (2000) in Santos, et al (2009), estudando uma universidade federal brasileira, apresenta as principais dificuldades de implantação do planejamento na instituição:

“...falta de conhecimento sobre planejamento estratégico; falta de cultura para o planejamento; falta de vontade política; falta de preparo administrativo dos dirigentes; falta de poder político do pró-reitor de planejamento; falta de execução de todas as etapas do modelo adotado; complexidade da estrutura universitária; descompasso nos mandatos de reitor e diretores; falta de quantificação e especificação das ações; e falta de controle e avaliação das ações”(Santos, 2009, pag.4)

Para Santos, et al (2009) as vinte principais dificuldades encontradas na implantação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas, foram:

falta de acompanhamento e avaliação das ações; falhas de comunicação interna; falta de conhecimento dos processos organizacionais; falta de *know-how* administrativo dos gestores; pouca experiência de parte da equipe com o modelo atual de gestão; interferências de questões políticas (principalmente, devido a mudanças no Governo Federal); inconstância/instabilidade financeira, política e legal; falta de visão sistêmica da organização pelos funcionários; resistências culturais (cultura avessa a mudanças); falta do hábito de planejar; poucas pessoas envolvidas com planejamento; estrutura organizacional complexa; ausência de uma estrutura de suporte; descontinuidade do processo de concepção coletiva do planejamento; falta do estabelecimento de contatos estratégicos nos setores; inadequação dos procedimentos administrativos; falta de processos flexíveis de execução das atividades administrativas; falta de clareza da realização dos processos; falta de recursos financeiros, materiais e humanos e falta de autonomia financeira. (Santos, et al, 2009, p. 15).

Aprofundando nos aspectos da cultura organizacional existente nas universidades, Estrada (2001) chama a atenção para o conflito existente entre os diferentes tipos de culturas vigentes nas atividades meios (administração do ensino) e as atividades fins (ensino, pesquisa e extensão). Para o autor, existe uma tendência entre as pessoas que realizam atividades fins onde predomina a aversão a controles, prestações de contas, solicitações, controle sobre o trabalho e pouca credibilidade sobre os efeitos ou implantação de qualquer tipo de planejamento. A tendência das pessoas que trabalham nas universidades com atividades meio é muito diferente: as pessoas tentam implantar sistemas de controle de eficiência e planejamento, são apegadas ao sistema burocrático e tem pouca flexibilidade.

Provavelmente a proposta de um planejamento estratégico no CTM/UFMG esbarrará na maioria das dificuldades apresentadas. O desafio do trabalho proposto é imenso, assim como as incertezas quanto ao seu êxito. Porém, mesmo ciente das incertezas que o projeto envolve, as dificuldades e frustrações que enfrento no dia a dia do exercício profissional, oriundas da falta de planejamento, motivam a busca de soluções, a partir de um planejamento estratégico superando os sentimentos e frustrações que um possível fracasso possa provocar. Independentemente dos resultados fica a satisfação de ter enfrentado o desafio para tentar mudar e melhorar as próprias condições de trabalho. Somente por isto já terá valido a pena...

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar e implantar uma proposta de planejamento estratégico no Centro de Tecnologia da Mobilidade da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais visando à definição de suas ações para os próximos cinco anos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Introduzir o planejamento estratégico como metodologia gerencial para as atividades realizadas no Centro de Tecnologia da Mobilidade da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Construir ações que permitam identificar e difundir a missão, a visão, as crenças e os valores do Centro de Tecnologia da Mobilidade da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG.
- Analisar o ambiente externo e interno e definir as forças e as fraquezas do Centro de Tecnologia da Mobilidade da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Estabelecer as metas, as ações, os planos de ações e os indicadores de gestão do Centro de Tecnologia da Mobilidade da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Melhorar as condições de trabalho no Centro de Tecnologia da Mobilidade da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.

5. PLANO DE AÇÃO

A execução da proposta acontecerá em duas etapas distintas: a primeira consiste na apresentação do projeto visando sua aprovação pelos coordenadores do CTM (ações de 1 a 5 do quadro Plano de Ação, apresentado a seguir). A segunda etapa estabelece os princípios norteadores para que a proposta de Planejamento Estratégico seja participativa, garantindo o envolvimento de todos os atores do CTM nas fases de discussão, elaboração, implantação e acompanhamento (ações de 6 a 9 do quadro Plano de Ação, apresentado a seguir).

Para elaborar e programar o Planejamento Estratégico do CTM serão seguidas as oito etapas apresentadas por Barbosa e Brondoni (2005) apresentadas no referencial teórico deste projeto.

A ideia central é que o projeto seja elaborado e implantado por todos aqueles que trabalham no CTM a fim de assegurar o envolvimento e comprometimento de todos. No primeiro momento (etapa 1) algumas ações de sensibilização serão necessárias para mostrar a importância e vantagens da proposta de planejamento estratégico. Elas serão realizadas por meio de reuniões específicas para este fim conduzidas pelo coordenador administrativo do CTM.

A fase de elaboração (etapa 2) deve ser construída por todos os que fazem parte do CTM e a dinâmica de funcionamento será por reuniões semanais, com duração de uma hora, conduzidas pelo proponente da proposta ao estilo *brainstorm* (tempestade cerebral), nas próprias dependências do CTM.

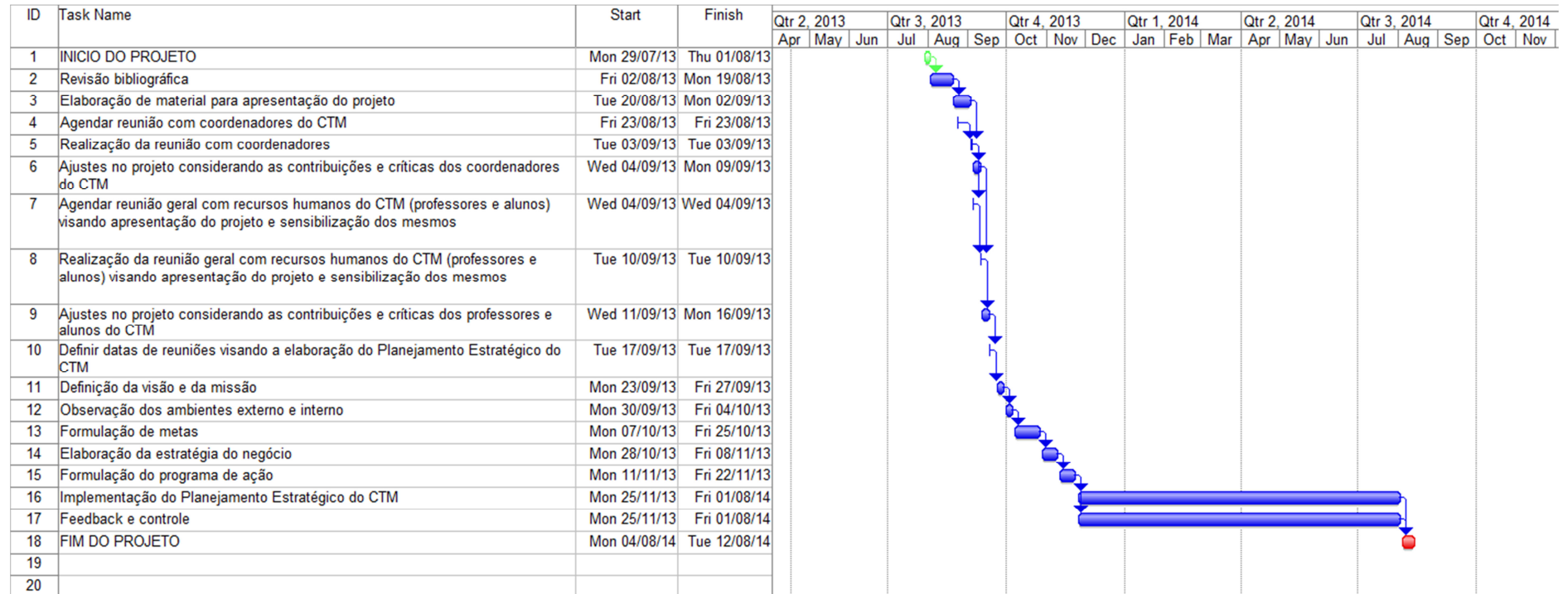
O quadro a seguir apresenta a proposta de forma mais detalhada.

PLANO DE AÇÃO PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CTM-UFMG				
AÇÃO	PORQUE	COMO	LOCAL	RESPONSÁVEL
1- Revisão bibliográfica	Para melhor embasar a proposta do projeto	Consultando livros e artigos	Bibliotecas da UFMG e internet	Coordenador administ. do CTM
2- Elaboração de material para apresentação do projeto	Para melhorar a forma de apresentação do projeto	Em arquivo do PowerPoint	Microcomputador do CTM	Coordenador administ. do CTM
3- Agendar reunião com coordenadores do CTM	Para apresentar o projeto à coordenação do CTM no intuito de sensibilizar sobre a importância, necessidade e ganhos com a implantação do projeto procurando garantir o envolvimento e comprometimento da alta gerência no processo	Consultando os coordenadores para verificar a melhor disponibilidade e agendando por e-mail	Sala de reuniões do CTM	Coordenador administ. do CTM
4- Ajustes no projeto considerando as contribuições e críticas dos coordenadores do CTM	Para que o projeto seja construído por todos e reflita as necessidades e desejos da alta gerência do CTM	Modificando a proposta original do projeto	Microcomputador do CTM	Coordenador administ. do CTM
5- Agendar reunião geral com recursos humanos do CTM (professores e alunos) visando apresentação do projeto e sensibilização dos mesmos	Para apresentar o projeto e sensibilizar sobre a necessidade, importância e ganhos com a implantação do projeto e para garantir que o projeto reflita as necessidades e desejos de todos que trabalham no CTM	Agendamento por e-mail	Sala de reuniões do CTM	Coordenador administ. do CTM
6- Ajustes no projeto considerando as contribuições e críticas dos professores e alunos do CTM	Para que a proposta de planejamento estratégico seja participativa e elaborada por todos que participam do CTM	Modificando a proposta original do projeto	Microcomputador do CTM	Coordenador administ. do CTM
7- Definir datas de reuniões visando à elaboração do Planejamento Estratégico do CTM (definição da visão e da missão, observação dos ambientes externo e interno, formulação de metas, ampliação dos projetos, patentes, resultados das atividades desenvolvidas pelo CTM, definição das estratégias para cada meta formulada, formulação do programa de ação, implantação, <i>feedback</i> e controle).	Para garantir um horário em que os recursos humanos do CTM estejam voltados exclusivamente para a elaboração da proposta de planejamento estratégico. Além disso, para que o projeto seja construído por todos aqueles que fazem parte do CTM a fim de garantir o envolvimento e comprometimento de todos neste processo.	Verificando o melhor dia e horário e marcando por e-mail. A proposta é que sejam reuniões semanais com uma hora de duração, ao estilo <i>brainstorm</i>	Sala de reuniões do CTM	Todas as pessoas que trabalham no CTM (professores, alunos e funcionários)
8- Implantação do Planejamento Estratégico do CTM	Para melhorar o processo de gestão do CTM	De acordo com o planejamento estratégico previamente estabelecido		
9- <i>Feedback</i> e controle	Para assegurar que a proposta de planejamento estratégico que está sendo implementada aconteça de acordo com o planejado.			

Modelo adaptado da ferramenta de gestão 5W2H.

6. CRONOGRAMA

O cronograma de execução do plano de ação acontecerá de acordo com o previsto no quadro a seguir:



Cronograma feito no software de gerenciamento de projetos MS Project da Microsoft.

7. INVESTIMENTO

A implantação desta proposta não acarretará nenhum acréscimo financeiro ao orçamento do CTM, uma vez que a infraestrutura e suprimentos disponíveis atendem perfeitamente às necessidades do projeto.

Quanto aos recursos humanos, o projeto será elaborado, conduzido, implementado e controlado pelos próprios recursos humanos existentes no CTM. A coordenação do projeto ficará sob a responsabilidade do coordenador administrativo do CTM, que se compromete a desempenhar a função sem prejuízo na qualidade das outras funções que lhe são atribuídas.

8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e avaliação do projeto, no primeiro momento (engloba as atividades de 1 a 5 do plano de ação do projeto), serão exercidos pelo coordenador administrativo do CTM por meio de entrevistas com os envolvidos no processo com o intuito de verificar se as atividades propostas estão sendo realizadas de acordo com o cronograma definido.

No segundo momento (elaboração e implementação do planejamento estratégico pela equipe do CTM), o monitoramento, controle e avaliação do projeto (o que, como e quando avaliar) serão definidos por toda a equipe que participará do processo, por meio de reuniões específicas para este fim. Para auxiliar o monitoramento e avaliação do processo poderão ser utilizados formulários específicos de acompanhamento que permitam verificar, para cada atividade desenvolvida: cumprimento do cronograma, dificuldades encontradas, soluções propostas, resultados esperados e conseguidos, se objetivos estão sendo alcançados, propostas de reformulação e definição de outros indicadores de gestão que a equipe julgar pertinente.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAFFI, MARIA ADELIA TEIXEIRA, O Planejamento em Educação: Revisando Conceitos para Mudar Concepções e Práticas. Petrópolis, 2002.
Disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam02.htm>.
Acessado em 30/07/2013.
- Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa online.
Disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com/Planejar.html>.
Acessado em 30/07/2013.
- BARBOSA, E.R. & BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. In: Revista Eletrônica de Contabilidade. Vol. 1, n.2, dez. a fev. 2005, p. 107-123.
Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1n02/a08v1n02.pdf>.
Acessado em 10 fev. 2012.
- CARMO, ANA PAULA A.G. Planejamento Estratégico Participativo: Análise de sua Implantação em uma Instituição de Ensino Privado Frente a um Ambiente de Mudanças Contínuas, 1999.
Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/generoso/>.
Acessado em 30/07/2013.
- MOURA, D.G. de & BARBOSA, E.F. Atividades baseadas em Projetos. In: MOURA, D.G. de & BARBOSA, E.F. Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais. Petrópolis: Vozes, 2006, Capítulo 1, p. 17-35.
- MOURA, D.G. de & BARBOSA, E.F. Um modelo de Planejamento de Projetos. In: Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais. Petrópolis: Vozes, 2006, Capítulo 2, p. 39 – 56.
- ESTRADA, R. J. S. O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII Internacional Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de

Produção e VII Internacional Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001.

Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0178.pdf.
Acessado em 11/07/2013.

- MOURA, D.G. de & BARBOSA, E.F. Estabelecendo o escopo de um Projeto. In: MOURA, D.G. de & BARBOSA, E.F. *Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis: Vozes, 2006, Capítulo 3, p. 63 – 87.
- SANTOS, Jane Lúcia S.; JUNIOR, Olival G.F.; VARVAKIS, Gregório; BARBIRATO, João Carlos C. Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: Desenvolvimento e Implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, Brasil, 25 a 27 de nov. de 2009, p. 1-16.
Disponível em: http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/coloquio9/IX-1208.pdf . Acessado em 12 de março de 2012.