



## GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

**GISSELE PRETTE HEIL**

Centro Universitário de Brusque

[gissele@unifebe.edu.br](mailto:gissele@unifebe.edu.br)

**MAURICIO RISSI**

Universidade Federal de Santa Catarina

[mauricio.rissi@ufsc.br](mailto:mauricio.rissi@ufsc.br)

### RESUMO

Dada a complexidade da gestão universitária percebe-se a pertinência da gestão estratégica, por meio de um planejamento estratégico bem estruturado, executável e com desdobramento em ações, permitindo aos gestores atuarem com as necessidades atuais. O objetivo deste estudo é apresentar um estudo bibliométrico dos temas citados, estabelecendo os seguintes critérios: (i) Selecionar artigos que abordem os temas gestão estratégica e gestão universitária, (ii) Proceder análise bibliométrica do portfólio de artigos selecionados, com o intuito de diagnosticar: as palavras-chave, os autores, instituições de origem, periódicos e sua classificação *qualis* e as referências mais representativas e seus respectivos autores e obras mais citadas. Os principais resultados obtidos foram: a ocorrência de 33 palavras-chave, com destaque as palavras Estratégia e Gestão Estratégica; os autores que mais escreveram foram 7 da Universidade Federal da Bahia – UFBA; com relação aos periódicos dos artigos que compõem o estudo, possuem classificação *qualis* B2 e A1, sendo das áreas de Administração Pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo e Educação, respectivamente. A referência mais citada com 5 ocorrências foi “O processo da estratégia” dos autores Mintzberg e Quinn. E os autores mais citados com diferentes obras foram: Mintzberg, Meyer, e outros.

**Palavras chave:** Gestão Estratégica. Gestão Universitária. Bibliometria.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitos são os conceitos de estratégia encontrados nas literaturas e dada a importância da gestão estratégica e da gestão universitária.

Mintzberg (2004), aponta que a expressão estratégia existe há muitos anos é uma palavra muito influente. A estratégia requer uma série de definições, cinco em particular, ou seja os 5P's da Estratégia: 1) Estratégia como Plano aquela que é (pretendida), isto é, traça-se um planejamento de uma ação estratégica e suas finalidades, as mesmas seguem um plano, um guia ou um curso de ação para o futuro; 2) Estratégia como Padrão, aquela que se define como (realizada), o foco é analisar as implicações do passado, para prospectar estratégias futuras; 3) Estratégia como Posição, esta pode ser uma posição da organização em determinado ambiente; 4) Estratégia como Perspectiva, é a maneira fundamental de uma organização na realização das ações, esta estratégia é tratada no coletivo com os gestores da instituição e 5) Estratégia como Truque, surgem para manobrar os concorrentes, ocasionando reação dos oponentes.

Para cada vantagem relacionada à estratégia, há uma desvantagem nos processos estratégicos. “As estratégias são, para as organizações, aquilo que antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica... As estratégias (e o processo de administração estratégica), podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença” (MINTZBERG, 2004, p.23).

Diante da complexidade da gestão universitária percebe-se a pertinência da gestão estratégica, por meio de um planejamento estratégico bem estruturado, executável e com desdobramento em ações, permitindo aos gestores atuarem com as necessidades atuais.

[...] a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer. Aqueles que a administram, baseados em teorias e modelos de gestão desconhecem que a própria empresa não é equilíbrio, mas desequilíbrio. Não é estabilidade, mas instabilidade. Não é harmonia, mas conflito. Não é simplicidade, mas complexidade. Logicamente, se há problemas de se entender essas questões nas empresas, haverá problemas também quando se aplicar os preceitos empresariais na universidade. Afinal, não é só a universidade que é complexa, conflituosa. Qualquer organização pode ser assim caracterizada. Pois as pessoas são complexas. E tanto as empresas quanto as universidades são constituídas por pessoas, administradas por pessoas. O que talvez torne a universidade “diferente” é que as complexidades pareçam mais evidentes nesta organização (SCHLICKMANN e MELO, 2012, p.176).

Assim os gestores necessitam ter conhecimento e clareza da gestão estratégica para que consigam melhor conduzir e solucionar as dificuldades e complexidades. Entender como ocorre o processo de gestão estratégica nas empresa, é mais importante do que saber qual é a estratégia utilizada. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Sem a compreensão de como ocorre o processo da gestão estratégica, fica-se vulnerável aos fatores internos e externos que afetam diretamente o processo de gestão. Segundo Zaccarelli (2005, p. 205), “a estratégia está relacionada diretamente com a vantagem competitiva, permitindo localizar o ponto mais vulnerável e protegê-lo, conhecendo as capacidades necessárias para o jogo da competição”.

Assim sendo, as organizações para enfrentar os desafios os gestores devem focar em ações estratégicas que nunca percam a sua origem e finalidade. Drucker (1984, p.131) enfatiza que “o planejamento não diz respeito à decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.

Para tanto, o objetivo deste estudo é apresentar um estudo bibliométrico dos temas citados, estabelecendo os seguintes critérios: (i) Selecionar artigos que abordem os temas gestão estratégica e gestão universitária, (ii) Proceder análise bibliométrica do portfólio de

artigos selecionados, com o intuito de diagnosticar: as palavras-chave, os autores, instituições de origem dos autores, periódicos e sua classificação *qualis*, as referências mais representativas e seus respectivos autores e as obras mais citadas por autores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda os dois eixos que embasam o estudo bibliométrico da pesquisa: Gestão Estratégica e Gestão Universitária. Apresentaram-se algumas abordagens encontradas na pesquisa.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Zacarelli (2005), estratégia é um norte para as tomadas de decisões sobre interações com os concorrentes, das reações improváveis, que envolvam duas partes: a) ações e reações envolvendo aspectos do negócio; b) preparação para obter vantagens nas interações.

Assim, as instituições com alto desempenho são aquelas que estão em constante mudança e seu aprimoramento é resultado do modelo de gestão estratégica.

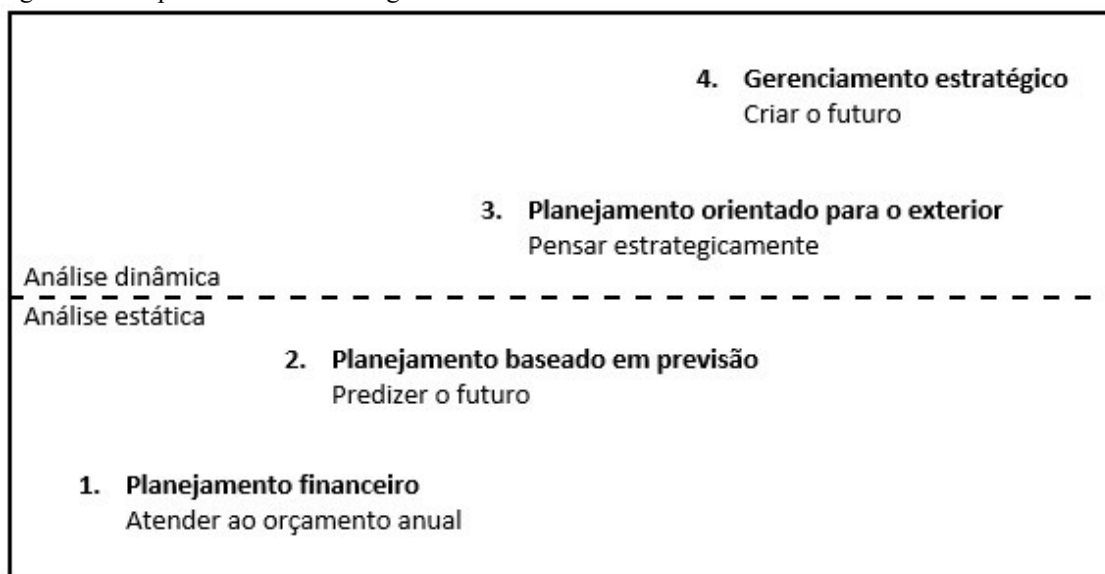
Para o avanço das organizações universitárias, ou seja, daquelas que possuem peculiaridades e são denominadas complexas para alcançar as ações deve-se levar em conta os seguintes elementos:

Definição das diretrizes estratégicas (missão, visão, valores); Análise ambiental (diagnóstico interno e externo); Definição dos objetivos estratégicos; Definição da metodologia aplicada; Construção do mapa estratégico; Levantamento de indicadores; Definição de metas (curto médio e longo prazo); Elaboração do plano de ação; Implementação da estratégia; Avaliação da estratégia; Controle estratégico. (BRAGA et al., 2005, p.210).

Destaca-se que trabalhar a gestão estratégica bem delimitada é o ponto chave para servir de instrumento na gestão universitária, porém inúmeras vezes encontramos um grande desafio na implantação da gestão estratégica, por resistência cultural, acadêmica e administrativa.

Ghemawat, define estratégia em quatro fases, conforme figura 2:

Figura 2 – As quatro fases da estratégia



Fonte: Ghemawat, 2012, p. 14.

Nesse sentido, deve-se observar o ambiente interno e externo, pensando no que almeja-se a curto, médio e longo prazo, identificando-se as melhorias por meio dos indicadores para uma tomada de decisão assertiva.

A gestão estratégica tem foco na mudança e o planejamento estratégico torna-se um dos seus principais elementos, sendo muito utilizado também nas organizações universitárias (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

Segundo Almeida Filho *et al.*, 2014, cada vez mais as literaturas destacam a relevância da gestão estratégica das organizações complexas, ou seja, das universidades.

Define-se gestão estratégica como um conjunto de elementos que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão. A gestão estratégica é um ciclo contínuo e interativo que permite seu constante aperfeiçoamento. (SILVA *et al.*, 2014).

Marco e Fiates, 2017, destacam que o entendimento da gestão estratégica nas organizações interferem no processo interativo que envolve as pessoas, o ambiente, a organização e as estratégias.

Sem entender como funciona o processo de gestão estratégica, fica-se vulnerável aos fatores internos e externos que afetam diretamente o processo de gestão. Com uma gestão estratégica clara é mais fácil assegurar o desenvolvimento, dar continuidade e manter a IES sólida com a constante revisão das estratégias, para que possa antecipar algumas mudanças provocadas pelos novos cenários externos. (HEIL; LAUX, 2017).

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Matos e Petri, 2015, destacam que um dos aspectos que podem contribuir para o enriquecimento da gestão universitária é a utilização dos indicadores da avaliação de desempenho, pois através desses resultados adquire-se conhecimento organizacional para aprimorar os métodos de gestão, na tomada de decisão.

No contexto atual fica cada vez mais evidente que devemos aprimorar continuamente a qualificação da gestão, conseqüentemente destaca-se a relevante necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas práticas para a gestão universitária, para que se permita tomadas de decisões mais efetivas e focadas por parte dos gestores. (PEIXOTO; SOUZA, 2015).

Pascuci *et al.*, 2016, abordam que as organizações universitárias caracterizam-se pela alta complexidade, para compreender as peculiaridades das universidades e estabelecer soluções para suas dificuldades, requer-se uma análise profunda das especificidades e de que forma pode afetar na gestão.

Com a mudança no Ensino Superior, a partir dos anos 90 no Brasil, percebe-se que as organizações universitárias são instigadas a estabelecerem novas estratégias de gestão, desenvolvendo diferentes formas de interação e inovações, com o intuito de atrair sua clientela, ou seja, os potenciais alunos. (MARCO; SANTOS; SEHNEM, 2017).

Os desafios da gestão universitária vão muito além de só acompanhar as mudanças e inovações do mundo atual. Sua lógica se fundamenta nos conhecimentos/estratégias utilizadas nas organizações e nas políticas governamentais com o intuito de defender os anseios da sociedade. (HEIL, LAUX, 2017).

## 3 METODOLOGIA

Gil (2010), destaca que com a pesquisa em base de dados é possível ter acesso a produção científica mundial, as buscas podem ser efetuadas por assunto, autor, periódicos.

Os estudos bibliométricos geralmente são utilizados para quantificar dados referentes a um determinado assunto que está sendo discutido em uma determinada área. A intenção é mostrar quais são as tendências da área estudada e de que forma, está ocorrendo o interesse dos pesquisadores na mesma, como também verificar quais assuntos se tornaram ultrapassados (MORAES JÚNIOR; ARAÚJO; REZENDE, 2013).

Para a seleção dos artigos foi consultada base de dados *Redalyc* – Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal.

O desenvolvimento da pesquisa foi estruturado em etapas, sendo elas: definiu-se os temas da pesquisa e as palavras para a busca, na sequência efetivou-se uma consulta na base de dados, selecionando os artigos para compor o portfólio da pesquisa, com diferentes níveis de filtragem.

Definidos os descritores que constam no Quadro 1, foi realizada a busca dos artigos no sítio eletrônico da plataforma *Redalyc*, no dia 22 de março de 2018.

Quadro 1 – Descritores

<b>Grupo</b>	<b>Descritores</b>
Grupo 1	Gestão Universitária OU Universidades
Grupo 2	Gestão Estratégica

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa consolidou-se entre os artigos científicos que atenderam o resultado das buscas contendo os descritores citados, no período de 2013 a 2017, no idioma português e nas disciplinas de Administração e Educação.

Foram encontrados 2350 artigos, na sequência foi realizada a leitura dos títulos, destes foram selecionados 43 artigos. Para melhor entendimento foram lidos os resumos dos 43 artigos, destes foram selecionados 12 artigos. Realizada a leitura integral dos 12 artigos, descartou-se 3 que fugiram da temática da pesquisa, concluindo-se a aderência de 09 artigos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Portfólio Bibliográfico

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Milton Cordeiro Farias Filho Roselene Garcia Mário Miguel Amin Garcia Herrerros	A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária	2013	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL
Andressa Hennig Silva <i>et. al.</i>	Mudanças Estratégicas em Universidade Comunitária: Um estudo desenvolvido no Rio do Grande do Sul.	2014	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL
Naomar Monteiro de Almeida Filho <i>et. al.</i>	Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade	2014	Revista Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Lucas dos Santos Matos Sergio Murilo Petri	Balanced Scorecard na Gestão Universitária: Mapeamento sobre o Tema utilizando o Proknow-C	2015	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Adriano de Lemos Alves Peixoto Janice Aparecida Janissek de Souza	Longe dos olhos, Longe do coração: Desafios de Gestão de uma Universidade Pública a partir da percepção dos seus gestores.	2015	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Ricardo Antonio De Marco Gabriela Gonçalves Silveira Fiates	O Processo de Formação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior	2016	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Lucilaine Pascuci <i>et. al.</i>	Managerialism na Gestão	2016	Revista Gestão

	Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de gestores de uma Universidade Pública.		Universitária na América Latina – GUAL
Gissele Prette Heil Raul Otto Laux	Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias	2017	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Ricardo Antonio De Marco Gleberon de Santana dos Santos Simone Sehnem	Como ocorre o processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior? – Um estudo em Santa Catarina	2017	Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Serão apresentados os resultados da pesquisa bibliométrica dos seguintes aspectos: resumo dos artigos que compõem o portfólio, as palavras-chave, os autores, instituições de origem dos autores, periódicos e sua classificação *qualis*, as referências mais representativas e seus respectivos autores e as obras mais citadas por autores.

### 4.1 RESUMO DA TEMÁTICA DOS ARTIGOS DO PORTFÓLIO

Apresenta-se um resumo da temática dos 09 artigos selecionados pela pesquisa para identificar a adequação dos artigos com as temáticas Gestão Estratégica e Gestão Universitária.

O artigo intitulado “A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária”, aborda as ações desenvolvidas no processo de planejamento institucional da Universidade Federal do Pará – UFPA. Concluiu-se que a partir dos estudos que houve diversos avanços nas mudanças planejadas e executadas e que as características organizacionais foram modificadas, mas não houve mudança organizacional. (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

O artigo cujo título “Mudanças estratégicas em Universidade Comunitária: Um estudo desenvolvido no Rio Grande do Sul”, identificou as mudanças estratégicas ocorridas em uma universidade comunitária, no período entre 2005 até 2011. Observou-se seis mudanças estratégicas significativas no período citado. Concluiu-se ainda que ocorreram mudanças a partir da percepção dos gestores da época com a necessidade de desenvolver uma nova mentalidade institucional, reorganizando e redirecionando suas estratégias. (Silva *et al.* 2014).

O artigo de Almeida Filho *et al.* 2014, intitulado “Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade”, aborda uma técnica de planejamento não linear, em instituição universitária pública brasileira de grande porte. O estudo contribuiu para o avanço do campo gestão estratégica, referente a aplicação de Mapas de Redes de Impacto em organizações hipercomplexas, denominadas universidades.

A abordagem do artigo “Balanced Scorecard na Gestão Universitária: Mapeamento sobre o tema utilizando o Proknow – C”, destaca o conhecimento necessário sobre a utilização do Balanced Scorecard na gestão universitária. (MATOS; PETRI, 2015).

Peixoto; Souza, 2015, com o artigo cujo título “Longe dos olhos, Longe do coração: Desafios da gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores”, avaliou a gestão da universidade por meio de uma pesquisa *websurvey*. Quanto aos resultados fica claro que o diagnóstico é uma importante ferramenta para verificar os problemas e estabelecer ações para as tomadas de decisões dos gestores.

O enfoque do artigo intitulado “O processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior”, identificou o processo de formação de estratégias nas Instituições de

Ensino Superior de Santa Catarina. Concluiu-se que as IES estudadas identificam o processo estratégico alicerçado no processo planejado de formação de estratégias afastando o processo como formação e aproximando o processo como formulação de estratégias. MARCO; FIATES, 2016).

O artigo de Pascuci *et al.* 2016, com o título “Managerialism na Gestão Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública”, analisou as contribuições e limitações do Planejamento Estratégico, na percepção dos gestores de uma universidade pública. Concluiu-se que a abordagem gerencial necessita de adequações para atender as demandas específicas das organizações acadêmicas públicas.

O enfoque no artigo cujo título “Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias”, foi de analisar como ocorre o processo de gestão estratégica nas Instituições Comunitárias do Sistema ACADE. Os objetivos específicos foram divididos em quatro etapas, a primeira abordando a Estratégia, a segunda Pensamento Estratégico, a terceira Planejamento Estratégico e a última abordou-se as ações decorrentes da possível existência dos requisitos anteriores, bem como, se dá a formulação e implantação de ações e como são efetuados o monitoramento e controle das estratégias. (HEIL; LAUX, 2017).

O último artigo, “Como ocorre o processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior? – Um estudo em Santa Catarina”, tem o foco conhecer o processo de formação de estratégia das IES localizadas no Estado de Santa Catarina, estudou-se quatro linhas: processo planejado, negociado, construção permanente e de mudanças a partir da introdução e repercussão da LDB 9.394/96. Os estilos demonstram o entendimento de como as estratégias nas Instituições são elaboradas levando em conta os fatores ambientais e as opções dos gestores para o cumprimento das metas, com foco nas implicações que as decisões estratégicas contribuem para o desenvolvimento. (MARCO; SANTOS; SEHNEM, 2017).

## 4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Após a análise e interpretação dos 09 artigos que compuseram o portfólio da pesquisa, apresenta-se os dados considerados mais relevantes da pesquisa.

### 4.2.1 Palavras-Chave

Uma das primeiras fases da pesquisa foi verificar as palavras-chave mais utilizadas nos artigos que compunham o portfólio.

Foram identificadas 33 palavras diferentes, havendo uma repetição de 04 vezes para as palavras: Estratégia e Gestão Universitária, com 02 repetições destaca-se: universidade, instituições e planejamento estratégico e apenas 01 ocorrência para as palavras: planejamento, gestão, mudança estratégica, mapa de rede de impactos, gestão estratégica, planejamento não linear, estudos sobre universidade, *balanced scorecard*, avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional, gestores universitários, efetividade, IFES, ensino superior, *managerialism*, universidades públicas, IES comunitárias, empreendedorismo, IES e LDB 9.394/96.

Com esta identificação, destaca-se que os artigos correspondem ao objetivo da pesquisa.

Figura 1 – Palavras-chave mais citadas no portfólio bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Autores

Dos 29 autores dos artigos que compõem o portfólio da pesquisa, evidenciou conforme apresentado no Quadro 4, que 07 autores são da Universidade Federal da Bahia – UFBA, Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade Federal do Espírito Santo – UFES com 03 autores, 02 autores das Universidades: da Amazônia – UNAMA, Federal de Santa Maria – UFSM, de Cruz Alta – UNICRUZ, do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, do Sul de Santa Catarina – UNISUL e Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. Com 01 autor as seguintes Universidades: Federal do Pará – UFPA, Pontifícia Católica do Paraná – PUCPR, Federal de Pelotas – UFPEL e do Vale do Itajaí – UNIVALI.

Quadro 4 – Instituições de origem dos Autores

Instituição de origem	Quantos autores de cada universidade
Universidade Federal da Bahia – UFBA	7
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	3
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES	3
Universidade da Amazônia – UNAMA	2
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	2
Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ	2
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC	2
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL	2
Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE	2
Universidade Federal do Pará – UFPA	1
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR	1
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL	1
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI	1

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.3 Periódicos/ *Qualis*

Os artigos selecionados foram publicados em 3 revistas diferentes, sendo elas: Revista de Gestão Universitária na América Latina – GUAL, com 07 artigos publicados e as Revistas



Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e Ibero-Americana de Estratégia – RIA, com 01 artigo publicado.

Os periódicos apresentados no Quadro 3, são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, um deles apresenta classificação *qualis* A1 (na área da Educação) e os dois B2 (na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo).

Quadro 3 – Periódicos e classificação *qualis* do portfólio bibliográfico

Classificação <i>Qualis</i> dos Periódicos			
Periódico	Número de publicações do portfólio	Classificação <i>Qualis</i>	Área <i>Qualis</i>
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	07	B2	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo
Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE	01	B2	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo
Revista Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	01	A1	Educação

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.4 Referências e Autores

Nos 09 artigos selecionados averiguou-se 318 citações sendo elas na língua portuguesa, inglesa e espanhola.

No Quadro 5, destaca-se a obra mais citada: o Processo de Estratégia. Na sequência: Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária; Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações; LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors e Safari da Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico, com 03 ocorrências.

Com 02 ocorrências: Strategy formation in an adhocracy; Administrative behavior: a study of decision-making processes; Desafios da administração universitária; Planejamento estratégico: um instrumento à disposição das universidades?, Implantando a administração estratégica; The balanced scorecard measures that drive performance; Strategy formulation as a political process e As competências gerenciais dos reitores das universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração.

Quadro 5 – Referências mais representativas e seus respectivos autores

Referência	Ocorrência
O processo da Estratégia – MINTZBERG, H.; QUINN, J.B	5
Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. MEYER, V. JR.; MURPHY, JP.	3
Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R.N.	3
LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394.	3
Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. PORTER, M.	3
Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph.	3 (1 aparece em inglês)
Strategy formation in an adhocracy. MINTZBERG, H.; McHUGH, A.	2
Administrative behavior: a study of decision-making processes. Simon, H. A.	2
Desafios da administração universitária. Vahl, T., Meyer, J. V.; Finger, A. P.	2

Planejamento estratégico: um instrumento à disposição das universidades? ARAÚJO, M.A. D.	2
Implantando a administração estratégica. ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.	2
The balanced scorecard measures that drive performance. KAPLAN, R.S.	2
Strategy formulation as a political process. PETTIGREW, A.M.	2
As competências gerenciais dos reitores das universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. ÉSTHER, A.B.	2

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.5 Obras

Outro aspecto abordado através da pesquisa foi tabular e apresentar no Quadro 6, os autores que mais tem obras citadas nos artigos selecionados. Há uma diversidade muito grande de outras citações que é muito importante para o enriquecimento dos trabalhos.

Quadro 6 – Autores com maior número de obras citadas

<b>Autor</b>	<b>Referência</b>	<b>Quantidade</b>
<b>MINTZBERG</b>	O processo da Estratégia	5
	Ascensão e queda do planejamento estratégico	1
	Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico	2
	Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management	1
	Strategy formation in an adhocracy	2
	The rise and fall of strategy planning	1
	Patterns in Strategy Formation	1
	Os 5P's da Estratégia	1
	The Design School: reconsidering the basic premisses of strategic management	1
	That's not turbulence, Chicken little, It's real opportunity	1
	<b>Total das obras de Mintezberg</b>	<b>16</b>
<b>MEYER</b>	Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária	3
	Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras	1
	A escola como organização complexa	1
	A prática da administração universitária: contribuições para a teoria	1
	Planejamento e Gestão Estratégica	1
	<b>Total das obras de Meyer</b>	<b>7</b>
<b>ANSOFF</b>	From Strategyc planning to strategic management	1
	Corporate strategy	1
	Reconsidering the basic premises of strategy management	1
	Implantando a administração estratégica	2
	Critique of Henry Mintzberg's The design school; Reconsidering the basic premisses of strategic management	1
	<b>Total das obras de Ansoff</b>	<b>6</b>
<b>KAPLAN</b>	The office of strategy management	1
	Organização orientada para a estratégia	1
	Mapas estratégicos	1
	The balanced scorecard measures that drive performance	2
	Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes	1
	<b>Total das obras de Kaplan</b>	<b>6</b>
<b>PORTER</b>	Estratégia competitiva	1
	Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors	3
	Competitive advantage: creating and sustaining superior performance	1
	<b>Total das obras de Porter</b>	<b>5</b>
<b>PETTIGREW</b>	Context and action in the transformation of the firm	1
	Strategy formulation as a political process	2
	The politics of organizational decision making	1

	<b>Total das obras de Pettigrew</b>	<b>4</b>
<b>SENGE</b>	A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende	1
	Creating the schools of the future: Education for a Sustainable society	1
	Presence: na exploration of profound change in people, organizations, and society	1
	<b>Total das obras de Senge</b>	<b>3</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa oportunizou a identificação dos artigos com relevância para os temas propostos, verificando-se quão importante e fundamental é a capacidade de Inovação, Flexibilidade, Interação, Reflexão e foco no mercado dos gestores das organizações universitárias.

Destaca-se que todos os objetivos foram alcançados.

Quanto as palavras-chave foram identificadas 33 palavras diferentes, com 04 repetições evidencia-se as palavras (estratégia e gestão universitária) e com 02 repetições apontam-se (universidade, instituições e planejamento estratégico).

Com relação aos autores diagnosticou-se 29, sendo a Universidade Federal da Bahia – UFBA, com 7 autores. Com 3 autores, apresentam-se as seguintes Universidades Federal de Santa Catarina – UFSC, Federal do Espírito Santo – UFES. E com 02 autores destacam-se as Universidades da Amazônia – UNAMA, Federal de Santa Maria – UFSM, de Cruz Alta – UNICRUZ, do Sul de Santa Catarina – UNISUL e do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE.

Os artigos que compuseram a pesquisa foram publicados em 02 periódicos com *qualis* B2 (Revista de Gestão Universitária na América Latina – GUAL e Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE), ambas as revistas são da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. E em 01 periódico com *qualis* A1 (Revista Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS), na área da Educação.

No que se refere as referências mais representativas e seus respectivos autores aponta-se: Mintzberg, H.; Quinn, J.B, com 05 ocorrências com o livro “O processo da Estratégia”, com 03 citações aparecem as seguintes obras, “Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, de Meyer, V.JR.; Murphy, J.P.; “Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações”, dos autores Sampaio, R.M; Laniado, R.N.; “LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394”; “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors” de Porter, M. e “Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, dos autores Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J., sendo que uma vez aparece esta referência na língua inglesa.

Quanto aos autores mais citados destaca-se: Mintzberg com 16 obras, Meyer com 7, Ansoff e Kaplan com 6, Porter com 5, Pettigrew com 4 e Seng com 3 obras.

Para ampliar e aprimorar esse estudo sugere-se, pesquisa em outras bases de dados renomadas para poder analisar, comparar o que está sendo publicado nas temáticas abordadas.

Considera-se esta pesquisa pertinente para os estudiosos da área de gestão estratégica e gestão universitária, para servir de alicerce para próximas publicações, estudos e reflexões sobre qual o caminho que querem trilhar nas organizações universitárias, pois hoje existimos e como sobreviveremos no amanhã?

## REFERÊNCIAS

ALMEIRA FILHO, Naomar Monteiro de, QUINTELLA, Rogério Hermida, COUTINHO, Denise Maria Barreto, MESQUITA, Francisco José Gomes, BARRETO FILHO, Osvaldo. Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 1, p. 277-301, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317229656016>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro, GARCIA, Roselene Garcia, HERREROS, Mário Miguel Amin Garcia. A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319328457013>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o Cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HEIL, Gissele Prette, LAUX, Raul Otto. Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 115-133, mai. 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319351653006>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MARCO, Ricardo Antonio de, FILATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O Processo de Formação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 211-233, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197012>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MARCO, Ricardo Antonio de, SANTOS, Glebson de Santana dos, SEHNEM, Simone. Como ocorre o processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior? Um estudo em Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 16, n.3, p. 69-89, jul./set. 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331252606006>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MATOS, Lucas dos Santos, PETRI, Sergio Murilo. Balanced Scorecard na Gestão Universitária: Mapeamento sobre o tema utilizando o Proknow-C. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 50-69, mai 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319338455003>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

MINTZBERG, H; QUINN, JB. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES JÚNIOR, Valdério Freire de; ARAÚJO, Aneide Oliveira de; REZENDE, Isabelle Carlos Campos. Estudo bibliométrico da área ensino e pesquisa em gestão de custos: triênio 2007-2009 do Congresso Brasileiro de Custos. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 3, n. 2, p.20-38, maio 2013. Quadrimestral. Disponível em: < <http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/52/pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

PASCUCI, Lucilaine, MEYER JUNIOR, Victor, MAGIONI, Bianca, SENA, Rennan. Managerialism na Gestão Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de gestores de uma Universidade Pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197003>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves, SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: Desafios de gestão de uma Universidade Pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, set.2015. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319342694012>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

REDALYC – RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DA AMÉRICA LATINA E CARIBE, ESPANHA E PORTUGAL (México). Home. 2018. Disponível em: Acesso em: 22 mar. 2018.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de. **Administração Universitária: Em busca de uma Epistemologia**. Revista da Avaliação da Educação Superior. Sorocaba, v.17, n.1, 2012.

SILVA, Andressa Hennig, TAVARES, Carlos Eduardo, MOURA, Gilnei Luiz de, SILVEIRA, Marçal. Mudanças Estratégicas em Universidade Comunitária: Um estudo desenvolvido no Rio Grande do Sul. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 257-273, jan. 2014. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319330058014>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.