



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR**

**GISSELE PRETTE**

Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE  
gissele@unifebe.edu.br

**JULIO EDUARDO ORNELAS SILVA**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
julio.inpeau@gmail.com

### **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo compreender o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE. A revisão de literatura abordou os temas relacionados ao contexto histórico das instituições comunitárias de ensino superior - ICES, estratégia, etapas do processo estratégico, bem como estratégias em instituições de ensino superior. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica, na sequência a realização de entrevistas semiestruturadas com sete representantes da UNIFEBE. Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade de a instituição estudada traçar suas estratégias, fortalecer e reformular os seus processos estratégicos, criando estratégias com vantagem competitiva sustentáveis a fim de garantir a sobrevivência, sem perder sua essência, pois com a celeridade de crescimento de instituições de ensino superior a gestão estratégica se tornou vital. Ressalta-se que a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento contínuo da instituição analisada. Após a análise dos dados confrontou-se com a teoria as principais questões levantadas pelos entrevistados. A partir do levantamento das principais demandas foram sugeridas sete proposições com o intuito de aprimorar ainda mais o processo estratégico da instituição estudada.

**Palavras-chave:** Instituição Comunitária de Ensino Superior. Estratégia. Processo Estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

A universidade passou por inúmeras transformações no Brasil, Chaui (2003) evidencia que a partir da reforma do Estado, as universidades brasileiras sofreram mudanças, sendo definidas como organizações sociais, ou seja, a educação deixou de ser concebida como direito e passou a ser um serviço, deixando de ser exclusivamente pública e passando a ser privatizada.

A docência passa a ser considerada como mera transmissão de conhecimentos, ocultando a essência da docência, que é a formação e a pesquisa, que passa a ser operacional, sem o foco da investigação como ciência. Sob a perspectiva operacional, a universidade passa por uma modernização, desencadeada pelos órgãos internacionais. A mercantilização do ensino superior não é só uma peculiaridade brasileira, a transformação da educação é consequência da globalização. (CARVALHO, 2013).

Nesse enfoque, destaca-se que a administração universitária está sendo influenciada por maior produtividade e diferenciação no cenário competitivo, conflitando entre duas lógicas: uma direcionada ao mercado e a outra voltada para a essência acadêmica. Ocasionalmente diversas diferenças nos aspectos relacionados aos objetivos, estrutura, tomada de decisão e análise nos resultados das instituições de ensino. Enquanto uma é focada no resultado, que é tangível, a outra é fundamentada na valorização do aprendizado, na produção e disseminação do conhecimento e na contribuição da educação para o desenvolvimento da sociedade, neste caso, algo intangível, conseqüentemente, de difícil mensuração (MEYER JR, 2014).

Desse modo, Bianchetti e Sguissardi (2017) destaca como foi rápida e crescente a transformação das universidades no Brasil em organizações mercadológicas, bem como a educação tornou-se uma financeirização, optando-se pelo termo *commodity*, nesse sentido, a educação superior e as universidades transformaram-se em mercadoria/*commodity* submetidas ao mercado. A educação virou um grande negócio, submetendo-se à lei da oferta e da procura, e cada vez mais as universidades são administradas e voltadas para uma organização, e cada vez menos como instituição.

Chizzotti (2014) reconhece que o mercado de serviços educacionais confronta com as universidades públicas e comunitárias, que, por sua vez, cientes dos novos tempos e desafios buscam redesenhar uma nova universidade (gestão, currículos, custos, produção científica e as finalidades sociais), a fim de garantir a missão de ser o cerne da produção e da propagação do saber científico.

Nesse sentido, conforme afirmam Saboya *et al.* (2020), o acirramento da competitividade entre as Instituições de Ensino Superior, fez com que elas adotassem modelos de gestão similares às organizações de cunho empresarial no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos para abarcar a gestão estratégica.

Para tanto, com esta competitividade, os gestores necessitam de novas competências além de a educacional/pedagógica, o desafio se apresenta em manter, captar e reter os acadêmicos na instituição, com o apoio dos coordenadores, professores e demais colaboradores que atuam de forma direta ou indireta, para enfrentar a concorrência apresentada no cenário educacional atual. (SABOYA, *et al.*, 2020).

Diante desse contexto, Machado (2008) enfatiza que a gestão estratégica se torna um importante diferencial competitivo, corroborando com o autor Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que destacam que a gestão estratégica é composta pelas etapas do planejamento, formulação, implementação/implantação e controle.

De acordo com Costa (2004, p. 54), a gestão estratégica pode ser descrita como “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, que visa envolver e comprometer todos os envolvidos, direta e indiretamente para o alcance dos objetivos propostos”. Com uma gestão estratégica clara, é mais fácil assegurar o desenvolvimento, dar continuidade e manter as Instituições de Ensino

Superior – IES sólidas, com a constante revisão das estratégias, para que possam antecipar algumas mudanças provocadas pelos novos cenários externos.

A concorrência entre as IES comunitárias e privadas é um grande desafio para sobreviver, pois sabe-se que elas possuem características específicas. Enquanto as comunitárias muitas vezes estão engessadas por sua natureza jurídica para tomar algumas ações, as privadas estão apresentando grandes benefícios aos novos e potenciais alunos e com isso os captando, muitas vezes por valores de mensalidades atrativos, aulas em menos dias da semana, entre outros.

De acordo com Meyer Jr. (2014, p. 23), “a identificação dos problemas, a busca de solução, as decisões, as ações praticadas, as experimentações e os resultados, não necessariamente nesta ordem, integram a agenda dos administradores acadêmicos”. Muitos são os desafios que se manifestam na gestão universitária, vão muito além de o acompanhamento das mudanças e das inovações tecnológicas, assim sendo, a conexão fundamenta-se na estratégia das organizações e do estado pautado no conhecimento das políticas organizacionais, com o intuito de defender os interesses sociais e capitais (CUNHA, 2011).

As universidades que são considerados sistemas complexos, múltiplos e com poucas articulações, os profissionais usufruem da autonomia para o desempenho das atividades individuais e coletivas. As ações estratégicas mais significativas são efetivadas por ações concentradas no ensino, na pesquisa e na extensão são imprescindíveis para o cumprimento da missão institucional (MEYER JR., 2004).

Por isso, a importância de todos conhecerem e estarem envolvidos nos processos de gestão da IES. Para que a gestão estratégica seja eficaz, é necessário que seja descentralizada, transparente, que pense nas pessoas e nos resultados, que esteja atenta às inovações e seja inteirada com a sociedade.

Marcelino (2004) enfatiza que o maior desafio para implantar a gestão estratégica em uma instituição de ensino, concentra-se nas dificuldades culturais, acadêmicas e administrativas no qual existem desafios na visão estratégica e na integração das áreas do ensino, pesquisa e extensão, de modo a tornar as atividades mais eficientes, eficazes e efetivas.

É de fundamental importância que as Instituições percebam as constantes mudanças que ocorrem e que estejam aptas a superar não só as dificuldades pedagógicas, como também aquelas oriundas da gestão. Entre as maiores dificuldades estão as de caráter financeiro, a falta de posicionamento mercadológico, a falta do preenchimento das vagas ofertadas, entre outras. Para a superação dos fatores citados, requer a articulação de um modelo de gestão que permita contemplar um olhar holístico de toda a Instituição, utilizando-se também do Planejamento Estratégico, enfatiza Machado (2015).

Mainardes, Ferreira e Tontini (2009) apontam que estrategistas educacionais devem se preocupar mais com duas das cinco forças de Porter (1979), as quais são: ameaça de novos entrantes (internacionalização das IES tradicionais, universidades corporativas, universidades virtuais) e poder de negociação do cliente (alunos com mais opções de escolha) ”.

Meyer Jr. (2014) aborda que os novos tempos que estamos vivenciando requer uma nova administração universitária, pois os enfoques organizacionais que predominam nas obras literárias na prática administrativa com foco racionalista, não está em conformidade com a realidade complexa das instituições de ensino superior e suas peculiaridades.

As instituições sem fins lucrativos, desenvolvem ações essencialmente educacionais, como ensino, pesquisa e extensão (VANNUCCHI, 2004). Para tanto, para que as Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ICES não percam sua essência é necessário se adaptar ao enfoque mercadológico a fim de que as instituições sobrevivam em meio à tanta concorrência.

Nesse sentido, faz-se necessária uma reformulação nos processos estratégicos, para que se criem estratégias com vantagens competitivas sustentáveis. Analisando todo esse cenário, é apontado como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como ocorre o

processo estratégico no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE? Em resposta a este problema de pesquisa, foi delineado como objetivo geral: Compreender o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE e, cinco objetivos específicos, a) Conhecer a institucionalização das estratégias. b) Descrever o processo estratégico de formulação/formação das estratégias. c) Identificar o processo de implantação/implementação das estratégias. d) Compreender o processo de avaliação/controle das estratégias, e) Propor ações para o aprimoramento do processo estratégico na UNIFEBE.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O embasamento teórico foi delimitado no histórico das Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES, no Brasil, com ênfase no Estado de Santa Catarina, bem como suas características. Quanto à estratégia apresenta a definição e o conceito de estratégia, o conceito que será adotado nesta pesquisa, o processo de formulação, implementação e avaliação de estratégias e, por fim, a estratégia em instituições de ensino superior.

### **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DAS INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS - ICES**

Na década de 1980, iniciou-se um movimento da sociedade civil, para apoiar as instituições comunitárias, assim sendo foram consolidadas, e as universidades comunitárias brasileiras tornaram-se realidade. Em 1985 aprovou-se um Manifesto dessas instituições para recebimento de verbas do governo para o desenvolvimento das atividades educativas, em uma reunião realizada pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB, (PINTO, 2009).

Já a partir do ano de 1988, reitores de vinte universidades, entre elas leigas e a maioria de confessionais, reuniram-se para refletir sobre os pontos em comum entre elas e justificar a denominação de comunitárias, com o intuito de sensibilizar os deputados federais a seu favor quanto ao repasse de verbas públicas federais, não só para escolas públicas, mas também para as particulares sem fins lucrativos (VANNUCCHI, 2004).

No artigo 205, da Constituição enfatiza-se que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida com a colaboração da sociedade[...]” (BRASIL, 1988), como o propósito das instituições comunitárias é a inserção da comunidade, foi um grande incentivo para todos. Motivados os reitores de 23 universidades comunitárias, constituíram o Fórum das Universidades Comunitárias do Brasil, em agosto de 1991, com o intuito de promover reflexões sobre as metas e problemas em comum e acompanhar o andamento da legislação complementar que seria publicada (VANNUCCHI, 2004).

Com todo o trabalho que vinha sendo desenvolvido e cada vez mais se solidificando, em 26 de julho de 1995 foi constituída a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias de Educação Superior -ABRUC, sendo essa uma associação civil, sem fins lucrativos, com o intuito de consolidar o conceito de Universidades e Centros Universitários Comunitários. E ocorreu o 1º Seminário Nacional das Universidades Comunitárias, objetivando a consolidação e a utilização do termo “comunitário”, entre as instituições de ensino superior (ABRUC, 2020).

A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, na qual foram mencionadas as categorias das instituições escolares de direito privado no Brasil, diferenciando as comunitárias das particulares, também, foi um grande marco, conforme evidencia-se no Art. 20, inciso II, “[...] são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade” (BRASIL, 1996). No ano de 1996 ocorreu também o 2º Seminário Nacional das Universidades Comunitárias, com a participação de 28 universidades à ABRUC.

A partir 1997 surgem alguns desafios para as Instituições Comunitárias, com aprovação do Decreto nº 2.207/97, que “regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos Arts. 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências”. O referido decreto é revogado no mesmo ano, e passa a vigorar o Decreto 2.306/97, “regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477 -39, de 8 de agosto de 1997, e nos Arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências”, no ano de 2001, também é revogado e substituído pelo Decreto (BRASIL, 2001), que “dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições”.

No ano de 2006, o decreto citado é revogado e passa a vigorar o Decreto (BRASIL, 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”.

Em 13 de julho de 2010 foi protocolado na Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei das Instituições Comunitárias PL 7.639/2010, chamada de PL das Comunitárias. Após a análise de diversas comissões, o referido projeto de Lei, foi aprovado por unanimidade, na Câmara dos Deputadas, em novembro de 2012, por ter relevante interesse de toda sociedade. (SCHMIDT, 2010).

Paim e Yamaguchi (2016) apontam que no ano de 2013, o projeto de Lei, foi encaminhado ao Senado Nacional para conclusão das tramitações e foi aprovado em outubro de 2013, PLC 01/2013. Após a realização de duas audiências na Casa Civil, uma em 30 de outubro e outra em 12 de novembro de 2013, a Lei das Comunitárias foi publicada em edição extra no Diário Oficial da União. A então presidenta Dilma Rousseff sancionou a Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013, que “*dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências*”.

A portaria (BRASIL, 2014) “regulamenta o procedimento para qualificação das Instituições de Educação Superior como Instituições Comunitárias de Educação Superior, nos termos da lei supracitada”. Em 2017, no Decreto nº 9.235 de 15/12/2017, que “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino”, evidencia no Art. 95, que “as instituições comunitárias de ensino superior – ICES, serão qualificadas nos termos da Lei nº 12.881, de 2013, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação. (BRASIL, 2017, p. 20).

No ano de 2019, incluiu-se o item III, no Art. 19, da LDB (BRASIL, 1996), que define que as instituições de ensino dos diferentes níveis se classificam nas seguintes categorias administrativas: introduzindo assim, “III – comunitárias, na forma de lei”.

### **2.1.2 Instituições Comunitárias no Estado de Santa Catarina**

As Instituições Comunitárias no Brasil formam o maior sistema de ensino superior nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, afirmam os autores Lückmann, Cimadon e Bernart (2015). No estado de Santa Catarina destaca-se a atuação da ACAFE, fundada em 2 de maio de 1974, que tem por objetivo desenvolver o ensino, ciência, tecnologia e inovação pelo compartilhamento de ações e competências para assegurar o fortalecimento das ICES associadas em prol da Educação Superior no estado (ACAFE, 2020).

O Sistema ACAFE, hoje, é composto por 16 ICES, sendo 11 Universidades e 5 Centros Universitários. Assim sendo, há 46 anos a associação está na busca do desenvolvimento das microrregiões do estado de Santa Catarina, as IES filiadas à ACAFE cumprem sua função

social, desenvolvem, sem ônus para os beneficiários, programas e projetos de assistência à comunidade, contribuindo para a melhoria do bem-estar pessoal, inclusão social e construção da cidadania (ACAFE, 2020).

Estão vinculadas à ABRUC, 66 instituições entre elas (Faculdades, Centros Universitários e Universidades Comunitárias), agregando as Associações Regionais com destaque a ACAPE, com o intuito de proporcionar o desenvolvimento das instituições comunitárias (ABRUC, 2020).

Ao pensar em Instituições Comunitárias, logo se associa a uma gestão participativa e democrática, na qual se envolve toda a comunidade acadêmica interna e a sociedade como um todo.

## 2.2 ORIGENS, DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE ESTRATÉGIAS

Ansoff (1977, p. 99) destaca que o conceito de estratégia teve sua origem na área militar, na qual se estabeleciam metas em grande escala para combater o inimigo. “A estratégia opõe à *tática*, que é um esquema específico de *emprego* dos recursos disponíveis”.

São inúmeras as definições e conceitos sobre estratégia encontradas nas literaturas, dada a sua importância nos processos de gestão, bem como por causa das diferentes linhas de pensamento e pelo momento em que está sendo vivenciado pela sociedade, Porter define que, “a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra. (Porter, 2002, p. 190).

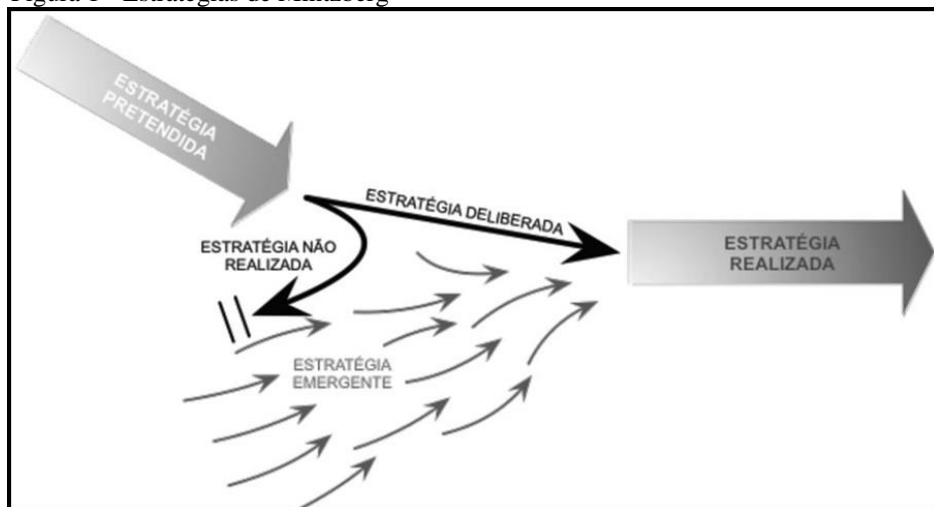
Ansoff (1977) destaca que o conceito de estratégia recebeu dois significados: i) estratégia pura é uma manobra, clareza nos produtos e no mercado; ii) estratégia *maior* ou *mista*, auxilia na escolha da melhor estratégia a ser adotada.

A estratégia é uma forma designar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes atividades. A organização que almeja essa posição deve estar atenta aos seguintes elementos, realizar atividades diferenciadas ou que se assemelhem a de seus concorrentes e o outro elemento é compatibilidade nas atividades desenvolvidas, pois o alcance dos objetivos de uma estratégia está vinculada a desempenhar todas as etapas bem e não só algumas, com destaque à integração entre elas. (PORTER, 1999).

Na opinião de Silva (2013), a lógica de Porter (1999) alude para a existência de concorrentes e destaca-se que em um cenário de competitividade, a estratégia competitiva é ser diferente, escolhendo deliberadamente um mix de atividades que ofereçam uma combinação única de valor, pois não havendo ajustes nas atividades, não existirá a estratégia e tão pouco uma sustentabilidade que distingue, pois, a criação de valor extenua-se com o tempo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) denominam de estratégia emergente quando há necessidade de alguma mudança. E apontam a estratégia deliberada como a estratégia planejada, conforme apresentada na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Estratégias de Mintzberg



Fonte: (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p.19)

As setas representam as estratégias emergentes, aquelas que surgem na implementação advindas de nova criatividade, ou de mudanças no ambiente (interno ou externo), nesse contexto devemos ser flexíveis para aceitar ou não as novas ideias, pois o planejamento das estratégias, jamais devem engessar a organização. (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)

Chandler (1990) define a estratégia como definição de metas e objetivos a longo prazo para uma organização, estabelecendo ações e alocando recursos necessários para o alcance das metas e objetivos. Nesse sentido, novas estratégias requerem a adaptação das estruturas organizacionais para o contexto no qual se está inserido.

Ferreira *et al.* (2011, p. 2) destacam que as estratégias “remetem a um conjunto de decisões básicas sobre os negócios em que a empresa quer operar e em que espaços”, ou seja, a estratégia deve ser considerada como um fluxograma para o alcance dos objetivos

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”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que dentre as dez escolas de estratégias, evidencia-se quatro escolas, sendo elas: Design, Planejamento, Posicionamento e Empreendedora. A escola do Design é considerada como a mais influente, na formulação da estratégia, tais conceitos até hoje ainda fazem parte das matrizes curriculares dos cursos de administração. A formulação da estratégia focou nas forças e fraquezas (internas) e ameaças e oportunidades (externas), denominada também de SWOT para esta análise.

Conclui-se a partir da abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que uma vez escolhida estratégia, esta deverá nortear a organização. Os autores enfatizam que o modelo se aplica melhor em algumas organizações que estão passando por uma fase de mutação e ingressando em um período de estabilidade operacional.

Na condução do processo estratégico podem surgir vários tipos de estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes, fundamentado em Mintzberg e Waters (1985), podemos concluir que estratégia deliberada é aquela em que se estabelece intenções, envolvendo os membros da organização, a fim de realizar e obter os resultados propostos. A estratégia emergente abre possibilidades para um novo processo de estratégias, com base nas informações atuais.

O conceito de estratégia que mais se enquadra no contexto desse estudo de caso é o de Porter (1999), que define a estratégia como forma de alcançar os objetivos, desempenhando bem todas as etapas e, fazendo prevalecer o diferencial perante os concorrentes. Essa é a

abordagem adotada na pesquisa realizada, pois coaduna com a instituição estudada, ao passo que apesar da concorrência predadora, a IES pesquisada mantém suas estratégias focadas na sua razão de ser e de existir, que é pautada na lógica acadêmica. Consequentemente as instituições de ensino superior devem atentar-se às novas estratégias, de modo que sem perder sua essência se diferenciem dos concorrentes garantindo sua sobrevivência.

### **2.3.1 Processo de formulação e formação de estratégias**

Beppler, Pereira e Costa (2011) apresentam distinção entre os conceitos de formulação e formação de estratégias. A formulação é definida como processo a partir da escolha racional de estratégias consideradas ideais para a organização. As escolhas das estratégias são feitas por meio de análise de mercado, de ambiente, concorrência, entre outros fatores que auxiliam no mapeamento de variáveis que influenciam na definição da estratégia.

Mintzberg e Quinn (2001) destacam que a formulação da estratégia é considerada a fase do levantamento das informações que se referem aos ambientes interno e externo da organização e a tomada de decisão do que fazer diante da análise das informações obtidas com o intuito de alcançar os objetivos traçados. Esta fase possui como principais subatividades a análise do ambiente interno e externo, incluindo o levantamento das forças e as oportunidades e ameaças da organização. Na mesma linha de raciocínio, Andrews (2001) define que a etapa da formulação tem como objetivo principal a identificação das oportunidades e das ameaças externas em consonância com a avaliação dos recursos que se encontram disponíveis nas organizações.

Senge (1996) considera que o simples fato de formular os processos estratégicos não garante a mudança de comportamento dos gestores, bem como da equipe, pois a complexidade do contexto muitas vezes não é perceptível a esses atores.

Já a formação da estratégia para Beppler, Pereira e Costa (2011) é considerada um processo descritivo, no qual não se elabora intencionalmente as estratégias, são percebidas e legitimadas à medida que ocorrem os processos decisórios, também é evidenciado como um processo emergente e incremental, pois prevê a inserção de novos elementos à medida que há um novo aprendizado conjuntamente com a organização. Sob a mesma ótica a formação estratégica é definida por Mintzberg e Quinn (2001, p. 107), como um processo subjacente sujeito a descrições que prove “uma estrutura útil como referência para considerar padrões de comportamento no mundo real das organizações”.

Corroborando com as posições, Pereira e Oening (2010) ressaltam que a formação da estratégia está vinculada à forma na qual a estratégia é estabelecida, seja um cenário futuro no qual as estratégias são elaboradas antecipadamente, (o que se pretende executar) ou pelo cenário do padrão das ações que a organização adota ao logo de sua existência, (o que foi executado), assim sendo, a formação da estratégia consiste em uma descrição sobre o desenvolvimento da estratégia dentro da organização de forma inconsciente e subjacente.

Nesse contexto, Beppler, Pereira e Costa (2011) enfatizam que além de as características distintas entre formulação e formação de estratégia, compreende-se que o processo de formulação de estratégias se adapta mais aos ambientes menos complexos, mais estáveis, já a formação enquadra-se em ambientes que estão em contínuas mudanças e são mais complexos, nos quais a aprendizagem participativa se torna imprescindível para que a organização conquiste seus objetivos, como é o caso das universidades. Por fim, Murphy (2007) destaca que formular, analisar e formar uma nova estratégia é muito importante, mas sua execução é essencial.



### **2.3.2 Processo de implementação e implantação de estratégias**

Antes de adentrar na fase da implementação é necessário conhecer a diferenciação entre implantação e implementação da estratégia, nesse sentido, Beppler e Pereira (2013) argumentam que a implantação se dá quando é iniciado um processo, por exemplo, é elaborado um documento com diretrizes e inicia-se o processo de execução. Saramago (2007) também evidencia que a implantação de uma estratégia é formada por uma série de atividades operacionais na administração.

No que diz respeito à implementação Saramago (2007, p. 24) define que o “processo de implementação se dá através da estrutura organizacional e dos arranjos relacionais dispostos no seio da organização. Beppler e Pereira (2013) argumentam que a implementação ocorre quando se dá continuidade a um processo que está em andamento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) enfatizam que a fase de implementação não deve ser desconectada com a formulação da estratégia, pois o implantar é referente a pôr em prática o que foi previamente estabelecido, por meio das análises identificadas no ambiente interno e externo, definição de recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da organização, conseqüentemente, se essas etapas forem processos distintos, a estratégia que foi elaborada correrá o risco de ser mal implementada, e para tanto, a eficácia dos objetivos definidos serão afetados.

Certo e Peter (2005) destacam que o processo de implementação das estratégias para que sejam efetivas, deve-se ter clareza nos seguintes aspectos:

- 1) Necessidades de mudanças dentro da organização quando for implementada uma nova estratégia.
- 2) Estabelecimento da melhor conduta para tratar a cultura organizacional, para garantir que a estratégia seja facilmente implementada.
- 3) Identificar como a implementação da estratégia, bem como suas formas de estrutura estão interligadas.
- 4) Um administrador pode seguir diferentes abordagens de implementação.
- 5) Os conhecimentos que devem ter os administradores para que sejam bem-sucedidos na implementação das estratégias organizacionais.

Conforme evidenciam Lê e Karzabkoski (2014), as implementações das estratégias são imprescindíveis para o sucesso da organização, pois engloba não só a execução da estratégia, mas também a prática das diretrizes elaboradas previamente.

### **2.3.3 Processo de avaliação e controle de estratégias**

Tavares (2010) aborda a conceituação da avaliação e do controle do processo de gestão estratégica, a avaliação tem como finalidade mostrar até que ponto as ações previstas estão sendo cumpridas e em quem grau está o alcance das metas e objetivos. O controle visa verificar o que foi projetado e se está ocorrendo efetivamente. A avaliação e o controle acontecem em um contexto amplo e está vinculado a decisões a serem tomadas no processo de gestão estratégica. Andrade e Frazão (2011, p. 25) alinhados aos pensamentos desses autores apontam que “o processo de controle envolve a avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva”

Mintzberg e Quinn (2001) corroboram enfatizando que a avaliação da estratégia é um processo contínuo e não somente uma tarefa intelectual, pois se trata de um processo organizacional. Oliveira *et al.* (2015) consideram essa fase uma das mais importantes pelo fato de poder avaliar a consecução dos planos traçados no planejamento e, assim, impedir que as falhas, que foram apresentadas no decorrer do processo, não se repitam.

Rumelt (2001) enfatiza que os elementos que delimitam a avaliação são a consistência das metas estratégicas, a consonância aos efeitos ambientais, a efetiva elaboração da vantagem competitiva e a condição de viabilidade da estratégia. Mintzberg *et al.* (2011, p. 291) enfatizam ainda que “o controle estratégico significa manter as organizações em sua trajetória estratégica: assegurar a realização das estratégias pretendidas, sua implementação como esperado, com recursos apropriadamente alocados”. Nessa ótica, Machado (2008) ressalta que a formalização dos processos estratégicos tem recebido mais atenção das Instituições de Ensino Superior, tendo em vista o crescente número de IES nos últimos anos.

## 2.4 ESTRATÉGIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com o aumento significativo das Instituições de Ensino Superior no Brasil, Machado (2008) destaca que uma gestão organizada está cada vez mais sendo evidenciada e praticada nesse tipo de organizações. Meyer e Mugnol (2004) ressaltam que o mundo está cada vez mais interdependente, e as questões relacionadas à gestão do conhecimento, agilidade, informação e competitividade definem-se como fatores estratégicos e, conseqüentemente, a globalização transformou o espaço em lugar altamente competitivo, para aquelas instituições mal preparadas.

Nesse contexto, estão inseridas as instituições de ensino superior, cujo ambiente se desenvolve como organização, adaptando-se às respostas e pressões para sua sobrevivência (SANTOS; FILHO, 2008). Corroborando com essa argumentação Miller (1987) afirma que as inovações mais complexas, as estratégias, estão associadas a oportunidades emergentes.

Percebe-se, portanto, a importância, a preocupação com a formalização e estrutura do processo de gestão estratégica das IES. Araújo, *et al.* (2018), ressaltam que o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um dos principais guias das instituições de ensino superior, porém, não deve ser confundido com o processo de gestão estratégica, pois compreende-se que este processo

Na mesma linha de raciocínio, Silva *et al.* (2014) abordam que apesar de o PDI cooperar para a elaboração do planejamento estratégico, não se confundem, pois, o PDI tem o objetivo de definir metas temporais por meio de um decreto, já o planejamento estratégico faz parte de uma execução maior designado como gestão estratégica, no qual a participação dos atores auxilia na delimitação das propostas que visam superar os eixos delineados para a elaboração do PDI.

O PDI e o planejamento estratégico apresentam benefícios às IES, pois proporcionam o autoconhecimento. Os planejamentos possibilitam que os gestores visualizem a instituição dentro de um horizonte, no qual se traçam metas, objetivos e ações estratégicas, oportunizando um norte para que as universidades não caminhem às escuras. Quando a gestão identifica o campo em que estão inseridos, atuam com o enfoque de alterar as estruturas e ações cotidianas, propiciando a eficácia e eficiência para a gestão estratégica das universidades. (SILVA *et al.*, 2013). Assim sendo, constata-se que o processo e a visão estratégica são elementos fundamentais para a sobrevivência das Instituições de Ensino Superior.

## 3. METODOLOGIA

Esta seção trata do percurso metodológico adotado na pesquisa. Apresenta método de raciocínio indutivo, natureza da pesquisa descritiva, caracterizada como qualitativa, estudo de caso e cujos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram tratados por meio de análise interpretativa. Assim, os dados coletados na instituição pesquisada, por meio das entrevistas, foram contrastadas com o referencial teórico abordado, possibilitando confirmar reflexões teóricas de autores, a partir das informações obtidas.

#### 4. RESULTADOS

A partir dos resultados da presente pesquisa, evidenciam-se algumas ações para o aprimoramento do processo estratégico na UNIFEFE. As discussões de ações estratégicas com maior participação dos gestores e colaboradores possibilitam melhor diagnóstico das necessidades institucionais, pois como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), proporciona uma visão maior da organização, com troca de informações mais intensas para se conhecer as partes, levando a ações estratégicas mais assertivas. Com base no relato do entrevistado G, de que as discussões por vezes ocorrem em um grupo pequeno de participantes, podendo acarretar a baixa assimilação das estratégias por outros agentes institucionais e, conseqüentemente, em dificuldades na implementação das estratégias, surge a **proposição de maior participação dos gestores e colaboradores nas discussões de ações estratégicas**.

A eficácia na implementação de uma gestão estratégica abarca, segundo Marcelino (2004), questões de ordem cultural, acadêmica e administrativa. De acordo com o relato do entrevistado B, é desafiador a disseminação das estratégias do nível hierárquico mais alto para a base, em razão do acultramento e da interiorização por parte da comunidade acadêmica. Surge então a necessidade de **proposição da adoção de ações que promovam a sinergia institucional, integrando as diversas áreas, que pode se dar por meio de reuniões intersetoriais, intensificação da comunicação e grupos focais entre gestores e colaboradores dos diferentes setores**.

Para que o processo estratégico tenha êxito Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam características da Escola do Planejamento, enfatizando que a existência de pessoas com o perfil de planejador com fácil acesso aos gestores; definição de metas e formas de operacionalização (objetivos, estratégias, orçamentos, plano de ações) e, por fim, a necessidade de controle referendando a importância dos processos serem formais, compostos por uma trilha a ser seguida para poder acompanhar as ações a serem executadas. Conforme os relatos, os entrevistados C, D e F apontam visões distintas do documento que define as estratégias institucionais, bem como da temporalidade em que ocorre o processo estratégico, desse modo emerge a **proposição da formalização, sistematização e informatização do processo estratégico da UNIFEFE**.

Conforme afirma Senge (1996), o simples fato de formular os processos estratégicos não garante a mudança de comportamento dos gestores, bem como da equipe, pois a complexidade do contexto muitas vezes não é perceptível a esses atores. Com base nessa fundamentação, o entrevistado G aponta fragilidades na comunicação interna. Aliada a essa questão, é saudável que a instituição permaneça atenta aos anseios do seu entorno, o ambiente externo, sensível as demandas da comunidade externa para monitorar as oportunidades e ameaças existentes. Desse modo surge a **proposição de aperfeiçoamento dos canais de comunicação interna e externa da instituição**.

O envolvimento e o entendimento das lideranças no processo estratégico são vitais para o sucesso do processo estratégico de qualquer organização, nesse sentido, o entrevistado E afirma que percebe a dificuldade de delegação, ausência da capacitação das lideranças e desenvolvimentos dos liderados. Segundo Certo e Peter (2005), para ter clareza no processo de implementação das estratégias, deve-se observar os seguintes aspectos: a) Necessidades de mudanças internas, quando for implementada uma nova estratégia. b) estabelecimento de melhor conduta para trabalhar a cultura organizacional, garantindo que a estratégia seja facilmente implementada. c) identificar como a implementação da estratégia e suas formas de estrutura estão interligadas. d) um administrador pode seguir diferentes abordagens de implementação. e) os conhecimentos que devem ter os administradores, para que a implementação das estratégias seja bem-sucedidas. Nesse sentido, quanto mais clareza do processo possuírem os envolvidos, melhor será o desempenho de todos, assim, surge a

**proposição de capacitação das lideranças com o objetivo de ampliar a visão estratégica de quem está à frente de uma equipe, permitindo o desenvolvimento de competências.**

O processo de controle do processo estratégico de uma organização é de suma importância para que possa verificar a efetividade das ações, o entrevistado D, destaca que não há uma fonte para verificar a efetividade das ações na UNIFEFE. Segundo Andrade e Frazão (2001, p. 25), “o processo de controle envolve avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva”, com esse foco surge **a proposição de constituição de uma comissão para a gestão de controle do processo estratégico.**

Tendo em vista o aumento significativo das instituições de ensino superior nos últimos anos, Machado (2008) assevera que cada vez mais as instituições de ensino superior têm buscado a formalização dos processos estratégicos, o entrevistado F corrobora afirmando que o processo é cíclico, que deve ser revisitado, verificando o que está ocorrendo, o que precisa ser modificado, assim sendo, surge **a proposição da constituição de uma comissão que elabore e revise o planejamento estratégico da UNIFEFE periodicamente.**

Diante do exposto, as proposições de ações para o aprimoramento do processo estratégico da UNIFEFE são:

- Maior participação dos gestores e colaboradores nas discussões de ações estratégicas.
- Adoção de ações que promovam a sinergia institucional, integrando as diversas áreas, que pode se dar por meio de reuniões intersetoriais, intensificação da comunicação e grupos focais entre gestores e colaboradores dos diferentes setores.
- Formalização, sistematização e informatização do processo estratégico da UNIFEFE.
- Aperfeiçoamento dos canais de comunicação interna e externa da instituição.
- Capacitação das lideranças com o objetivo de ampliar a visão estratégica de quem está à frente de uma equipe, permitindo o desenvolvimento de competências.
- Constituição de uma comissão para a gestão de controle do processo estratégico.
- Constituição de uma comissão que elabore e revise o planejamento estratégico da UNIFEFE periodicamente.

## **5. CONCLUSÃO**

Conclui-se que esta pesquisa propiciou conhecimentos incrementais à gestão universitária referente ao processo estratégico em Instituições Comunitárias, contribuindo para o aprimoramento das ações, além de proporcionar reflexões atinentes a novas estratégias, pois o processo estratégico nas instituições de ensino superior é de suma importância. Isso porque possibilita à instituição momentos de autoconhecimento e alinhamento de suas ações. Conforme Silva (2017, p. 192), destaca os estudos de Chang (2002), que “demonstram que a excelência da educação superior, na qual as universidades fazem parte, possui íntima relação com o desenvolvimento social, econômico, cultural, científico e tecnológico das nações [...]”.

A literatura confirma que o processo estratégico pode contribuir para a melhoria da gestão estratégica de uma organização, sendo as instituições de ensino superior instituições denominadas complexas. A pergunta de pesquisa foi respondida com base no delineamento dos objetivos, geral e específicos que possibilitaram a compreensão e caracterização do processo estratégico na UNIFEFE. A partir da identificação das informações, são propostos elementos que podem potencializar a importância do processo estratégico, para as instituições de ensino superior comunitárias.

Por fim, sugere-se que a Instituição identifique os fatores que influenciam no processo estratégico, proporcionando momentos institucionais que incentivem a reflexão da comunidade

acadêmica, pois a compreensão do processo estratégico nas instituições de ensino superior são de extrema importância, visto que muitas variáveis surgem e é preciso de maneira emergente, pensar em novas estratégias pois, as instituições de ensino superior para acompanhar o comportamento do seu público-alvo devem sem dúvida estar atentas às novas estratégias para que, sem perder sua essência, se diferencie dos concorrentes.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa apresentou contribuições acadêmicas importantes para o desenvolvimento contínuo das instituições de ensino superior e possibilitou a identificação que a gestão universitária carece de literatura que abarca o processo estratégico.

Por fim, estimo que esta pesquisa inspire estudos futuros relacionados ao processo estratégico das instituições de ensino superior, em especial, aquelas denominadas como instituições comunitárias.

## REFERÊNCIAS

ABRUC, Associação Brasileira das Universidades Comunitárias. **Quem somos. Institucional.** Disponível em: <http://www.abruc.org.br>. Acesso em: 10 ago. 2020.

ACAFE, Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Institucional. **Quem somos.** Disponível em: <http://www.new.acafe.org.br/acafe/acafe>. Acesso em: 10 ago. 2020.

ANDRADE, I. R. S; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB**, Salvador, v. 1, n.1, p. 18-34, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/index>. Acesso em: 14 maio 2021.

ANDREWS, K. O conceito de Estratégia Empresarial. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre. Bookmann, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BEPPLER, M.K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação de estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.

BEPPLER, M.K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A.M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégias nas organizações: formulação e formação estratégica. *In*: **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 10, n.1, p. 128-146, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227118007.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commoditycidade ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. São Paulo: Mercado das Letras, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 3860. 09 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=3860&ano=2001&ato=f39AzZE90MNPWTd95>. Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5773. 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 no sistema federal de ensino. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5773&ano=2006&ato=453UTTU50MRpWT4ac>. Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9235. 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de

graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Portaria nº 863. 03 de outubro de 2014.** Regulamenta como Instituições Comunitárias de Educação Superior, nos termos da Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Disponível em: [http://www.lexeditora.com.br/legis\\_26033235\\_PORTARIA\\_N\\_863\\_DE\\_3\\_DE\\_OUTUBRO\\_DE\\_2014.aspx](http://www.lexeditora.com.br/legis_26033235_PORTARIA_N_863_DE_3_DE_OUTUBRO_DE_2014.aspx). Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em: 9 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Uma Nova Política para a Educação Superior.** 1985.

BRASIL. **Lei n. 12.881, de 12 de novembro de 2013.** Dispõe sobre a definição, a qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 nov. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm). Acesso em: 1º maio 2020.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégico:** planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, Alfred Du Pont. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHAUI, Marilena de Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n.2, 2003, p. 5-15. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2019

CHIZZOTTI, Antonio. Educação Superior e o mercado de serviços educacionais. **Revista e-Curriculum**, vol. 12, n. 01 jan/abr. 2014. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo São Paulo, Brasil Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>. Acesso em: 9 ago. 2020.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

CUNHA, M.R. **Gestão Estratégica de IES: modelos e funções do planejamento estratégico em universidades públicas e privadas de Palmas – Tocantins.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Educação, Lisboa, 2011. Disponível em: [https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/3804/1/Marcos\\_Mestrado\\_final.pdf](https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/3804/1/Marcos_Mestrado_final.pdf). Acesso em: 10 jan. 2020.

FERREIRA, M.P.; PEREIRA, M. F; SERRA, F.A.; MORITZ, G.O. **Estratégia corporativa: implementação, controle e internacionalização.** São Paulo: Atlas, 2011.

LÊ, J.K .; KARZABKOWSKI; P. A. The Role of Task and Process Conflict in Strategizing. **British Journal of. Management**, v. 26, n.3, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12076>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12076>. Acesso em: 12 jan. 2021.

LÜCKMANN, Luiz Carlos; CIMADON, Aristides. A Dimensão Pública das Instituições de Educação Superior Comunitárias. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v.7, n.12, jan./jun.2015. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/252>. Acesso em: 1º maio 2020.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. FGV Editora, 2008.

MACHADO, Vinicius de Camargo. **O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições Comunitárias de Ensino Superior**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/819>. Acesso em: 1º set. 2020.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J. M.; TONTINI, G. **Vantagens Competitivas em Instituições de Ensino Superior: Proposta e Teste de um Modelo**. XV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 25 a 27 nov., 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/36803>. Acesso em: 2 set. 2020.

MARCELINO, Gileno Fernandes (Org.). **Gestão estratégica de universidade: a construção da FACE/UnB**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v.2, n.1 p. 12-26, jan./dez, 2014. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>. Acesso em: 18 set. 2020.

MEYER JR., V.; MUGNOL, G. Competição e estratégias no contexto das instituições de Ensino superior privadas. **Revista Diálogo Educacional**. Curitiba, v.4, n.11, p. 153-165, jan./abr., 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1891/189117774011.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MILLER, Danny. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic management journal**, v. 8, n. 1, p. 55-76, 1987. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2486146?seq=1>. Acesso em: 18 nov. 2020.

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

MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookmann, 2011. E-book. Disponível: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/cfi/19!/4/4@0.00:54.9>. Acesso em: 25 abr. 2020.

PAIM, Janir de Quadra; YAMAGUCHI, Cristina Keiko. **Papel das Universidades Comunitárias de Ensino Superior de Santa Catarina para o Desenvolvimento Regional**. 2016. Disponível em: <https://www.abruc.org.br/view/assets/uploads/artigos/abruc/papel-das-universidades-comunit%C3%A1rias-de-ensino-superior-de-santa-catarina-para-o-desenvolvimento-regional.pdf>. Acesso em 30 abr. 2020.

PEREIRA, M. F.; Oening, K. S. Formação da Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 45-60, 2007.

PINTO, Rafael Ângelo Bunhi. Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas. **Avaliação (Campinas) [online]**. 2009, vol.14, n.1, pp.185-215. ISSN 1982-5765. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772009000100010>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772009000100010&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772009000100010&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 30 abr. 2020.

PORTER, Michael E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, p. 57-137, 1979.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition. Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUMELT, R.R. Avaliando as Estratégias dos Negócios. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre. Bookman, 2001.

SABOYA, Patrícia G. R.; PALÁCIOS, Fernando A. C.; MOREIRA, M. A.; FERREIRA, N. S. Competitividade e Estratégia: Novos Desafios para Coordenadores de Cursos de IES Privadas no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v.13, n.2, p.252-273, maio/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p252>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2020v13n2p252>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SANTOS, B. de S.; FILHO, N. de A. **A universidade do século XXI: para uma Universidade Nova**. Coimbra: Almeida, 2008.

SCHMIDT, João Pedro. O comunitário em tempos de público não estatal. **Avaliação (Campinas) [online]**. 2010, vol.15, n.1, p.9-39. ISSN 1414-4077. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772010000100002>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772010000100002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772010000100002&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 1º maio 2020.

SENGE, P. **A quinta disciplina: caderno de campo**. São Paulo. Qualitymark, 1996.

SILVA, J. E. O. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Brasileiras Federais**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/101072/316808.pdf?sequence=1&isAlloved=y>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, J.E.O, *et al.* **Planejamento Estratégico e Administração de Projetos em Universidades Federais Brasileiras**. XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária – CIGU, 3 a 5 dez., 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p93>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p93>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, J.E.O, *et al.* Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. Florianópolis, v.6, n.3, p. 269-287, set. 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269>. Acesso em: 10 jan. 2021.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

VANNUCCHI, Aldo. **A universidade comunitária: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 2004.