



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO A INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES COMUNITÁRIA**

*Antonio Zanin - UNOCHAPECÓ*

*Odilon Luiz Poli - UNOCHAPECÓ*

*Marcio da Paixão Rodrigues - UNOCHAPECÓ*

*Carlos Fernando Jung - FACCAT*

*Carla Schwengber Ten Caten - UFRGS*

#### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia de planejamento estratégico aplicado a instituições de ensino superior. Os aspectos inerentes à pesquisa, permitem caracterizá-la quanto aos objetivos como descritiva, estudo de caso em relação aos procedimentos e qualitativa em relação à abordagem do problema. A coleta dos dados ocorreu por meio de reuniões estratégicas de todos os gestores de uma IES comunitária localizada na região sul do Brasil, totalizando 18 pessoas, a para a elaboração dos projetos estratégicos utilizou-se grupos focais, com de 6 a 8 integrantes. Os resultados do estudo direcionaram para a revisão da missão e visão da IES, servindo de base para elaboração do mapa estratégico e posteriormente, a definição dos projetos estratégicos. No entanto, o estudo ainda não foi finalizado, pois o projeto de planejamento adotado, prevê a implantação de indicadores de desempenho, estabelecendo metas e mecanismos para monitoramento e controle dos mesmos.

Palavras-chave: Gerenciamento estratégico; Planejamento estratégico; Gestão de IES.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **1 INTRODUÇÃO**

O cenário de oferta de Ensino Superior vem crescendo ano a ano, demonstrando que a competitividade acirrada existente nos demais setores da economia, passa a afetar também a educação.

O número de Instituições de Ensino Superior (IES) aumentou 44,4% nos últimos 10 anos, ou seja: de 1.637 IES em 2002, para 2.365 em 2011 (INEP 2012). Do total das IES, 12% são públicas e 88% são consideradas privadas. Cabe ressaltar que as IES consideradas comunitárias, estão classificadas como IES privadas, embora grande parte delas são fundações criadas por Leis municipais, além das confessionais, sem fins lucrativos.

No mesmo período de 10 anos, o crescimento de IES públicas cresceu 45,5% e as IES privadas 44,3%, o que requer um planejamento estratégico mais apurado, principalmente em IES privadas, que dependem da mensalidade do estudante para se manterem no mercado, pois além de concorrer com IES públicas que ofertam cursos gratuitos, grandes consolidadores estão adquirindo IES de menor porte, colocando-se no mercado de forma mais agressiva, no que tange a preços menores, mantendo a qualidade.

Portanto, tal como em vários outros setores do mundo globalizado dos negócios, não se permite mais que gestores possam descansar sobre os ganhos do passado (RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2011). É necessário que as Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) despertem para as mudanças decorrentes da crescente globalização da economia dos últimos anos, tal como ocorre em outros segmentos (RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2011). A transição de uma economia baseada em produtos para uma economia baseada em serviços pressupõe não apenas uma mudança de mercado, mas também exige novas habilidades e posturas gerenciais destas instituições (CARVALHO, 1997).

Para que as empresas tenham sucesso, elas devem ser competitivas, o que significa possuírem vantagens advindas de incrementos em produtividade e forte caráter inovador, seja em produtos, processos, serviços ou gestão (FIGUEIREDO; CONTI; DI SÉRIO, 2007).

Nesse sentido, as organizações precisam rever suas estratégias competitivas, do contrário poderão comprometer a sustentabilidade do negócio, e por consequência, a sua permanência em um mercado globalizado. Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Ainda Segundo o autor, a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação.

O modo como uma empresa vê estratégias depende, em grande parte, das circunstâncias internas e de seu ambiente de negócios. Para cada organização empresarial, uma determinada teoria poderá ser mais adequada que a outra (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Tendo em vista a percepção de que o sucesso de um empreendimento depende significativamente da estratégia adotada, a conceituação do termo “estratégia” torna-se fundamental. Para Di Serio; Vasconcellos (2009, p. 175), “Estratégia é um termo derivado do grego *strategós*, que indicava o general acima de todos, e *strategía* significava a arte que esse



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

general dominava, ou seja, sua estratégia”. Segundo Porter (1989), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ainda Segundo o autor, visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Segundo Oliveira (1999, p. 175) “numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Portanto, as estratégias devem ser pensadas de forma estrategicamente, ou seja: definidas dentro do Planejamento Estratégico com metas de curto, médio e longo prazo.

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo apresentar uma metodologia de planejamento estratégico aplicado a instituições de ensino superior.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seção de fundamentação teórica apresenta os conceitos que sustentam o assunto pesquisado e serve de base para análise dos dados coletados, contemplando estratégias e planejamento estratégico, modelos de instituições de ensino superior e gestão de instituições de ensino superior.

### 2.1 Estratégias e Planejamento Estratégico

Nesta seção, pretende-se abordar o planejamento estratégico, partindo da conceituação e histórico de “estratégias”. Para Di Serio; Vasconcellos (2009, p. 175), “Estratégia é um termo derivado do grego *strategós*, que indicava o general acima de todos, e *strategía* significava a arte que esse general dominava, ou seja, sua estratégia”. Segundo Porter (1989), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ainda Segundo o autor, visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Segundo Oliveira (1999, p. 175) “numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Percebe-se que a palavra estratégia possui diversos significados, sendo que não se pretende nesse estudo, definir um conceito único. O Quadro 1 apresenta uma evolução histórica do conceito de estratégia.

Período	Evolução do conceito de estratégia
Antigüidade	Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês <i>Sun Tzu</i> , que afirmava que todos os homens podem ver as táticas. Através das quais se conquista, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas. No ocidente, estratégia assumia o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado no tempo



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

	de Alexandre (330 a.C.).
Século 18	Nesse período, o termo estratégia também foi muito utilizado no sentido militar, tendo como principal ator o general francês Napoleão Bonaparte, o qual é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos pelas vitórias que conquistou. Já nessa fase, a estratégia associava-se com dinamismo e criatividade.
Década de 40	Estratégia não é mais usada somente como uma virtude de comandar e conduzir exércitos, mas ganha aplicação no mundo organizacional impulsionada com a Teoria dos Jogos de Von Neuman e Morgenstern (1948).
Década de 50	Após a segunda grande guerra mundial e a imposição de novos cenários políticos, ambientais e econômicos, começa a ser estudado em universidades e implementado em empresas com certa rapidez.
Década de 60	Nessa fase, adotou-se a convenção de planejamento estratégico ou empresarial. Surge o significado de orientação dos recursos da empresa para o alcance dos objetivos em longo prazo.
Década de 70	O planejamento estratégico passa a ser amplamente difundido pela literatura como ferramenta indispensável para a resolução dos problemas organizacionais, analisando tanto fatores internos quanto externos à empresa. Nessa década o estilo de planejamento é baseado na previsibilidade do futuro.
Década de 80	As organizações americanas mostram um pequeno desinteresse pela estratégia nesse período, sendo que as empresas japonesas seguem os pensamentos de Sun Tzu. O estilo de visão dos anos 80 entende o futuro como imprevisível e o direcionamento de pensamento e ação é dado pelo que se julga possível. Surge a preocupação com a geração de riqueza para os acionistas e os modelos estratégicos de Porter.
Década de 90	O pensamento estratégico é retomado sendo compreendido como um processo que trás benefícios se bem estruturado e implementado pela organização de acordo com o contexto no qual ela está inserida. O estilo de aprendizagem dos anos 90 é baseado no mapeamento e enfrentamento do futuro por meio da compreensão do momento atual. Surgem várias ferramentas e metodologias de gestão do planejamento estratégico, dentre elas o <i>Balanced scorecard</i> (BSC) que será alvo deste estudo.
Século 21	A flexibilidade e a aprendizagem organizacional são o foco dos novos modelos de planejamento. Além disso, surge a necessidade da organização toda entender a estratégia e seus desdobramentos. A implementação da estratégia passa a ser vista por muitos como a etapa mais delicada e importante do processo de planejamento estratégico.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **Quadro 1 Evolução do conceito de estratégia e sua aplicação**

Fonte: Adaptado de Battistella, 2006, p.95-96

Mintzberg et al. (2000) enfatiza que a estratégia pode ser vista sob cinco enfoques diferentes, conforme seguem:

- estratégia como planejamento;
- estratégia como padrão;
- estratégia como posicionamento;
- estratégia como perspectiva;
- estratégia como armadilha.

Com base na literatura, identifica-se que a estratégia mais comum de se encontrar é o planejamento, sendo por vezes utilizado como sinônimo, demonstrando uma visão parcial do assunto.

Nesse caso, a estratégia é vista como direção, guia, modo de ação futura, como algo pretendido pela organização (olhar para frente) (BATTISTELLA, 2006). Já a estratégia como padrão tende a ser vista como um modelo adotado pela organização para permitir (manter) a coerência ao longo do tempo. Estratégia, nesse enfoque, é algo que já foi realizado ou vem sendo realizado pela organização (olhar para o passado) (BATTISTELLA, 2006). As duas definições são válidas, pois tanto podem ser planejadas (pretendidas) como padrões (realizadas), pois as organizações planejam o futuro e procuram, no passado, consistência em comportamento ao longo do tempo. Planos podem não ser atingidos, enquanto os padrões poderão surgir sem suspeita MINTZBERG (1987; 2001).

O enfoque da estratégia como posicionamento, enfatiza que a estratégia é o lugar escolhido (nicho) para uma determinada organização em um determinado ambiente, bem como também para um determinado produto em um determinado mercado (BATTISTELLA, 2006). Para Mintzberg et al. (2000, p.12), “a estratégia de posicionamento olha para baixo (até o ponto em que o produto encontra o cliente) e para fora (para o mercado)”. Já a estratégia como perspectiva olha para dentro da empresa, dentro da mente dos estrategistas e para o alto (buscando uma visão ampla da organização) (BATTISTELLA, 2006).

A estratégia como armadilha ou estratégia (ploy), pode ser vista como uma manobra específica com vistas a resolver conflitos com seus *stakeholders*, sendo mais uma ameaça, um chamariz para despertar atenção do que uma força a ser executada (BATTISTELLA, 2006). Entende-se que os cinco enfoques da estratégia organizacional devem atuar de forma interligada, buscando sinergia em todos os aspectos.

O planejamento estratégico inicia com a escolha da estratégia que tem por finalidade obter uma vantagem competitiva no mercado de atuação. Representa a escolha da entidade para vencer obstáculos e concretizar seus objetivos estratégicos, por meio das ações, que são viabilizadas através da conjugação do consumo de recursos humanos e materiais (SANTOS 2008). Para Stoner (1985. p. 70), o "planejamento estratégico é o processo de



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais".

Outros autores complementam mencionando que o "planejamento pode ser visto como (i) a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como (ii) a determinação consciente de cursos de ação, isto é: dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa" (LACOMBE; HEILBORN, 2003. p. 162).

Mintzberg (2008) sugere um modelo básico de planejamento estratégico, (I) fazendo uma análise externa, identificando ameaças e oportunidades do ambiente e os fatores chaves de sucesso; (II) análise interna, conhecendo os pontos fortes e fracos, identificando as competências diferenciais; (III) Avaliação e escolha da estratégia; (IV) Implementação da estratégia.

Desta forma, percebe-se que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. (MINTZBERG et ai, 2008).

No entanto, a aplicação do planejamento estratégico utilizado em organizações diferentes de instituições de ensino, precisa ser adaptado em função das peculiaridades existentes. Para Araújo (1996, p.85), "é preciso ter claras as peculiaridades que fazem a universidade diferente de outras organizações e a necessidade de ajustes do instrumento do planejamento estratégico quando de sua utilização em instituições universitárias".

No entanto, muitas IES trabalham com objetivos de curto prazo, não tendo uma visão de futuro, que segundo Rocha e Granemann (2003) é tempo das IES privadas considerarem princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual, a administração de projetos, valorizando as medidas para dirigir a organização para obter objetivos estratégicos de curto, médio e de longo prazo.

### 2.2 Modelos de Instituições de Ensino Superior

As instituições de ensino superior em séculos anteriores de acordo com Pessoa (2000) apresentava características incontestavelmente democráticas, pois o poder era partilhado entre os funcionários eleitos e assembleias gerais, além de que intervenção das autoridades exteriores eram muito limitadas, e o reitor era o principal funcionário da universidade.

Diante deste cenário Pessoa (2000 p. 21) cita que "Apesar dessas especificidades, fica evidente que a organização do ensino era tida como a função essencial das universidades. Função essa que, apesar de ter mudado radicalmente ao longo dos anos, ainda apresenta resquícios dos protótipos medievais". Assim pode-se dizer que muita coisa mudou até os dias atuais, mas os requisitos das universidades como graus acadêmicos e a duração dos cursos são praticamente os mesmos.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

O Brasil conta hoje com cerca de 2.365 instituições de ensino superior, destas instituições 84,7% são faculdades, 8% universidades, 5,6% centros universitários e 1,7% representam os institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFs) e centros federais de educação tecnológica (CEFETs), de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas – INEP ([www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)).

A classificação acadêmico administrativa das IES, faculdades, universidades, centros universitários, IFs e CEFETs, são diferenciadas pelo Ministério das Relações Exteriores - ITAMARATY ([www.dce.mre.gov.br](http://www.dce.mre.gov.br)) de acordo com Quadro 2.

Universidade	A mais estrita definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é a Universidade. Trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.
Centro Universitário	O Centro Universitário é instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada.
Faculdade	A Faculdade tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade. Ex.: Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco.
Institutos Federais	Os Institutos Federais são unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação remonta à Lei 11.892/08, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas.

**Quadro 2: Classificação acadêmico administrativa das IES.**

Fonte: ITAMARATY ([www.dce.mre.gov.br](http://www.dce.mre.gov.br)), 2013.

No que se refere à categoria administrativa, as IES podem ser públicas ou privadas, a Tabela 1 evidencia os números e percentuais no Brasil em 2011.

**Tabela 1: Número e Percentual das IES por categoria administrativa**

Total Geral		Categoria Administrativa								Privada		%
		Pública										
Total	%	Total	%	Federal	%	Estadual	%	Municipal	%			



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

2.365	100	284	12	103	4,3	110	4,7	71	3	2.081	88
-------	-----	-----	----	-----	-----	-----	-----	----	---	-------	----

Fonte: INEP (2011).

Por meio da Tabela 1 verifica-se que em torno de 88% das IES de todo o país são privadas, e o restante os 12%, estão divididos em federal com 4,3%, estadual com 4,7% e municipal apenas com 3%. Os números mostram a importância das IES privadas, pois as públicas não disponibilizam vagas suficientes para atender a demanda de estudantes que buscam qualificar-se para o mercado de trabalho, cursando um curso superior. Em âmbito geral, do total de IES, 284 são públicas e 2.081 consideradas como privadas, embora as comunitárias e confessionais estão somadas às privadas.

As IES privadas ainda podem ter ou não fins lucrativos. As que não possuem fins lucrativos podem ser caracterizadas como comunitárias, confessionais e filantrópicas conforme a Lei 9.394 de 1996:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas 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; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009)

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

Todas as IES, comunitárias, confessionais, filantrópicas, de categoria pública ou privada, são supervisionadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Criado em 1930, tinha por nome Ministério da Educação e Saúde Pública, e apenas em 1953 surgiu com a sigla MEC. Até então, o sistema educacional brasileiro era centralizado, e a partir de 1961, com a aprovação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), os órgãos estaduais e municipais ganharam mais autonomia, diminuindo a centralização do MEC.

Segundo Scharmach (2010, p. 25), as organizações contribuem para “[...] os fenômenos de desenvolvimento da humanidade causada pela evolução do conhecimento levando ao desempenho econômico, gerando riqueza, empregabilidade e por consequência melhor qualidade de vida para as pessoas [...]”. Neste contexto as IES possuem papel fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento da sociedade.

A finalidade da educação superior, de acordo com a Lei 9.394/96 da LDB, é:

I – Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II – Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

III- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV- Promover a promoção de conhecimentos culturais científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI – Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e as regiões, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII – Promover a extensão aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes a criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica na instituição.

O ensino superior sem dúvida disponibiliza melhor qualidade de vida à humanidade, conquistas de um emprego melhor, cargos superiores, salários mais altos, é consequência do aperfeiçoamento, que só é possível por meio do ensino superior, seja este em uma instituição pública ou privada. O artigo 44 da LDB traz que a educação superior pode ocorrer como cursos sequenciais, de graduação, pós-graduação e extensão, e prevê em seu artigo 45, que podem se ocorrer por vários graus de abrangência ou especialização.

No que se refere à gestão das universidades públicas, Pessoa (2000 p.37) cita que “sua gestão tem sido permeada de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa”. O autor ainda comenta que a utilização dos recursos está sob as regras do Tribunal de Contas e a autonomia administrativa dos gestores é muito restrita.

### 2.3 Gestão de Instituições de Ensino Superior

A globalização ocorrida nas últimas décadas tem provocado grandes transformações nas organizações e nas pessoas em geral. A informação em tempo real, e de fácil acesso a grande parte da população mundial, tem instigado os gestores a repensarem as formas de gerirem suas organizações, bem como, os procedimentos tradicionais usados ao longo do tempo, que precisam ser revistos e reestruturados, sob pena de perder competitividade.

Portanto, a gestão destas instituições não pode mais repetir os erros e o amadorismo de gestão de décadas passadas. Gestores precisam formar empresas organizadas e com visão de futuro (BRAGA, 2004), pois somente sobreviverão e vencerão as instituições que forem mais bem administradas, voltadas ao mercado a que servem e com uso de práticas modernas de gestão (CARVALHO, 1997).

O ensino superior privado brasileiro, assim como organizações de outros segmentos, também foi afetado pelas transformações ocorridas nas últimas décadas. Alguns fatores estão



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

diretamente atrelados a elas, tais como a profissionalização do setor, o avanço tecnológico, a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões, as mudanças de comportamento dos consumidores, o emprego estrutural, entre outros temas, tornando-os vulneráveis a competitividade acirrada, e a partir do enfrentamento inicial do excesso de oferta com demanda reprimida, vê-se em processo de consolidação, forçando as IES a se reestruturarem ou mesmo até a redefinirem seu próprio negócio (SILVA, 2009, p. 1).

Dias (2002, p.14-15 apud RODRIGUES, 2003, p. 13) argumenta que “Em virtude de sua relação profunda com a sociedade, as instituições de educação superior têm por natureza a obrigação de se adaptar permanentemente aos movimentos das sociedades e, como estas estão sempre mudando, e a noção de mudança na prática implica em crise, as instituições de ensino superior vivem em estado de crise permanente”. Contudo, as IES se veem em uma encruzilhada, pois precisam fazer as mudanças necessárias, visando adaptar o currículo de seus cursos, visando qualificar o egresso para o mercado de trabalho, às transformações que ocorrem em seu entorno, não esquecendo a parte financeira e a manutenção da qualidade.

Rivero e López (2012), afirmam que gerenciar estrategicamente uma Universidade significa: (a) elaborar o seu desenvolvimento futuro, cientes das condições turbulentas existentes no ambiente, tentando avaliar as mudanças que ocorrem e ir ao encontro (sistema aberto); (b) priorizar os fatores externos com relação aos internos, dando importância também nos principais usuários de resultados institucionais e parceiros estratégicos que podem apoiar a missão; (c) assumir atitudes proativas, empreendedoras e criativas, com uma abordagem baseada no futuro e mais realista; (d) estar consciente de que não basta desenhar a projeção estratégica institucional, também é importante torna-la realidade por meio de ações que promovam mudanças ou enfrentar a resistência interna, que é um sistema que integra a concepção, implementação e complementação da estratégia.

Para se compreender a complexidade da gestão universitária, alguns aspectos são destacados por Mainardes, Miranda e Correia (2011), por exemplo, o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, a falta de planejamento, a diversidade e a falta de clareza nos objetivos, e a improvisação das ações. Santos e Bronnemann (2013) corroboram esse pensamento, afirmando que normalmente os professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício dessa função, de forma que o aprendizado ocorre, costumeiramente, ao longo da atuação por meio da experiência com acertos e erros.

Contudo, as universidades operam em meio às incertezas, turbulências e complexidades, que obrigam a busca contínua da eficiência e eficácia de seus modelos de gestão, exigindo a profissionalização dos gestores e uma vinculação clara entre a missão e os propósitos da instituição e seus instrumentos de gestão (RIVERO; LÓPES, 2012).

A deficiente habilidade gerencial e a pequena flexibilidade estrutural das IES deixam a desejar quando é necessário o estabelecimento de mudanças rápidas para se adequar ao ambiente e aproveitar as oportunidades que este ambiente oferece. Um dos desafios da gestão é a determinação de objetivos de longo prazo e a dificuldade dos produtos e resultados da



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

educação (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Para Santos e Bronnemann (2013) As IES podem ser consideradas como sistemas frouxamente articuladas, ou seja, possuem uma liderança mais difusa, sendo que cada unidade representa um sistema parcialmente autônomo de ação e cada pessoa possui relativa autonomia em suas atividades. Como consequência, tanto as decisões são divulgadas quanto as divergências são negociadas em ritmos mais lentos, tornando o sistema menos tangível e mais difícil de ser administrado.

Neste sentido, apontam Dias Sobrinho e Balzan (1995, p. 9) que, além das práticas avaliativas pontuais e fragmentadas, a avaliação consiste num empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade, pois ela é “uma instituição pluralista e multidimensional que se constrói nos movimentos das relações de forças. Para compreendê-la é necessário buscar o entendimento das redes de significações múltiplas e o conjunto de processos e relações que se produzem em seu cotidiano” (RODRIGUES, 2003, p. 14).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os aspectos inerentes à pesquisa permitem caracterizá-la quanto aos objetivos como descritiva, estudo de caso em relação aos procedimentos e qualitativa em relação à abordagem do problema.

A coleta de dados, ou seja, a concepção do Planejamento Estratégico, iniciou com reuniões estratégicas realizadas nos dias 30 e 31 de janeiro e 01 de fevereiro de 2012, com presença do consultor Emilio Herrero Filho, que conduziu os trabalhos, fazendo parte do grupo: Reitor; Vice Reitora de Ensino, Pesquisa e extensão; Vice Reitor de Planejamento e Orçamento; Vice Reitor de Administração; 4 Diretores de áreas e 10 Diretores vinculados às Vice Reitorias, totalizando 18 gestores de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária.

Como forma de nivelar o conhecimento de todos os gestores sobre as estratégias, planejamento estratégico, uso de indicadores e o *Balanced Scorecard* (BSC), o consultor apresentou os conceitos, e após o seu entendimento, passou-se à revisão da missão e visão da IES, e a partir desta, elaborou-se o mapa estratégico e os projetos prioritários, bem como os gerentes responsáveis pelos projetos.

No ano de 2012, alguns projetos avançaram e outros não obtiveram grandes avanços, não sendo cobrado reuniões estratégicas.

Nos dias 29, 30 e 31 de janeiro de 2013, retomou-se as reuniões estratégicas, reunindo todos os membros da gestão, revisando os projetos estratégicos elencados em 2012, sendo que alguns permaneceram, surgindo outros projetos considerados prioritários para a IES no momento. Dos 25 projetos elencados, elegeu-se 5 prioritários, considerados de maior importância para a IES, em função do mapa estratégico, e outros 5 projetos terão continuidade, pois alguns deles possuem relação direta com os prioritários.

Visando a continuidade do Planejamento Estratégico, definiu-se reuniões estratégicas mensais com todos os gestores, registrando-se em atas, e cobrando responsabilidade de cada gerente de projeto sobre a sua efetivação. Já o planejamento e execução dos projetos estão



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

sendo construídos por grupos de 6 a 8 pessoas, de acordo com as áreas envolvidas, utilizando-se da técnica de grupo focal, sendo validado posteriormente no grupo de gestores, nas reuniões estratégicas mensais.

O modelo apresentado neste artigo, ainda não está finalizado, pois cada projeto terá que estabelecer metas e indicadores de desempenho, com a implantação do *Balanced Scorecard*, bem como o monitoramento dos indicadores de desempenho propostos.

A análise dos dados considerou a técnica qualitativa, por meio de quadros e tabelas, apresentando o mapa estratégico e projetos estratégicos da IES em estudo, elaborados pelo grupo de gestão.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção analisa os resultados obtidos por meio das reuniões estratégicas dos gestores de uma IES comunitária, buscando atender ao objetivo proposto na pesquisa.

Iniciou-se com a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) que é um instrumento útil na organização do planejamento estratégico. Tem por objetivo identificar as forças e fraquezas internas e, externamente, as oportunidades e ameaças contidas no ambiente. A principal função da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para o alcance dos objetivos a partir de uma avaliação de dos ambientes interno e externo da empresa. De acordo com Oliveira (2005), através do planejamento estratégico, a empresa busca identificar e melhor utilizar seus pontos fortes, eliminando ou adequando os pontos fracos, conhecer e aproveitar as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho para atingir os objetivos e metas esperados.

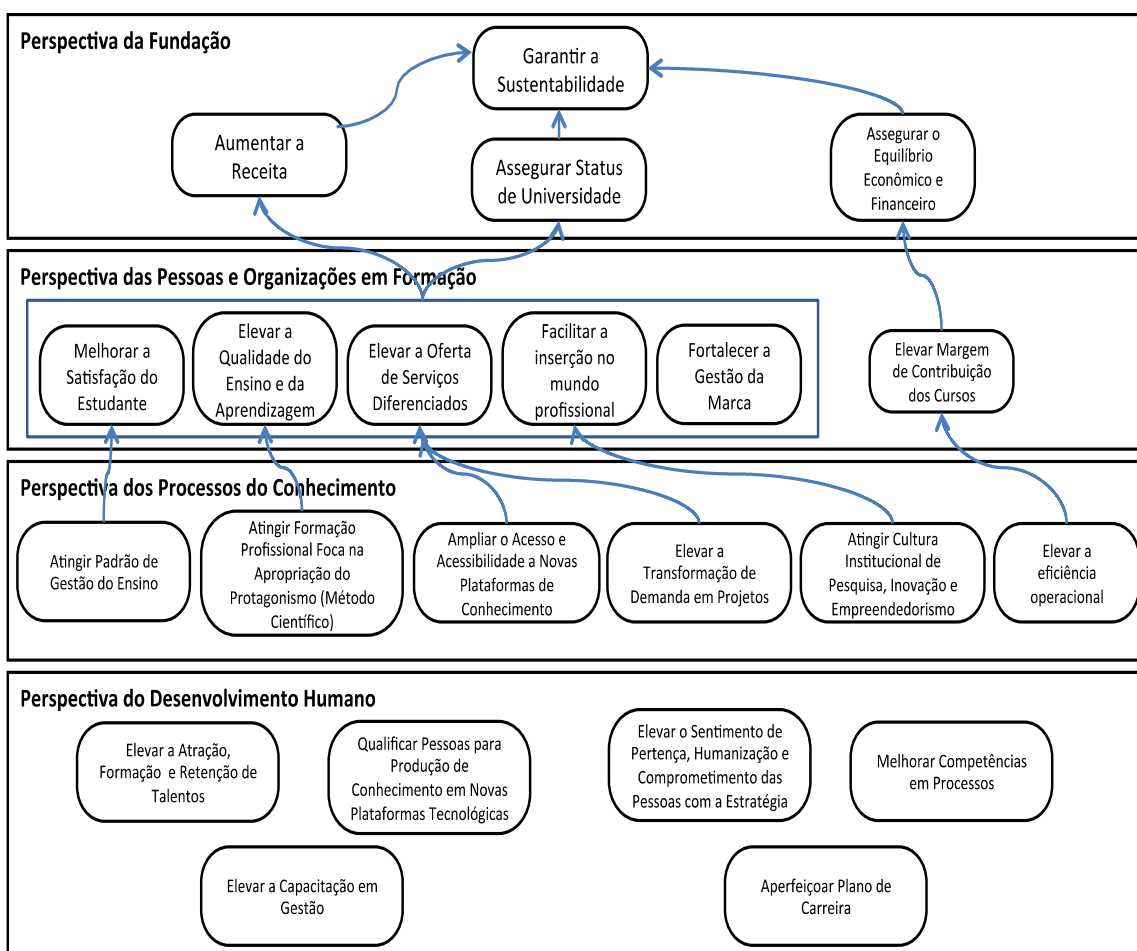
Com base no planejamento estratégico, em suas reuniões estratégicas com os 18 gestores, dialogou-se sobre a atual visão da IES, extraíndo-se a visão estratégica: Visão: “Ser referência como universidade comunitária reconhecida pela sua produção científica, qualidade acadêmica, gestão democrática e atuação na sociedade”.

A definição da visão estratégica é importante pois serve de base para elaboração do mapa estratégico, Quadro 3 Mapa estratégico 2012-2016, e dos projetos estratégicos e objetivos estratégicos, considerando as perspectivas dos diversos atores em sua estrutura hierárquica, conforme se verifica no Quadro 4.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*



#### **Quadro 3 Mapa estratégico**

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 3, apresenta o mapa estratégico da Instituição em estudo, para o período 2012-2016. Para Kaplan e Norton (1997), a estratégia deve ser pautada dentro de quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos e do aprendizado (pessoal). No topo da estratégia, apresenta-se as perspectivas dos gestores da Fundação mantenedora, a qual pretende manter o Status de Universidade, com foco na sustentabilidade financeira. A perspectiva do cliente, está representada no mapa estratégico pela perspectiva das pessoas e organizações em formação. Com base em Kaplan e Norton, deve-se responder a seguinte questão: “Para realizar a visão, como devemos ser vistos pelos nossos clientes?”. Em relação à perspectiva dos processos internos, deve-se questionar: “Para satisfazer nossos clientes e gerenciar adequadamente as finanças, em quais processos devo ser excelente?”. Por fim, a perspectiva do aprendizado (desenvolvimento humano), deve-se buscar responder: “Para



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

atingir nossa missão, como nosso pessoal deve aprender, comunicar, trabalhar juntos e como deverá ser o ambiente de trabalho”?

Necessário definir os projetos, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas dos demais atores, conforme apresentado no Quadro 4.

SINTESE DOS OBJETIVOS, INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS - 2012/2016

23 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

13 INICIATIVAS ESTRATEGICAS

22 PROJETOS

Objetivos Estratégicos	Projetos	Gerente Projeto	Iniciativas Estratégicas	Gerente da Iniciativa Estratégica	Observação: Itens de atenção na elaboração dos projetos
C-1 Melhorar a Satisfação do Estudante	Reformulação da Central de atendimento		Programa master de atendimento e relacionamento		Diagnostico dos problemas relacionados ao atendimento em todas as unidades;
	Ouvidoria.				
	CRM				
	Política de atendimento				
C-2 Elevar a Qualidade do Ensino e da Aprendizagem					
C-3 Elevar a Oferta de Serviços Diferenciados	Portifolio de cursos de Graduação (Exceto Ead)		Oferta de cursos de graduação, pós lato , EAD e cursos de extensão		Foco voltado para Portal do Conhecimento, cursos de extensão e 20% de EAD nos PPCs
	Oferta de cursos de Pos Lato Sensu				
	Oferta de cursos de EAD				
	Cursos de extensão				
C-4 Facilitar a inserção no mundo profissional					
C-5 Fortalecer a Gestão da Marca					
C-6 Elevar Margem de Contribuição dos Cursos	Retenção de Estudantes		Otimização de horas, Precificação dos cursos e Retenção de estudantes		
	Otimização e Controle de horas				
	Precificação dos Cursos.				
P-1 Atingir Padrão de Gestão do Ensino.	Elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem		Profissionalização da Gestão do Ensino		alteração dos PPCs, Ead, Processo de organização das vagas, processo político das licenciaturas, organização da equipe de elaboração dos PPC, implantação do fluxo online, Capacitação dos coordenadores
	Revisão do modelo pedagógico dos cursos				
P-2 Atingir Formação Profissional Focada na					
P-3 Ampliar o Acesso e Acessibilidade a Novas Plataformas de Conhecimento.	Portal do Conhecimento		Novas plataformas de conhecimento		
P-4 Elevar a Transformação de Demanda em Projetos	Continuidade/Descontinuidade de Unidades/Serviços		Otimização da estrutura		
	Rede de Inovação: Sala dos Municípios, Escritório de Negócios e Projetos, Parque Tecnológico.		Estruturação da rede de inovação		
P-5 Atingir Cultura Institucional de Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo.	Pos-graduação Stricto Sensu		Consolidação e implantação de programas		
P6-Eficiência operacional	Controle de custos e investimentos.		Gestao de custos e Investimentos		
A-1 Elevar a Atração, Formação e Retenção de Talentos.	Atração e Retenção de Talentos		Desenvolvimento de Pessoas		
A-2 Qualificar Pessoas para Produção de Conhecimento em Novas Plataformas					
A-3 Elevar o Sentimento de Pertença,					
A-4 Melhorar Competências em Processos.	Fluxos e processos Institucionais		Competências em Processo		
A-5 Elevar a Capacitação em Gestão.	Programa de Desenvolvimento de Gestores		Programa de capacitação em Gestão		
A-6 Aperfeiçoar Plano de Carreira	Revisão do Plano de Cargos e Salários (Técnico e Docente)		Plano de Carreira		

**Quadro 4 Síntese dos projetos estratégicos**

Fonte: Dados da pesquisa



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

O Quadro 4 apresenta uma síntese dos objetivos, iniciativas e projetos estratégicos. Pode-se observar que foram definidos 23 objetivos estratégicos, 13 iniciativas e 22 projetos. Cabe ressaltar que embora todos os projetos elencados são considerados importantes, os 5 projetos sombreados foram eleitos pelos gestores como prioritários, ou seja: imprescindíveis, iniciando sua execução. Para que os projetos tenham êxitos, deve-se eleger um gerente do projeto, o qual é cobrado em sua execução, além de eleger um gerente para iniciativa estratégica.

Os objetivos estratégicos da IES, eleitos como prioritários, são: C-1 melhorar a satisfação do estudante, tendo por iniciativas estratégicas, um programa de atendimento e relacionamento. Com isso, os projetos atrelados nessa estratégia são: reformulação da central de atendimento do estudante, ouvidoria, programa de relacionamento com o cliente (CRM) e uma política de atendimento.

C-3 elevar a oferta de serviços diferenciados é o objetivo estratégico que visa ofertar cursos de graduação, pós graduação lato sensu, EAD e cursos de extensão, tendo como projetos a revisão do portfólio de cursos de graduação, pós graduação lato sensu, cursos EAD e reformular a política de extensão.

A iniciativa estratégica destinada à otimização de horas, precificação dos cursos e retenção de estudantes, está contemplada no objetivo estratégico C-6 elevar a margem de contribuição dos cursos, por meio dos projetos: retenção de estudantes, otimização e controle de horas docentes e precificação dos cursos.

Um objetivo estratégico importante, é o P-1 atingir padrão de gestão do ensino, tendo como iniciativa estratégica a profissionalização da gestão do ensino, contemplado pelos projetos: elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem e revisão do modelo pedagógico dos cursos, pois a IES está focando em um estudante pró-ativo, com postura de maior protagonismo na sua atuação na sociedade e no mundo do trabalho.

Já o objetivo estratégico P-4 elevar a transformação de demanda em projetos, atende à iniciativa estratégica de estruturação da rede de inovação, com o projeto rede de inovação, com a implantação da sala dos municípios, escritório de negócios e projetos e o parque científico tecnológico.

Outros projetos que no momento não foram priorizados, embora em um ritmo menos acelerados, estão sendo executados.

O Quadro 5, apresenta um modelo do projeto estratégico precificação dos cursos, destacando-se a importância de evidenciar o gerente do projeto e o público a quem deve se fazer a entrega do projeto. Cada projeto deve conter as ações e etapas para sua realização; fatores críticos que podem dificultar a execução dos projetos; equipe que irá executar o projeto, bem como o cronograma de execução de cada etapa e recursos financeiros envolvidos. O modelo proposto é replicado para cada projeto em execução.

No entanto, para se ter êxito na execução dos projetos, mensalmente são realizadas reuniões estratégicas com todos os gestores, sendo que cada gerente de projeto socializa aos



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

demais, como está a execução dos projetos, bem como as dificuldades na condução dos mesmos. Além disso, semanalmente o gerente de cada projeto articula e conduz as reuniões com os atores envolvidos na sua execução, visando cumprir o cronograma estabelecido, pois existem relações diretas entre vários projetos, e se um não cumprir o prazo de execução, poderá prejudicar outros.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

<b>1. Iniciativa estratégica:</b>	<b>PRECIFICAÇÃO DOS CURSOS e RETENÇÃO DE ESTUDANTES</b>					
<b>2. Projeto</b>	Precificação dos Cursos (Planejamento Financeiro dos Cursos de Graduação)					
<b>3. Objetivo relacionado (Mapa):</b>	C6 – Elevar a margem de contribuição dos cursos					
<b>4. Responsável pelo Projeto:</b>	Fulano De Tal					
<b>5. Público do Projeto:</b>	Gestores da Instituição					
<b>6. Justificativa do Projeto:</b>	Necessidade de ajuste de preços de acordo com a demanda de mercado					
			<b>Cronograma de recursos financeiros</b>		<b>Cronograma de execução</b>	
<b>Ação</b>	<b>Fator crítico do projeto</b>	<b>Equipe do projeto</b>	<b>Data</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>Inicial</b>	<b>Data Final</b>
<b>Implantar a nova metodologia de precificação dos cursos</b>	Resistência por parte dos gestores Mudança de cultura na alocação de horas docentes Revisão de horas contratadas Necessidade de revisão dos PPC Resistência na oferta de componentes curriculares compartilhados. Risco de não atender a legislação para manutenção do status de universidade	DFC, Reitoria			mai/12	fev/16
<b>Etapa 1:</b> Avaliação e Validação da metodologia de precificação dos cursos pela gestão	Mudança de cultura na alocação de horas docentes	Gestão, Vice_Adm			mai/12	jul/12
<b>Etapa 2:</b> Elaboração de cenários em cursos pilotos por áreas para validar a nova metodologia de precificação dos cursos	Dificuldade de projetar cenários de acordo com a realidade atual	DFC, Coordenações, Diretores de Área, DPC, Vice-EPE, DTI,			ago/12	dez/12
<b>Etapa 3:</b> Revisão dos PPC com previsão da nova metodologia de precificação dos cursos	Resistência a mudança de cultura Alinhamento com as demandas da DENS	DFC, DENS,			jan/13	dez/15
<b>Etapa 4:</b> Adequar o sistema acadêmico e financeiro e TI para atender a nova metodologia	Estrutura inadequada para implantar nova metodologia nos sistemas operacionais Deficiência de recursos humanos DTI Pouco tempo hábil para adequação dos sistemas operacionais	DTI, DFC, DAA			jan/13	jun/13
<b>Etapa 5:</b> Readequação de horários de docentes e de disciplinas	Resistência de coordenadores, docentes e estudantes	DDA, Diretores de Áreas e Coordenadores			jan/13	mai/13
<b>Etapa 6:</b> Implantação da nova metodologia de precificação em todos os cursos	Resistência por parte dos gestores Mudança de cultura na alocação de horas docentes Revisão de horas contratadas Necessidade de revisão dos PPC Resistência na oferta de componentes curriculares compartilhados. Risco de não atender a legislação para manutenção do status de universidade	DAA, DENS, DTI, DFC, Diretores de Área e Coordenadores			jun/13	dez/15
<b>Etapa 7:</b> Monitoramento e Avaliação da Metodologia	Pouca cultura de monitoramento na instituição Ausência de parâmetros e indicadores para comparabilidade	DAA, DENS, DTI, DFC, DPC, Diretores de Área e Coordenadores			ago/13	Permanente

**Quadro 5 Projeto estratégico precificação dos cursos**

Fonte: Dados da pesquisa



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### 5 CONCLUSÕES

Em um ambiente extremamente competitivo, é imprescindível que as empresas busquem alternativas para melhorar a sua gestão, proporcionando uma segurança maior aos seus gestores, no que se refere a tomada de decisões.

Nesse contexto, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o longevidade das organizações, pois para a sua concepção, deve-se elaborar estratégias de curto, médio e longo prazo.

Este estudo objetivou apresentar uma metodologia de planejamento estratégico aplicado a instituições de ensino superior. Efetuou-se um estudo de caso com a implantação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior comunitária de Santa Catarina, iniciando-se com a análise de cenário interno e externo, por meio do SWOT, identificando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e a partir deste, revisado a missão e visão, gerando o mapa estratégico da IES.

De posse do mapa estratégico, elaborou-se os projetos estratégicos voltados para o atendimento das estratégias, gerando 23 objetivos estratégicos, 13 iniciativas estratégicas e 22 projetos estratégicos.

Os projetos estão em fase de execução, sendo que a etapa seguinte é a implantação de indicadores de desempenho, bem como as metas e um sistema de monitoramento dos mesmos.

#### REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de planejamento e gestão. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD**. 27., 2003, Atibaia/SP. Anais... Atibaia. 2003.

ARAÚJO, M. A. D. de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, p. 74-86, n. 4, jul/ago, 1996.

BATTISTELLA, L. F. **A experiência vivida pelo ser gestor no desenvolvimento regional em um consórcio de pequenos municípios**. 2006, 278f. Tese de Doutorado – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BRAGA, R. O CRM no setor educacional. **Ensino Superior**, São Paulo, v. 6, n. 69, p. 44-46, jun. 2004.

CARVALHO, M. H. **Reengenharia comportamental aplicada as Instituições de Ensino Superior**. In: FINGER, A.P. (Org.). Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

DI SERIO, L. C; VASCONCELLOS, M. A. de. **Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FIGUEIREDO, J. C; CONTI, M.; DI SERIO, L. C. **Aumento da Competitividade**. In: DI SERIO, Luiz C (Org.). Clusters Empresariais no Brasil: casos selecionados. São Paulo: Saraiva, 2007.

INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA). Sinopse da Educação Superior. 2010. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/> >. Acesso em: 23 abril 2013.

ITAMARATY. [www.dce.mre.gov.br](http://www.dce.mre.gov.br).

KAPLAN, R. S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva. 2003.

MAINARDES, E. W; MIRANDA, C. S; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um estudo multicaso. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.9, n. 1, Jan/Jun 2011.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. F. de. **A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das Universidades Federais**. 2000. 210 f. Tese (Doutorado em Educação) – Curso de Pós-Graduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – Um Modelo Fundamentado No *Balanced Scorecard***. Tese de doutorado da Universidade Feral de Santa Catarina - UFSC, 2000.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J.V.; HÉKIS, H. R. Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: Um estudo de caso. **IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**. V. 3. N. 1, p. 98-117, Jul 2011.

RIVERO, J. L. A.; LÓPEZ, J.G. El proceso de planificación estratégica en los Universidades. Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. **Revista GUAL**. V. 5. N. 2, p. 72-97, Ago 2012.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Proposta de Avaliação Integrada ao Planejamento Anual: um Modelo Para as Ucg's**. Tese de Doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre – RS, 2003.

RODRIGUES FILHO, A. L.; OLIVEIRA, L. R. de. Análise de informações para gestão de relacionamento com alunos em instituição de ensino superior. **Revista Produto & Produção**. Vol. 12, N. 2, p. 48-68, Jun. 2011.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. C. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: Um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centros de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista GUAL**. v. 6. n. 1, p. 01-21, Jan 2013.

SANTOS, S. R. B. dos. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Dissertação de Mestrado da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa – PB, 2008.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: As Possibilidades do *Balanced Scorecard* na Universidade do Contestado**. Dissertação de Mestrado da Universidade Regional de Blumenau – FURB, 2010.

SILVA, R. **Balanced Scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá Editora, 2009.

STONER, J. A. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.