



## DIFERENÇAS ENTRE O PDI E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERCEPÇÃO DOS PIs DE IES DO SEGMENTO PRIVADO NÃO UNIVERSITÁRIO

Nilo Otani

Angela Regina Heinzen Amin Helou

Expedito Michels

**Resumo:** O artigo versa sobre os aspectos que determinam a diferença entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico a partir da percepção de procuradores institucionais de instituições privadas não universitárias localizadas no sul do estado de Santa Catarina. A digressão teórica elenca aspectos relacionados à LDB e sua contribuição com a expansão da educação superior, com as definições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Planejamento Estratégico, e com as principais características e as possíveis relações entre os documentos. Para tanto, partindo do raciocínio indutivo, a pesquisa se apresenta sob a orientação de uma investigação acadêmica, baseada na documentação indireta com os dados coletados por meio de fontes bibliográficas e documentais, configurando-se como uma pesquisa básica, de caráter descritivo e explicativo e, quanto à abordagem do problema, uma pesquisa qualitativa. Os resultados permitem concluir, entre outros aspectos, que o Planejamento Estratégico se difere do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a partir de seu caráter estrutural, norteador a construção e a implementação do PDI por meio de ações e políticas institucionais definidas pela estratégia da instituição, constituindo-se em um documento complexo e relevante e que dá origem à construção do PDI.

**Palavras-Chave:** Educação Superior. Planejamento Estratégico. PDI.

**Abstract:** The article deals with aspects that determine the difference between the Institutional Development Plan (PDI) and Strategic Planning from the perception of attorneys institutional private non-university institutions located in the southern state of Santa Catarina. The tour lists theoretical aspects related to the LDB and its contribution to the expansion of higher education, with the definitions of the Institutional Development Plan and Strategic Planning, and the main features and the possible links between documents. For this purpose, considering the inductive reasoning, the research is presented under the guidance of an academic investigation, based on indirect documentation with the data collected through documentary and bibliographic sources, configured as a basic research and descriptive and explanatory and as to approach the problem, a qualitative research. The results indicate, among other things, that the Strategic Planning differs from the Institutional Development Plan (IDP) from its structural character, guiding the design and implementation of the PDI through actions and policies defined by the institutional strategy of the institution, thus becoming a relevant and complex document and that gives rise to the construction of the PDI.

**Keywords:** Higher Education. Strategic Planning. PDI.

## **1 INTRODUÇÃO**

A educação superior no Brasil se expandiu de maneira considerável pelas ações da livre iniciativa, as quais estiveram amparadas nas contribuições constitucionais e, por conseguinte, nos direcionamentos de Lei de Diretrizes e Bases da Educação –LDB (1996). Com o advento deste instrumento legal tornou-se possível a expansão de um segmento educacional substantivo para o crescimento de um País com francas possibilidades de expansão, atendendo as diversas classes sociais que constituíam uma demanda reprimida por educação superior.

No decurso desta expansão surgem diversos modelos institucionais que se consolidam no segmento da educação superior, com destaque para a contribuição das faculdades, escolas e institutos isolados que, com base nos dados do Censo de Educação Superior (2011), se constituem em quase 90% do número de instituições no contexto do segmento privado. O modelo contribuiu para a interiorização da educação superior no Brasil, norteando a expansão, permitindo a democratização do acesso, formação do cidadão e a contribuição social. Em contrapartida, surgem diversos aspectos que buscaram regulamentar a oferta inserir este modelo institucional em um contexto estratégico.

O Planejamento Estratégico então deveria se posicionar como um instrumento norteador de ações e da construção da filosofia organizacional, direcionando a estruturação da identidade institucional, posicionando a instituição a partir de suas características e da percepção sobre as perspectivas de mercado. Porém, apesar da contribuição, o Planejamento Estratégico não se consolidou como método gerencial nas instituições isoladas, especialmente em função da experiência e formação dos gestores institucionais, predominantemente em áreas que não estavam relacionadas com a Administração.

Neste contexto, surge o Plano de Desenvolvimento Institucional que convergiu esforços para inserir as instituições em um contexto de expansão orientada, consolidando políticas e ações dentro de um escopo hermético, direcionado a atender aos pressupostos regulatórios e de avaliação. Com base nas orientações do Decreto N° 5.773, de 09 de maio de 2006 e dos instrumentos de avaliação da educação superior, especialmente por intermédio do MEC (2006), a comunidade acadêmica passa a compreender o Plano de Desenvolvimento Institucional como um documento estratégico e relacionado à consecução de objetivos institucionais e educacionais.

Amparado nestes pressupostos, o artigo que se apresenta tem o objetivo de analisar, com base na percepção de procuradores institucionais do segmento privado não universitário do sul do estado de Santa Catarina, quais os aspectos que determinam a diferença entre o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Para tanto, as contribuições teóricas apresentam aspectos alinhados a uma reflexão sobre a LDB e seus direcionamentos à expansão da educação superior, além de proporcionar um retrato do segmento privado não universitário, das características do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Planejamento Estratégico. Por derradeiro, traz contribuições metodológicas que determinam o processo de investigação realizado, apresentando os resultados no âmbito das instituições objeto de estudo, apresentando as diferenças que se constituem sob a estrutura dos dois documentos, além das considerações finais que propõem a continuidade da discussão.

## **2 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: REFLEXÕES SOBRE A LEI DE DIRETRIZES E BASES**

A educação superior no Brasil é um instrumento de desenvolvimento social em voga na contemporaneidade, sobretudo pelas reflexões baseadas na necessidade de democratização do acesso pela expansão dos diversos modelos institucionais. Neste sentido, a iniciativa

privada corrobora a essência e a identidade da educação superior no Brasil, se consolidando como um segmento alinhado com as políticas governamentais, promovendo a inclusão por meio do ensino da graduação, contribuindo com o desenvolvimento das estratégias nacionais para a educação superior.

As considerações de Oliven (2002) destacam a importância do estabelecimento da educação superior no Brasil que, apesar de tardia, foi preponderante para a consecução dos objetivos propostos ao sistema educacional brasileiro, destacado por Souza (2001). Este aspecto encabeça uma série de objetivos sociais e que estão amparados nos diversos instrumentos legais que regulam a educação superior, os quais permitiram fazer deste segmento um instrumento estratégico e de desenvolvimento social.

Por meio da contextualização de Souza (2001), percebe-se que a primeira “LDB”, Lei 4.054, de 20 de dezembro de 1961, instituiu as diretrizes e as bases iniciais para a educação nacional, consolidando um conglomerado de reflexões que culminou na consecução de uma série de objetivos educacionais. Este instrumento, tal como destaca Cardim (2010), trouxe diversos ensinamentos importantes ao modelo educacional brasileiro, propondo direcionamentos políticos, estratégicos e estruturais para uma educação que, à época, necessitava de importantes mudanças.

A lei referenciava a contribuição de órgãos colegiados, os quais proporcionavam um suporte ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) no processo de desenvolvimento das políticas educacionais voltadas à educação superior. Em linhas gerais, este instrumento foi a base da construção de uma proposta de educação superior e que se permeia até os dias contemporâneos. Apesar de contribuição, este instrumento foi revogado pela Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968, considerada um marco na reforma da educação superior no Brasil.

Por fundamento, este novo instrumento trouxe aspectos importantes para o estabelecimento das instituições, com orientações para os modelos universitários e que requeriam autonomia. Neste sentido, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) então em vigência destacava que a autonomia das instituições universitárias estava determinantemente vinculada a unidade de patrimônio e administração, além da possibilidade de optarem pela construção de sua estrutura administrativa e das respectivas áreas de atuação acadêmica.

Tal como destaca Bittar, Oliveira e Morosini (2008), apesar de promulgada no regime militar, este instrumento legal delineou preposições importantes e que instituíam os primeiros padrões de efetividade no contexto de uma preponderante adequação institucional e administrativa. As características do instrumento estavam alinhadas ao pensamento ditatorial do governo, mas de certo modo contribuíram para um processo de expansão educacional, além de auxiliar nas primeiras ações relacionadas à inclusão, a democratização do acesso e a consolidação da iniciativa privada no contexto educacional.

No decurso da vigência do instrumento, apesar das diversas propostas delineadas para o sistema educacional brasileiro, o regime ditatorial cerceou diversas ações no âmbito das instituições, além de direcionar as atividades educacionais, especialmente na educação superior, para um segmento social elitista, impedindo possibilidades de democratização do acesso. As considerações de Souza (2001), Colombo e Cardim (2010) e Colombo e Rodrigues (2011) destacam que estes aspectos perduraram até a instituição da Carta Magna brasileira, em 1988, a qual trouxe importantes inovações para a educação superior.

Com diversos artigos que se relacionam com a educação superior, a Constituição Brasileira (1988) proporcionou uma construção democrática dos sistemas educacionais, sobretudo no sentido de contribuir com a estrutura e o estabelecimento de instituições em seus modelos públicos e privados. Desde que atendidas às considerações de qualidade propostas pela união, o segmento privado passa a ter uma oportunidade de se desenvolver com regras definidas, mas que ainda demandavam uma reflexão das instâncias reguladoras da educação superior.

Assim como destaca Bittar, Oliveira e Morosini (2008), estas reflexões foram polêmicas, e consumiram um período importante da história educacional do Brasil, tendo como base a LDB de 1968 e uma proposta inovadora que deveria consolidar finalidades e uma estrutura para a educação brasileira. Esta proposta, tal como destaca Frauches e Fagundes (2007), teve a intenção de contribuir para o estabelecimento da educação como um mecanismo de inclusão e de desenvolvimento, proporcionando um horizonte estratégico e ações educacionais para um país com oportunidades de expansão no âmbito econômico e social. A proposta em discussão, determinada um rompimento com o estado regulador destacado por Covac (2010), sobretudo no sentido de consolidar um ambiente autônomo e pautado no desenvolvimento da identidade institucional.

A partir destas orientações, em 1995 surge um instrumento preponderante ao desenvolvimento do sistema educacional brasileiro, determinando os direcionamentos para diversas esferas educacionais por meio do delineamento do Conselho Nacional de Educação. A Lei 9.131, de 24 de novembro de 1995 trouxe os primeiros aspectos de qualidade consolidados na reflexão da LDB de 1968, considerados preponderantes na consecução dos objetivos educacionais discutidos para o segmento superior.

Em 1996, após diversas discussões que surgem no contexto da educação desde os primeiros instrumentos legais da educação superior, surge o que foi considerado um instrumento inovador, determinando uma nova realidade para o segmento da educação superior e para a educação brasileira como um todo. A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 se ampara na proposta constitucional e institui uma série de orientações para o sistema educacional brasileiro, as quais foram discutidas e sistematizadas por Frauches (2000), Catani e Olivera (2000), Brzezinski (2000) e Souza (2001). Entre as principais características, estavam os aspectos arrolados a autonomia institucional, tanto para o segmento público quanto para o privado, determinando um processo de expansão, destacado por Garcia (2006) como sendo preponderante a democratização do acesso.

O novo instrumento, sobretudo para o segmento da educação superior, proporcionou o processo de inclusão e democratização do acesso, possibilitando a interiorização e o acolhimento de novidades técnicas e estratégicas aplicadas as universidades e as instituições isoladas. Tal como destaca Cury (2008), a nova Lei de Diretrizes e Bases trouxe grandes desafios a estrutura das instituições, determinando uma reflexão importante sobre a qualidade e a expansão, e que pôde ser identificado nas finalidades da proposta legal, discutidas por Dittadi (2008):

- 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;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o 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 divulgação 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 regionais, 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 da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (BRASIL, apud DITTADI 2008, p.45).

Com base em sua estrutura inovadora, especialmente nas diretrizes determinadas para a educação superior a partir das finalidades propostas, Ristoff (2008) destaca que o instrumento trouxe grandes desafios para a educação superior no Brasil, incorrendo na consolidação de políticas educacionais e na orientação de um plano decenal já tratado nos instrumentos precursores da LDB de 1996. Em epítome, os principais aspectos e contribuições deste instrumento para a educação superior, com destaque para a forma obtida a partir de 1996, estão alinhados as possibilidades de construção de políticas educacionais, culminando na construção da identidade da educação superior no Brasil. Ainda no cerne das contribuições, a LDB também proporcionou a liberdade à livre iniciativa, a partir do estabelecimento de regras e preposições para o segmento educacional sob as perspectivas do mercado.

Este fator foi preponderante no decurso de expansão, já que os dados do INEP (2011) destacam que 75% das matrículas estão no segmento privado e quase 90% das instituições são credenciadas como institutos isolados. Apesar das contribuições, Mancebo (2008) destaca que diversas reflexões surgiram no decurso da vigência da lei, com destaque para a elitização e a inversão de valores na educação superior discutidos por Rodrigues e Dias (2010), para a regulação destacada pelo Decreto 5773/2006, por Barreyro e Rothen (2006), por Silva (2007) e por Santos (2008), e para a privatização, especialmente pelo surgimento dos estabelecimentos isolados e não universitários destacada por Ristoff (2008), por Cislighi (2008) e por Silva (2008).

### **2.1 O Segmento Privado Não Universitário: Faculdades, Institutos e Escolas Superiores**

A partir das novas orientações propostas pela LDB (1996), diversos debates surgem para determinar direções para a educação superior brasileira, sobretudo no sentido de nortear um processo de expansão sustentável, por meio de novos padrões institucionais ou pela valorização dos modelos precursores do processo educacional no país. Neste sentido, Otani (2008) salienta que a reforma proporcionada pela LDB passaria a determinar um novo marco regulatório, recuperando as ações do estado normatizador e burocrático e posicionando a educação superior como um instrumento de desenvolvimento e inclusão social.

Por intermédio deste instrumento é que se desencadeou o que Garcia (2006) chama de liberalismo da educação superior, consolidando a atuação da livre iniciativa e promovendo o posicionamento do segmento privado como agente ativo na consecução do desenvolvimento do Plano Nacional da Educação – PNE. Promulgado pela Lei 10.172, de 09 de janeiro de 2001, o plano propôs uma série de metas para o desenvolvimento da educação superior, com as bases nos aspectos de qualidade e na intenção de democratizar o acesso dentro as perspectivas descritas pela OCDE (2010), atendendo acadêmicos entre a faixa etária de 18 a 24 anos.

O documento surge para direcionar a construção de um modelo institucional atento as necessidades da inclusão, já que tinha a intenção de consolidar um processo gerencial adequado e alinhado aos objetivos e finalidades propostas pela LDB (1996). A intenção principal, discutida por Otani (2008), seria a de fortalecer o modelo público, impedindo a mercantilização da educação superior, além de garantir a qualidade das ações acadêmicas e institucionais, determinando uma gestão democrática e participativa a partir da contribuição da comunidade acadêmica.

O segmento privado não universitário, formado pelas faculdades, escolas e institutos de educação superior que, tal como destaca Souza (2001), possuem cursos em apenas uma ou poucas áreas do conhecimento, não se dedicam a pesquisa e atendem aos ensejos de formação

para o mercado, que se apresenta sob a égide das contribuições de Rodrigues (2010) e Garcia (2011) como sendo substantivo à consecução de diversos objetivos educacionais vinculados ao processo de expansão, os quais também estão amparados em instrumentos legais sustentados na LDB de 1996. Este modelo contempla uma estrutura dinâmica e que atende aos ensejos sociais de modo rápido, com a capacidade de se adaptar ao ambiente de mercado, já que possui um modelo de gestão enxuto e com uma configuração burocrática menor do que o arquétipo público. Isso determinou discussões vinculadas à qualidade da educação ministradas nestas instituições, fato considerado o pilar das crises discutidas por Chauí (2003) e Groppo (2011), retratando o conflito de identidade que isso causou no segmento público da educação superior.

Não obstante a esta perspectiva Silva (2007) confirma as exposições de Garcia (2006), já que destaca o fato da nova LDB se tornar um instrumento norteador do processo de inclusão, democratização do acesso e expansão da educação superior. Seu surgimento foi considerado um fato relevante e descrito como ponto inicial do liberalismo educacional brasileiro, o qual foi responsável pela concepção de diversas instituições, sobretudo aquelas credenciadas como faculdades, institutos ou escolas isoladas.

O liberalismo da educação superior após a promulgação da LDB foi destacado por Garcia (2006), Hoper (2009) e Kleber e Trevisan (2010) como sendo um ponto fundamental para a consolidação do modelo institucional precursor da educação superior no Brasil. Neste momento, passam a surgir diversas oportunidades alinhadas às possibilidades de qualificação de profissionais para atender aos ensejos do mercado, além de permitir que o desenvolvimento sustentável do país estivesse pautado na proposta educacional, determinando uma competitividade importante à economia brasileira.

Com a expansão das possibilidades para o estabelecimento de instituições isoladas, o Plano Nacional da Educação trouxe objetivos que se consolidam no momento em que as instituições isoladas prestam suas contribuições. O empresariamento da educação superior, destacado por Souza (2007), trouxe oportunidades de atender às características sociais das diversas regiões do Brasil, promovendo o acesso, a democratização e a expansão, além de uma severa discussão sobre a qualidade na educação superior.

A partir deste processo de expansão, Garcia (2011) destaca a contribuição do segmento privado, ao proporcionar o atendimento das necessidades regionais ao se estabelecer em regiões que ensejavam por educação superior e que estavam atendidas por modelos públicos ou até mesmo elitistas. Neste sentido, as faculdades isoladas se estabelecem de modo a proporcionar a educação superior às diversas classes econômicas estabelecidas no Brasil, especialmente pelo fato de atender as necessidades sociais das diversas regiões nas quais estão inseridas.

Gracioso (2010) salienta que a contribuição deste segmento à educação superior foi substantiva para o acesso e a permanência, subsidiando a consecução de diversos objetivos vinculados ao Plano Nacional de Educação e proporcionando uma perspectiva de desenvolvimento social. Com o virtuoso processo de expansão de instituições com um modelo gerencial democrático, porém enxuto, dinâmico e apto a uma adaptabilidade requerida pela evolução social, o segmento privado não universitário é destacado por Barreyro (2008) como sendo preponderante ao atendimento de diversos objetivos delimitados à educação superior no Brasil.

Por fundamento, este modelo foi precursor da construção educacional no Brasil e atualmente, com base nos dados do INEP (2011) e Garcia (2011) atende a grande parte dos acadêmicos da educação superior, se estabelecendo em um mercado extremamente competitivo e atendendo a quase 90% do segmento privado no Brasil. Neste caso, caminhando de modo concomitante com as discussões sobre a qualidade da oferta educacional neste segmento, surgem instrumentos que contribuem de modo relevante para a

estruturação gerencial. A contribuição da Lei do SINAES, promulgada em 2004 e, sobretudo do Decreto 5773/2006, cooperaram de modo a promover a estruturação de um modelo gerencial à este segmento, ofertando instrumentos que determinaram a eficácia nos processos operacionais da instituição e, até mesmo, estratégicos.

## 2.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional: Eixos e contribuições para um segmento em expansão

As orientações ao processo de expansão da educação superior, mormente desenvolvidos pelos guias de livre iniciativa, passariam a obedecer a aspectos instituídos por um instrumento legal que determinava direcionamentos vinculados à avaliação, à regulação e a supervisão da educação superior. Ao processo de avaliação, instituem-se variáveis que determinam a efetividade das ações institucionais no processo avaliativo, interagindo com a regulação no sentido de orientar atos de autorização de cursos e credenciamento institucional, além de colaborar com a supervisão das instituições por meio de ações integradas entre as diversas autarquias e secretarias dos órgãos reguladores vinculados à educação superior no Brasil.

Com o advento da expansão proporcionada pela LDB (1996), diversos instrumentos surgiram no sentido de normatizar a atividade educacional e promover a consolidação da educação superior como instrumento de construção social. Amparado na proposta do Plano Nacional de Educação, sobretudo em seus objetivos, é que Souza (2007) destaca o segmento privado atuando de modo proativo, já que o principal objetivo em uma conjectura decenal estava no âmbito da inserção, contribuindo para o acesso de 30% dos jovens entre 18 a 24 anos na educação superior.

A construção deste documento, tal como destaca o “Projeto Fortalece” (2009), iniciativa do Ministério da Educação para fortalecer as competências da educação superior, se ampara em questões estratégicas, táticas e operacionais da instituição, diluindo as características de cada modelo institucional no âmbito de dez eixos que estão alinhados à proposta destacada por SINAES, descritos no Quadro 1.

<b>EIXOS DA PROPOSTA DOCUMENTAL DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI – em uma IES do Segmento Privado Não Universitário</b>	
<b>Eixo</b>	<b>Característica</b>
Perfil Institucional	Apresenta os dados de criação e desenvolvimento da Instituição, no contexto sócio-econômico de sua inserção regional
Projeto Pedagógico Institucional	Descreve a responsabilidade social da instituição e suas ações e programas, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, bem como as políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão, em conjunto com seus respectivos mecanismos de comunicação.
Implementação e desenvolvimento da IES	Informa os turnos de funcionamento de todos os cursos, a proposta de expansão institucional no âmbito da graduação, da especialização, além de informar o número de acadêmicos por turma em um curso previsto.
Organização Didático-Pedagógica da IES	Informa os parâmetros para seleção de conteúdos, elaboração de currículos, metodologia, políticas e práticas pedagógicas inovadoras, subsídio ao exercício profissional do acadêmico, políticas e incentivos às atividades acadêmicas e complementares.
Perfil do Corpo Docente e Técnico-Administrativo	Informa os critérios de seleção e contratação, requisitos de titulação, além das políticas para o desenvolvimento de pessoal na IES
Organização Administrativa	Apresenta a estrutura organizacional da Instituição, identificando o órgão de direção, os colegiados da administração superior e básica e os órgãos suplementares e de apoio (se for o caso); com respectivas competências, atribuições, instâncias de decisão e as formas de participação dos professores e

	alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos
Infra-Estrutura Física e Instalações Acadêmicas	Informa a proposta estrutural da IES, a partir da observância aos aspectos de desenvolvimento estrutural a partir do atendimento dos requisitos necessários à proposta acadêmica da IES
Atendimento de Pessoas com Necessidades Especiais	Descreve as políticas e adequações de infra-estrutura física, relativas à promoção da acessibilidade, atendimento prioritário, imediato e diferenciado para utilização, com segurança e autonomia total ou assistida, por pessoas portadoras de necessidades especiais
Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira	Considera os critérios de coerência e factibilidade, demonstrar a Capacidade e a Sustentabilidade Financeira da Instituição, com base em seus cursos e programas, tendo em vista as receitas e despesas ao longo de todos os anos de vigência do PDI

Quadro 1: Eixos do PDI no âmbito de uma IES privada não universitária

Fonte: Projeto Fortalece 2009

Isso fez com que a educação superior, em seu processo expansivo, se constituísse em um serviço, tal como ocorre nos países desenvolvidos, fortalecendo as relações produtivas no âmbito dos destaques de Souza (2007) e Esteves (2007), cooperando também com o desenvolvimento econômico e ensejando um modelo gerencial diferente do que até então se posicionava. Isso fez com que diversas ações surgissem para orientar uma nova construção gerencial, direcionando a oferta de educação superior dos diversos modelos institucionais, sobretudo da iniciativa privada.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), concebido pelo Decreto 3.860/2001 e sistematizado pelo Decreto 5773/2006, Frauches (2006) e Frauches e Fagundes (2007) se destaca sob a égide preponderante do posicionamento por meio de ações acadêmicas e administrativas coerente com a identidade institucional. Em geral, o documento surge para se tornar um mecanismo de auto-conhecimento da instituição, alinhado com a avaliação destacada pelo SINAES (2003), cuja estrutura central estaria baseada na construção, no desenvolvimento e no acompanhamento do PDI.

O PDI, tal como destaca Souza (2007) surge para contribuir no fomento de uma instituição alinhada aos pressupostos delineados por Robbins (2001), já que trata a instituição como um arranjo sistemático e como uma organização, com objetivos e finalidades alinhadas a uma perspectiva de resultado e desenvolvimento. Em sua estrutura, o Plano de Desenvolvimento Institucional leva a instituição a refletir sobre pontos e destacados por Saviani (1998) como sendo preponderantes à consecução de objetivos educacionais.

Dentro de seu escopo estrutural, também é um documento utilizado para o desenvolvimento da instituição em uma perspectiva temporal, sobretudo por meio do estabelecimento de objetivos e políticas factíveis para o período destacado pelo Decreto 5773/2006. No bojo de sua proposta, o Plano de Desenvolvimento Institucional ainda dá origem a uma série de atividades que preconizam o envolvimento da comunidade acadêmica no processo de posicionamento da oferta educacional proposta pela instituição, absorvendo aspectos da característica do modelo institucional.

Nas faculdades isoladas, tal como destaca Santos (2008), do PDI se torna um roteiro aplicado à construção da identidade institucional, oferecendo subsídio para o entendimento das perspectivas do ambiente de atuação. Isso permite que a instituição delimite ações vinculadas ao seu contexto, atendendo ao mercado competitivo e complexo destacado por Esteves (2007), consolidando objetivos alinhados a sua proposta pedagógica e institucional, contribuindo com a estratégia da instituição.

Em linhas gerais, o PDI ainda se institui como parte do processo de regulação, requerendo uma estrutura pautada na factibilidade da proposta, prevendo e propondo políticas alinhadas à expansão e consolidação da instituição. Neste caso, Silva G. (2008) e Silva R. (2008) destacam que o Plano de Desenvolvimento Institucional se constitui em um mapa de



ampliação do escopo e da estrutura institucional que, apesar de possuir um caráter temporal e proativo, não deve ser confundido com o Planejamento Estratégico.

### **2.3 O Planejamento Estratégico na Educação Superior**

No segmento privado da educação superior, tal como destacado por Garcia (2011) e Colombo e Rodrigues (2011) e Rodrigues (2010), o Planejamento Estratégico surge para promover uma compreensão da complexidade organizacional deste segmento, especialmente pelo fato da intervenção estatal no modelo educacional brasileiro que requer constantes adequações no âmbito institucional. Desse modo, corroboram-se as contribuições de Braldrigde (1983) e Derek e Hammond (1989) que já discutiam o Planejamento Estratégico como mecanismo de consolidação institucional, considerando o instrumento uma forma de racionalizar o processo de gestão e otimizar recursos organizacionais, seguindo o raciocínio de Tousignat (1987) e Voos (2004).

Outros autores também discutem a importância do Planejamento Estratégico como mecanismo de construção institucional no âmbito da educação superior, com destaque para Vahl (1980) que considera o instrumento uma forma de consolidação do modelo gerencial proposto à uma instituição de alto grau de complexidade. De igual modo Meyer Junior (2004) destaca que o Planejamento Estratégico é uma forma de consolidar a racionalidade como instrumento gerencial, de tal modo que a condução das estratégias institucionais se amparem em papéis definidos e nas relações sociais que constituem o sistema de educação superior, sobretudo no Brasil.

Por fundamento, assim como destacam as contribuições de Cohen e March (1974) as instituições de educação superior se configuram em modelos distintos de acordo com sua concepção, chegando a apresentar modelos que se colimam de modo anárquico. Neste sentido o Planejamento Estratégico surge para alinhar o modelo proposto na observância das peculiaridades de cada tipologia institucional, sobrepondo características que requerem uma ação proativa dos gestores institucionais. Tal como destaca Mayer Junior (1991), o Planejamento Estratégico torna-se um mecanismo com a finalidade de orientar os objetivos e proporcionar a autonomia no processo gerencial, mesmo nas instituições que dependem da avaliação para se expandir.

Nesta conjectura, Meyer Junior (2004) salienta que o Planejamento Estratégico configura-se como um instrumento administrativo que, quando adotado de maneira sistemática contribui para promover a integração e a similitude de ações na instituição. Em sua estrutura, torna-se possível construir um retrato da organização com base em seus rumos, tendo a estrutura firmada a partir de requisitos estruturais do método adotado.

Com relação ao método, Marcelino (2002) e (2004) sugere um modelo para a aplicação no âmbito da educação superior, considerando as características que tornam o ambiente de atuação, com base no ponto de vista de Tachizawa e Andrade (2006), Machado (2008) e Garcia (2006), complexo e competitivo. Entre as principais, Marcelino (2004) destaca que o modelo deve conter em seu arcabouço um momento de discussão com base em formulários estruturados e construídos de modo a proporcionar uma idéia do que seria a dinâmica, de como se encontra o mercado da educação superior e que ofereça subsídios à compreensão das perspectivas futuras. Para tanto, o autor sugere que se utilize técnica do “*Brain-writing*”, sem a interação verbal entre a equipe para que não ocorram ruídos no processo.

No segundo momento ocorrem as interações, onde são discutidas as idéias apresentadas e os debates entre os grupos que vão dar origem a missão, a visão e aos princípios da instituição de educação superior. Este modelo se equipara aos direcionamentos de Pereira (2002) e Pereira (2010), que evidenciam o Planejamento Estratégico a partir do desenvolvimento de um conjunto de diretrizes, baseadas nos valores, na missão e na visão,

também chamado por Lima (2009) de filosofia organizacional, determinante à construção do Planejamento Estratégico.

Marcelino (2004) destaca que a filosofia organizacional discutida por Lima (2009), serve de subsídio para a estruturação de um documento que possui diversas análises prospectivas e propositivas e que vai nortear as ações institucionais. Neste direcionamento, Marcelino (2004) e Pereira (2010) salientam que a construção das estratégias vai ter as bases nas diretrizes organizacionais traçadas a partir dos valores, da missão e da visão que, na educação superior devem se constituir em um instrumento norteador das ações acadêmicas e administrativas.

Com base nestas assertivas, o Planejamento Estratégico ainda deve consolidar uma análise ambiental, identificando os pontos fortes e fracos da instituição, além das oportunidades e ameaças que podem ser encontradas no decurso das atividades institucionais. Assim como nas evidências de Marcelino (2004), Tachizawa e Andrade (2006), Machado (2008) e Pereira (2010), isso permite que a definição dos objetivos e ações estratégicas seja confirmada a partir das orientações e das especificidades institucionais. Por fim, tal como destaca Marcelino (2004), o Planejamento Estratégico ainda deve conter uma prospecção de cenários e a orientação para a elaboração de planos e projetos, sugerindo, a preparação de um orçamento, de um plano de ação, da implementação e do controle, além de um re-desenho organizacional, quando for o caso.

Em linhas gerais, estes são fatores que não são encontrados na estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

### **3 MÉTODO**

A proposta do artigo está amparada nas contribuições de Popper (1993), já que a problemática elencada parte de pressupostos alinhados ao processo de investigação científica, o qual é substantivo à construção do conhecimento. A estruturação da pesquisa, se ampara em um métodos de análise e abordagem dos objetos de estudo no decurso da proposta de Lakatos e Marconi (2003), já que busca-se, com a pesquisa, ofertar contribuições à uma determinada comunidade.

No contexto do método, optou-se pelo raciocínio indutivo, pois a proposta do artigo se confirma no fato de estar alinhada com as contribuições de Gil (1999), tendo as generalizações amparadas em bases concretas e assaz confirmadas, já que ambas as instituições estudadas apresentam experiências comprovadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional e com o Planejamento Estratégico.

A abordagem metodológica esta delineada em consonância com os objetivos propostos, sobretudo no sentido de orientar o processo de investigação relacionado com a construção da produção. Nesta perspectiva, alinham-se as contribuições de métodos que sustentam a preposição do artigo, as quais estão sustentadas nas classificações propostas por diversos autores. Dentre eles, destacam-se as contribuições de Souza, Fialho e Otani (2007) que classificam a pesquisa científica a partir de parâmetros instituídos e que orientam o processo de construção do conhecimento.

Quando a classificação, a investigação configura-se como sendo uma pesquisa acadêmica, pois, com base nas orientações de Souza, Fialho e Otani (2007), está alinhada ao contexto da educação superior, propondo conhecimentos ao segmento das instituições isoladas e que, conforme Machado (2004), requerem contribuições no escopo gerencial. No âmbito da técnica empregada, ainda segundo Souza, Fialho e Otani, (2007), a pesquisa utiliza-se da documentação indireta, tendo seus dados coletados a partir de fontes bibliográficas e documentais, utilizando dados secundários das instituições pesquisadas. Utiliza-se, também, da documentação direta, tendo em vista a investigação realizada junto a profissionais que atuam no contexto gerencial da instituição, contribuindo na construção dos dados primários,

destacados por Lakatos e Marconi (2003) como sendo preponderantes ao processo de pesquisa.

Já quanto à natureza, a investigação é classificada como uma pesquisa básica, já que conforme Silva e Menezes (2005) parte de pressupostos vinculados a construção de novos conhecimentos, relevantes e úteis para o processo gerencial da educação superior, sobretudo no âmbito da livre iniciativa. No âmbito dos objetivos, a pesquisa configura-se como sendo descritiva e explicativa, pois, assim como descrevem Zapelini e Zapelini (2007) e Gil (2008), a intenção está vinculada a descrição e a explicação dos aspectos que esclarecem as diferenças entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico em instituições de educação superior que atuam no contexto da livre iniciativa, credenciadas como faculdades isoladas.

No âmbito da abordagem do problema, e tendo como base as contribuições a pesquisa classifica-se como sendo qualitativa, pois tem a intenção de compreender a dinâmica da utilização dos documentos institucionais e qualificar os aspectos que diferenciam o PDI do Planejamento Estratégico. Por fim, utilizando-se de um roteiro das considerações de Triviños (2006), a investigação utiliza-se de um método não estruturado e não disfarçado de entrevista, já que é fundamental para delinear os propósitos do estudo aos respondentes, com o objetivo de identificar e discutir os aspectos que esclarecem as diferenças entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico sob a ótica dos Procuradores Institucionais de duas instituições localizadas no sul do estado de Santa Catarina e credenciadas como faculdades isoladas, privadas e com fins lucrativos.

#### **4 A ESCOLHA DAS INSTITUIÇÕES E O RESPECTIVO PAPEL DO PROCURADOR INSTITUCIONAL**

Na educação superior, sobretudo por meio das contribuições da Constituição Federal (1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (1996), a livre iniciativa foi responsável por ações de expansão, além de promoveu a democratização do acesso e a interiorização da educação superior por intermédio das instituições e de cursos. Especialmente no âmbito institucional, Garcia (2011) destaca que a expansão foi significativa ao ponto de incluir uma grande massa da força de trabalho operacional do Brasil na educação superior, mas o que ainda não é suficiente para suprir as demandas educacionais de um país em desenvolvimento.

Neste sentido, Souza (2007) destaca que as contribuições da livre iniciativa modificaram a estrutura educacional no Brasil, especificamente por intermédio das faculdades isoladas, dos institutos e das escolas superiores que, conforme instruções do Decreto 5773/06 são instituições que atuam em uma determinada área do conhecimento com propostas curriculares que atendam ao mercado e as necessidades sociais de seu entorno. Dentro deste contexto, Neves (2002) salienta que esta contribuição está relacionada com o desenvolvimento social proporcionado pela iniciativa privada atuante na educação superior, o que é consolidado por Rodrigues (2010) que destaca os números representativos do segmento privado desde o liberalismo proporcionado pela LDB e destacado por Neiva e Collaço (2006).

No estado de Santa Catarina a expansão acompanhou a tendência e se consolidou por intermédio da iniciativa privada, a qual atende grande parte dos municípios catarinenses, além de contribuir para o acesso e a inclusão de uma série de acadêmicos oriundos do ensino médio, além de proporcionar a interiorização da educação superior, tal como destacam os dados do INEP (2011). Com destaque, para as instituições privadas não universitárias que estão associadas à Associação das Mantenedoras Privadas do Estado de Santa Catarina (AMPESC), as quais se direcionam para atender as demandas sociais que se apresentam de acordo com características regionais do entorno em que se localizam as 56 instituições associadas.

Dentre elas, as duas instituições objetos de estudo localizam-se no sul do estado de Santa Catarina e apresentam números diferenciados no contexto dos indicadores de qualidade da educação superior propostos pelo Ministério da Educação. A Instituição A, localizada no município de Capivari de Baixo, apresenta o conceito máximo no Índice de Diferença de Desempenho (IDD), obtido a partir da participação dos acadêmicos do curso de Administração no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) do ano de 2009, o que mostra uma aderência importante entre os projetos pedagógicos e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Já a Instituição B localiza-se em Criciúma e possui o maior conceito no Índice Geral de Cursos da região sul do estado, fato divulgado pelo INEP no início do ano de 2011, com destaque para suas ações acadêmicas e administrativas que confirmam a importância de seu Plano de Desenvolvimento Institucional e de seu Planejamento Estratégico. Ambas as Instituições possuem dez anos de experiência em educação superior, entrando no decurso do terceiro Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo que a Instituição A também passa, atualmente, pela primeira revisão de seu Planejamento Estratégico. No bojo do desenvolvimento técnico e operacional, as duas instituições contam com a contribuição de um Procurador Educacional Institucional (PI), que foi devidamente instituído com base nas contribuições da Portaria Normativa Nº 23, de 01 de dezembro de 2010 e que estão inseridos de modo direto no contexto do desenvolvimento do PDI e do Planejamento Estratégico de ambas as Instituições.

Tanto na Instituição A, como na B, o Procurador Educacional Institucional tem a função de manter os dados institucionais atualizados junto ao Ministério da Educação, atuando como um interlocutor das ações institucionais entre os órgãos responsáveis pela avaliação da educação e as Instituições. Além disso, este profissional, em conjunto com a Comissão Própria de Avaliação (CPA), é responsável pelo acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional, fornecendo informações aos respectivos diretores sobre o cumprimento de seus objetivos e de suas políticas, além de estarem inseridos no contexto das ações estratégicas das Instituições.

#### **4.1 Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico: A experiência das instituições objeto de estudo**

O Plano de Desenvolvimento Institucional tornou-se um documento norteador das ações institucionais a partir da proposta do Decreto 3860/2001 que instituiu uma estrutura documental alinhada ao processo avaliativo, sem a obrigatoriedade da relação entre o documento e a avaliação institucional. À época, por intermédio da Portaria MEC 2.505, de 06 de dezembro de 2001, a Instituição “A” tinha o seu primeiro PDI aprovado pelo Ministério da Educação, o qual passou por diversas revisões e atualizações até a conclusão do documento atual.

No decurso de seu desenvolvimento, o PDI da Instituição “A” apontou para um posicionamento vinculado a área das ciências sociais aplicadas, construindo uma identidade alinhada aos ensejos sociais do município em que se instalou. A partir da proposta do Decreto 5773/2006, a Instituição alinhou seu Documento para que os objetivos e políticas atendessem aos desígnios da avaliação institucional, fator determinante ao processo de expansão da instituição. Isso permitiu que a Instituição pudesse operacionalizar sua expansão de acordo com as políticas determinadas no PDI, as quais estavam alinhadas às ações estratégicas e, de acordo com seu procurador institucional, foram instituídas com os “olhos” no Planejamento Estratégico.

No decurso de seu desenvolvimento, tal como destaca seu atual Plano de Desenvolvimento Institucional, a Instituição A se estruturou a partir de uma série de políticas destacadas nos seus três planos consolidados e aprovados pelo órgão máximo da Instituição, o

Conselho Superior. Além disso, o documento ainda serviu de base para um cruzamento de informações com o Planejamento Estratégico que instituiu ações em um horizonte de dez anos e passa pela primeira revisão no ano de 2011.

O Planejamento Estratégico, a partir das contribuições do Procurador Educacional Institucional da Instituição “A”, foi à base para a construção do primeiro PDI e de suas respectivas atualizações, fato que alinhou o plano à missão e a visão da instituição, incluindo e relacionando as ações estratégicas com as políticas institucionais para o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. Neste sentido, a Instituição “A” tem o PDI como sendo um documento que se origina do Planejamento Estratégico, já que engloba as diretrizes organizacionais traçadas sob as considerações de Pereira (2010), além de orientar a construção de políticas institucionais de acordo com as necessidades da avaliação institucional e com as demais diretrizes determinadas pelo Decreto 5773/2006.

Ao considerar a revisão do planejamento estratégico que acontece no ano de 2011 na Instituição “A”, percebe-se que PDI tem sido um documento que contribui no momento em que apresenta um conjunto de ações validadas no processo de avaliação interna, culminando em relatórios que promovem orientação sobre o desenvolvimento das políticas institucionais, as quais tem relação com as ações estratégicas. Desse modo, além de fornecer um indicativo de eficácia institucional e pedagógica, o PDI também apresenta um retrato concreto sobre a consecução das ações estratégicas elencadas no decurso do Planejamento Estratégico da Instituição. Destarte, o PDI configura-se como sendo um documento que dá suporte para o Planejamento Estratégico na perspectiva da gestão acadêmica e institucional.

A Instituição “B”, credenciada no ano de 2000, passou pelo processo de credenciamento institucional no ano de 2010 e teve seu terceiro PDI validado pelas comissões de especialistas do Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira (INEP) pelo Relatório de Avaliação do ano de 2010. Isso demonstra a proposta de expansão dentro de apenas uma área de atuação, se posicionando como uma instituição de nicho, consonantes as considerações de Garcia (2006) e Kleber e Trevisan (2010). Dentro de suas políticas destacadas no PDI, a Instituição “B” preza pela qualidade das ações acadêmicas em uma área de atuação, promovendo a inclusão com qualidade, a partir das observâncias das características regionais.

Atualmente a Instituição “B” está em fase de implantação de seu terceiro PDI, com vigência até o ano de 2015, o qual possui políticas que vão além da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, contando com a contribuição das respostas da revisão de seu Planejamento Estratégico que aconteceu no ano de 2007. Para o Procurador Educacional Institucional da Instituição “B”, o PDI se configura como um documento alinhado à construção da identidade institucional, de acordo com a proposta do Decreto 5773/2006, atendendo a aspectos operacionais e absorvendo as ações estratégicas descritas no Planejamento Estratégico da Instituição.

Na Instituição “B” o Plano de Desenvolvimento Institucional passa a ganhar notoriedade no contexto institucional a partir de 2007, momento no qual houve o que se chamou de “transição gerencial”. Neste processo diversos pontos foram considerados, sobretudo uma revisão dos eixos do PDI, de seu Planejamento Estratégico e a implantação da avaliação institucional no âmbito do SINAES. Isso fez com que a comunidade acadêmica pudesse, de fato, se apropriar também do Planejamento Estratégico, consolidando as diretrizes organizacionais da Instituição.

Com base nas contribuições do Procurador Educacional Institucional, a Instituição “A” tem no PDI um documento auxiliar ao Planejamento Estratégico, mas construídos em momentos diferentes e com funções díspares, visto que o primeiro atende a requisitos operacionais de regulação e o segundo posiciona a Instituição em seu contexto.

## 4.2 Esclarecendo as Diferenças

No contexto da educação superior, com base nas contribuições de Silva R. (2008), percebe-se que ainda é difícil conceber os aspectos que diferenciam o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico, sobretudo em função ao apelo estratégico que o PDI possui no âmbito das instituições isoladas. Isso confirma uma tendência no âmbito das faculdades que, a partir das orientações de Garcia (2006), Kleber e Trevisan (2010) e Colombo e Rodrigues (2011), necessitam de conhecimentos alinhados às práticas gerenciais e utilizam-se do PDI como um instrumento norteador das ações, especialmente pelo fato de seus gestores, na grande maioria, não possuírem os devidos conhecimentos para a gestão de uma instituição de educação superior.

Ainda considerando a necessidade deste conhecimento relacionado ao processo de gestão institucional, Machado (2008) destaca que o PDI se coloca no contexto destas instituições como sendo fundamental para a compreensão de um cenário e do escopo de ações que podem ser consideradas estratégicas em um determinado espaço de tempo. As intenções do documento estão em constituir e integrar o sistema avaliativo em voga, tornando-se um instrumento operacional de intentos estratégicos, mas não ao ponto de considerá-lo um documento de Planejamento Estratégico.

As considerações de Souza (2007) destacam a semelhança dos documentos ao ponto de serem confundidos em diversas ações, sobretudo nas que estão relacionadas com as atividades que conduzirão ao cumprimento da missão institucional sob a orientação do processo avaliativo. Neste caso, amparado nas contribuições da Portaria 300, de 30 de janeiro de 2006, Souza (2007) traz evidências de que o Plano de Desenvolvimento Institucional é um instrumento de gestão que considera a identidade institucional, as formas de construção de conhecimento e sua filosofia organizacional, além da missão e das atividades acadêmicas propostas por um interregno temporal.

A partir destes pressupostos, considerando a experiência no âmbito das instituições objeto de estudo, percebe-se que o PDI de ambas caminha para as diretrizes propostas pelo MEC (2004), no documento norteador da avaliação da educação superior. Em geral, assim como destaca Silva (2008), o PDI é um documento que alinha a gestão institucional aos pressupostos da gestão acadêmica, confirmando os direcionamentos do MEC (2004) no instrumento com diretrizes para a avaliação de instituições de educação superior que destaca os seguintes termos:

No que se refere às instituições, com impacto em todo o sistema de supervisão, o procedimento central é a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI se constitui compromisso da instituição com o Ministério da Educação a ser apresentado pela mantenedora. O PDI deve considerar a missão, os objetivos e as metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento das suas atividades, definindo claramente os procedimentos relativos à qualificação do corpo docente, inclusive quanto a eventuais substituições, assim como o regime de trabalho, o plano de carreira, a titulação, a experiência profissional no magistério superior e a experiência profissional não acadêmica, levando em conta as condições (MEC 2004, p. 35).

Considerando a experiência das instituições pesquisadas, ambas tem no PDI um documento flexível e relacionado com os pressupostos gerenciais e estratégicos, sendo parte de uma construção que emana do Planejamento Estratégico. Neste caso, mormente fundamentadas na flexibilidade do documento, as instituições apresentam um diferencial em sua estrutura e em seu processo gerencial, utilizando o Planejamento Estratégico como base para a concepção do PDI. Em linhas gerais, as instituições tem no Plano de Desenvolvimento Institucional uma base de informações alinhadas aos resultados da avaliação externa, articulando-se com as políticas institucionais de acordo com as orientações do MEC (2006), estruturando considerações relacionadas às dimensões propostas pela avaliação em uma estrutura determinada pelo SINAES (2009).

Já ao considerar o Planejamento Estratégico, os resultados da investigação mostram que as diferenças que se apresentam com relação ao PDI ficam explícitas no momento em que existe a compreensão da estrutura e do referencial para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Desde sua concepção, a instituição “A” possui seu planejamento delineado por um período temporal e que, atualmente, passa por uma revisão, contribuindo de modo a oferecer informações para a constituição do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Na instituição “B”, o Planejamento Estratégico passou por uma revisão no ano de 2007 e se apresenta como sendo o referencial do processo de gestão institucional, considerando uma estrutura que não está relacionada com as dimensões e eixos propostos à construção do PDI. Em geral, assim como na Instituição “A”, a estrutura do Planejamento Estratégico está pautada nas contribuições de Marcelino (2002) e Marcelino (2004). Isso permite que o Planejamento Estratégico se torne fonte de informação para a implementação, o acompanhamento e a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional, o que faz do PDI um documento adjacente ao planejamento.

Em síntese, no âmbito das instituições pesquisadas, o Planejamento Estratégico traz uma análise de cenários que se direciona a constituição da filosofia organizacional destacada por Lima (2009) e que deve compor o PDI, mas tem sua concepção em momentos distintos e com uma estrutura diferente do Plano de Desenvolvimento Institucional. No decurso desta construção, o Planejamento Estratégico também considera uma análise ambiental, elencando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, sendo que a resultante deste estudo vai promover a construção das políticas descritas no Projeto Pedagógico Institucional, que de acordo com o MEC (2006), é parte da estrutura do PDI.

As discussões resultantes da análise ambiental seguem a estrutura proposta por Marcelino (2002), já que utilizam as discussões sobre os pontos fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades para construir os objetivos estratégicos e o planejamento de um cenário dentro do horizonte estratégico proposto. Enquanto o PDI, sob a égide do Decreto 5773/2006, se estrutura em um período quinquenal, o Planejamento Estratégico tem seu caráter temporal definido pelas Instituições, sobretudo a partir das perspectivas traçadas na análise de cenário, fato que se configura como sendo uma das possíveis diferenças relacionadas com Plano de Desenvolvimento Institucional.

Além destas, outras diferenças se apresentam entre o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional, com destaque para a definição das estratégias, a possibilidade e o direcionamento para a construção de projetos que consideram as Instituições como organização, o orçamento estratégico e um plano de implantação alinhado com o horizonte estratégico traçado pelas Instituições. Toda esta estrutura está ornada à contribuição com o PDI, configurando o Plano de Desenvolvimento Institucional como uma ferramenta que se estrutura a partir das informações construídas no Planejamento Estratégico, o qual deve ser considerado um processo complexo e extenso, enquanto o Plano de Desenvolvimento Institucional, com base na sua constituição e concepção legal, tem um caráter pragmático e operacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A educação superior no Brasil, especialmente após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação em 1996, passou por um vertiginoso processo de expansão por meio da flexibilidade preponderante ensejada pelos instrumentos legais baseados na LDB. O segmento privado não universitário, constituído pelas faculdades isoladas, institutos e escolas superiores, se aproveitou desta oportunidade, promovendo a expansão, a interiorização e práticas que, durante o início dos anos 2000, estiveram amparadas em premissas alinhadas a democratização do acesso.

É imperativo afirmar que a contribuição deste segmento foi relevante para a consolidação da educação superior como instrumento de construção e desenvolvimento social, sobretudo a partir do atendimento a uma demanda necessitada por educação superior. No contraponto de Fávero (2006), as instituições credenciadas sob a orientação desta categoria administrativa se consolidaram na observância de pontos relacionados ao acesso, mas ensejavam aspectos gerenciais que consolidassem um modelo de gestão apropriado ao segmento de atuação.

Este modelo institucional, tal como destaca Machado (2004), além de atuar sob um forte aparato regulatório, passou a buscar novos instrumentos que proporcionassem uma contribuição gerencial e estratégica no rumo da expansão e consolidação. Algumas se utilizaram do Planejamento Estratégico, enquanto outras buscaram outras formas de se posicionar, considerando a formação e a experiência dos gestores que, em muitas vezes, não tem relação com a Administração.

Em consonância com este fato, surge a Lei do SINAES (2004) que institui a avaliação como mecanismo gerencial e consolidou o PDI como instrumento norteador das ações institucionais, contribuindo, inclusive, com a estratégia da instituição já que sua estrutura, por intermédio do Decreto 5773/06, passaria a exigir a filosofia organizacional descrita por Lima (2009). As instituições concebidas a partir de um Planejamento Estratégico passaram a utilizar-se do Plano de Desenvolvimento Institucional para acompanhar seu desenvolvimento, tendo no PDI um instrumento operacional e pragmático. Enquanto outras instituições buscaram compreender o Plano como sendo o “planejamento estratégico” da instituição, sem um fundamento concreto para tal aspecto.

Mormente fundamentado nestes pressupostos é que a produção buscou elucidar as diferenças entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico, tendo como objeto de estudo duas instituições de educação superior credenciadas como faculdades isoladas e localizadas no sul do estado de Santa Catarina. Com base na investigação pode-se inferir que as diferenças, apesar de tênues, estão centradas na estrutura documental do PDI, no método utilizado no processo de Planejamento Estratégico e na experiência das instituições com o processo gerencial, salientando que deve-se considerar os pontos de convergência entre os dois instrumentos.

Em ambas as Instituições pode-se perceber que o PDI é um documento que, estruturado sob o broquel do Planejamento Estratégico e surge para atender as determinações dos órgãos reguladores da educação superior, fato diretamente relacionado com a avaliação institucional. Em sua estrutura, o Plano de Desenvolvimento Institucional se apresenta como sendo um documento de caráter pragmático e direcionado a um período temporal definido por decreto, consolidando a evolução institucional sob a orientação de eixos que atendem as demandas do Ministério da Educação.

Já o Planejamento Estratégico é um processo complexo e reflexivo e que permite à instituição construir uma identidade pautada na compreensão de perspectivas. Neste sentido, pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico constrói a identidade institucional por meio de um estudo baseado em perspectivas e de caráter prospectivo, estruturando contribuições no horizonte temporal determinado pelas Instituições. Entre outros aspectos, as principais contribuições do Planejamento Estratégico estão fundamentadas em métodos participativos de discussão, as quais estão alinhadas com um referencial que vai além dos eixos propostos à construção do PDI, fazendo do documento um instrumento de gestão vinculado aos ensejos de um modelo gerencial maduro e atento as necessidades do contexto no qual as Instituições estão inseridas.

Destarte, o artigo apresenta uma reflexão que não tem a intenção de esgotar o tema, mas sim proporcionar a abertura de uma discussão que esteja comprometida em entender as



tênuas diferenças que se apresentam no contexto destes dois documentos relevantes à consolidação do processo de expansão da educação superior brasileira.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H.. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BALDRIDGE, J.Victor. *Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?* In BALDRIDGE, J.Victor.; DEAL, T. *The Dynamics of Organizational Change in Education*, Berkeley: *McCutchan*, 1983.

BARREYRO, Gladys Beatriz. **Mapa do ensino superior privado**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ministério da Educação (MEC). Brasília: 2008.

BARREYRO, Gladys; ROTHEN, José Carlos. **SINAES contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 27, n. 96, p. 955-977, out. 2006.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília. **Educação superior no Brasil – 10 anos pós-LDB**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Grupo de Trabalho Políticas de Educação Superior. Brasília: 2008.

BRAGA, Ryon. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas**. São Paulo: Hoper. 2009.

BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil, Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto 3.860 de 09 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Acessado em: 10/04/2011. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>.

BRASIL. **Decreto 5773 de 9 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. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm).

BRASIL. **Instrumento de análise do PDI atualizado**. In: Projeto Fortalece – Fortalecendo as competências dos profissionais da educação superior. Florianópolis. CDROM. 2009.

BRASIL. **Lei 4.054, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Acesso em: 10/06/2011. Disponível em: <http://www.fc.unesp.br/~lizanata/LDB%204024-61.pdf>.

BRASIL. **Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Acesso em 10/06/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm).

BRASIL. **Lei 9.131, de 24 de novembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Acesso em: 01/06/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9131.htm).

BRASIL. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). 1996.

BRASIL. **Portaria Nº 300, de 30 de janeiro de 2006**. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Acesso em: 11/04/2011. Disponível em: <http://www.einsteinlimeira.com.br/comissoes/cpa/arquivos/legislacao/Portaria%20n.%20300%20de%2030%20de%20janeiro%202006.pdf>

BRASIL. **Portaria Normativa 01, de 10 de janeiro de 2007.** Acesso em 01/06/2011. Disponível em: [http://www.cpa.uem.br/Download/26jun4-PORT\\_1-07-MEC.pdf](http://www.cpa.uem.br/Download/26jun4-PORT_1-07-MEC.pdf)

BRASIL. **Portaria normativa Nº 23 de 01 de dezembro de 2010.** Altera dispositivos da Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, que Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Acesso em: 12/04/2011. Disponível em: <http://www.semesp.org.br/portal/pdfs/juridico2011/Portarias/Janeiro/PORTARIA%20N%2023%20-1-12-10.pdf>.

BRZEZINSKI, Íria. (Org.). **LDB Interpretada: diversos olhares se entrecruzam.** São Paulo: Cortez, 2000.

CARDIM, Paulo A. Gomes. Os caminhos percorridos na gestão educacional e suas tendências. IN: CARDIM, Paulo A. Gomes; COLOMBO, Sonia Simões. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro.** São Paulo. Artmed. 2010.

CATANI, Afrânio. Mendes., OLIVEIRA, João. Ferreira. **Educação Superior no Brasil: reestruturação e metamorfose das universidades públicas.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

CHAUI, Mariléia. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação, n.24, p.5-15, set/dez.2003.

CISLAGHI, Renato. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação.** 258f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis. 2008.

COHEN, March.; MARCH, James G. **Leadership and Ambiguity.** The American College President. 2ed Boston: Harvard Business School Press, 1974.

COLOMBO, Sonia Simões. RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** São Paulo. Artmed. 2011.

COVAC, José Roberto. As políticas educacionais e seu impacto na gestão das instituições de ensino superior. IN: CARDIM, Paulo A. Gomes; COLOMBO, Sonia Simões. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro.** São Paulo. Artmed. 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Educação no Brasil: 10 anos pós-LDB. IN: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília. (Org). **Educação superior no Brasil – 10 anos pós-LDB.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Grupo de Trabalho Políticas de Educação Superior. Brasília: 2008.

DEREK, Abell. HAMMOND, John S. *Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos.* Ed. CECSA. México. 1989.

DITTADI, Jair Roberto. **Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de Instituições de Ensino Superior estabelecidas no Estado de Santa Catarina.** Dissertação. (Mestrado). 210 fls. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2008.

ESTEVES, P.C.L. **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina.** Tese. 154f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

FÁVERO, Maria de Lourdes. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968.** Educar, Curitiba, n. 28, p. 17-36, Editora UFPR: 2006.

FRAUCHES, Celso. Costa. (Org.). **LDB Anotada e Legislação Complementar.** Marília: Consultoria de Administração, 2000.

FRAUCHES, Celso. **Decreto ponte ou decretão: anotações preliminares.** Brasília. ILAPE/ABMES. 2007.

FRAUCHES, Celso.C.; FAGUNDES, Gustavo. M, **LDB Anotada e Comentada e Reflexões sobre a Educação Superior**. 2 ed. Brasília: 2007.

GARCIA, Mauricio. **Cenários e desafios para atingir 10 milhões de alunos na educação superior**. Trabalho apresentado no IV Congresso brasileiro da educação superior particular. Salvador. 2011.

GARCIA, Mauricio. **Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior**: um “guia de sobrevivência” para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Brasil: Hoper, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Alexandre. Relacionamento e construção da imagem institucional. IN: CARDIM, Paulo A. Gomes; COLOMBO, Sonia Simões. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. São Paulo. Artmed. 2010.

GROPPO, Luís Antonio. **Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado nacional**. Avaliação. Campinas; Sorocaba, SP. vol.16, n.1, pp. 37-55. 2011.

INEP/MEC. **Censo da Educação Superior 2009**. Brasília: Ministério da Educação, 2011.

INEP/MEC. **Relatório final da comissão de avaliação externa da Faculdade de Ciências Econômicas da Região Carbonífera**. Secretária da Educação Superior. Brasília. 2010.

KLEBER Klaus; TREVISAN Leonardo.(Org). **Produzindo capital humano**. O papel do ensino superior privado como agente econômico e social. São Paulo, Cultura: 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Jerônimo. **Teorias Organizacionais**. Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial das Faculdades Associadas de Santa Catarina - FACIERC. De 10.10 à 11.10.2008. 20 fls.Notas de aula. 2008.

MACHADO, Eduardo Luis. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. 1 ed. – São Paul: FGV Editora 2008.

MANCEBO, Deise. Reforma da educação superior: o debate sobre a igualdade no acesso. IN: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília. (Org). **Educação superior no Brasil – 10 anos pós-LDB**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Grupo de Trabalho Políticas de Educação Superior. Brasília: 2008.

MARCELINO, Gileno F. **Planejamento estratégico em gestão universitária: o caso da FA/UnB II**. Trabalho apresentado no VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

MARCELINO, Gileno F.(Org.); **Gestão Estratégica de Universidade**. 1 ed. Brasília: Editora UNB, 2004.

MEC. **Avaliação externa de instituições de educação superior**: diretrizes e instrumento. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Instituto de Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Brasília: 2006.

MEC. **Portaria Nº 2.505, de 06 de dezembro de 2001**. Publicada no Diário Oficial da União de 6 de dezembro de 2001.

MEYER JÚNIOR., Vitor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, 1991, p.53-69.

MEYER JÚNIOR, Vitor. Planejamento Universitário: Ato Racional, Político ou Simbólico – Um estudo de Universidades Brasileiras. In:28º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós -graduação em Administração – ENANPAD, 25 – 29 set. 2004. Curitiba. **Anais**. ANPAD, 2004.

- MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.
- NEIVA, Claudio Cordeiro. COLLAÇO, Flávio Roberto. **Temas atuais de educação superior**. ABMES Editora. Brasília: 2006.
- NEVES, Lúcia Maria. **O empresariamento da educação**. Novos Contornos do Ensino superior no Brasil dos anos 1990. São Paulo: Editora Xamã, 2002.
- OCDE. **Education at a glance: OCDE indicator**. Organization for economic co-operation and development, 2010.
- OLIVEN, Arabela Campos.. **Histórico da educação superior brasileira**. In SOARES, Maria Susana Arroza (Coord). A educação superior no Brasil. Porto Alegre, IESALC/ CAPES/UNESCO.2002.
- OTANI, Nilo. **Universidade empreendedora: a relação entre a Universidade Federal de Santa Catarina e o Sapiens Parque**. 2008. 216 f. Tese (Tese de Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- PEREIRA, Mauricio. Fernandes. **O Processo de Construção do Planejamento Estratégico através da Percepção da Coalizão Dominante**. Florianópolis, 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- RIGBY, Daniel. Management Tools and Techniques: a Survey. In. **California Management Review**, Vol. 43, no 2, winter 2001, pp. 139 – 160.
- RISTOFF, Dilvo. Educação superior no Brasil -10 anos pós-LDB: da expansão à democratização. IN: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília. (Org). **Educação superior no Brasil – 10 anos pós-LDB**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Grupo de Trabalho Políticas de Educação Superior. Brasília: 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2001.
- RODRIGUES, Gabriel Mario. DIAS, Saulo Souza. O entendimento do mercado como sucesso do empreendimento educacional. IN: CARDIM, Paulo A. Gomes; COLOMBO, Sonia Simões. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. São Paulo. Artmed. 2010.
- RODRIGUES, Gabriel Mario. **Imagem do ensino superior**. In: Seminários ABMES. Da proposta à ação; estratégias para melhorar a imagem do ensino superior particular e atrair alunos. 2010.
- SANTOS, Sérgio Ricardo Bezerra dos. **O Balanced scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Dissertação (Mestrado).182fls. Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-regional em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa, 2008.
- SAVIANI, Nereide. **Saber escolar, currículo e didática**. Problemas da unidade conteúdo/método no processo pedagógico. Campinas: Editora Autores Associados, Coleção Educação Contemporânea, 1998.
- SILVA, Edna Lúcia de; MENEZES, Estera Muszkat **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, revista atualizada - 4ª ed. Florianópolis, Brasil. 2005.
- SILVA, Gustavo Javier Castro. **O ensino superior privado: o confronto entre lucro, expansão e qualidade**. 2008. 282f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Universidade de Brasília. Brasília, 2008.

SILVA, Renato. *Balanced Scorecard – BSC – Gestão do Ensino Superior – Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado*. Jurua – Curitiba – 2008.

SINAES. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Brasília. 2003.

SINAES. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: da concepção à regulamentação**. INEP, revisada e ampliada - 5ª ed. Brasília. 2009.

SOUZA, Antonio. C.; FIALHO, Francisco. A. P.; OTANI, Nilo. **TCC Métodos e Técnicas**. 1ª Ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

SOUZA, José Carlos Victorino. **Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. Tese (Doutorado). 208 fl.– Programa de Pós-Graduação em Educação e currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **LDB e educação superior: Estrutura e funcionamento**. 2ed. Revista e ampliada. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2001.

TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui.Otávio.B. **Gestão de instituições de ensino**. 4ed. rev. e ampl. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2006.

TOUSIGNANT, Jacques. A avaliação no mundo universitário canadense e de Quebec In: I Encontro internacional de avaliação do ensino superior. 1. 1987. Brasília: **Comunicação**. Brasília. 1987.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências**. Florianópolis. UFSC/Lunardeli, 1980.

VOOS, Jordelina Beatriz Anacleto. **O processo de Avaliação Institucional e a adaptação estratégica na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE**. 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina, 2004.