

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ACADÊMICA.

Roberto Rodney Ferreira Junior¹

RESUMO: Este trabalho objetivou entender a relevância da implementação do planejamento estratégico como mecanismo de gestão acadêmica com vistas para a orientação e tomada de decisões dos gestores. Para tanto, optou-se pelo uso da metodologia bibliográfica, ou seja, a partir de uma exaustiva revisão de literatura, que pudesse fundamentar a proposta, sob o aspecto da abordagem dedutiva, partindo de teorias e leis de aspectos gerais, para as ocorrências de fenômenos particulares. Com esse fim e, a partir dos textos e autores explorados, abordando, a estratégia de forma genérica; a estratégia nas instituições de ensino; a estratégia como instrumento de orientação de gestores e; a estratégia de gestão competitiva pode-se deduzir que, embora as instituições de ensino superior privadas se assemelhem em suas atividades, cada uma tem seu plano e definição específica das ações a serem desenvolvidas, o que evidenciou o planejamento estratégico como mecanismo de expressiva relevância, sem deixar de observar também a importância dos planejamentos táticos e operacionais e, ainda, sem deixar fugir de vista, o fato de que da mesma forma que o ensino superior é importante, o seu planejamento estratégico também o é, de forma a alcançar com eficácia e eficiência a missão e visão organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Instituições de Ensino Superior; Planejamento Estratégico; Gestão Acadêmica.

RESUMEN: Este trabajo objetivó entender la relevancia de la implementación de la planificación estratégica como mecanismo de gestión académica con vistas a la orientación y toma de decisiones de los gestores. Para ello, se optó por el uso de la metodología bibliográfica, es decir, a partir de una exhaustiva revisión de literatura, que pudiera fundamentar la propuesta, bajo el aspecto del abordaje deductivo, partiendo de teorías y leyes de aspectos generales, para las ocurrencias fenómenos particulares. Con ese fin y, a partir de los textos y autores explorados, abordando, la estrategia de forma genérica; la estrategia en las instituciones educativas; la estrategia como instrumento de orientación de gestores y; la estrategia de gestión competitiva se puede deducir que, aunque las instituciones de enseñanza superior privadas se asemejen en sus actividades, cada una tiene su plan y definición específica de las acciones a ser desarrolladas, lo que evidenció la planificación estratégica como mecanismo de expresiva relevancia, sin dejar de observar también la importancia de los planteamientos táticos y operativos y, aún, sin dejar huir de vista, el hecho de que de la misma forma que la enseñanza superior es importante, su planificación estratégica también lo es, para alcanzar con eficacia y eficiencia la misión y visión organizacional.

PALABRAS-CLAVE: Instituciones de Enseñanza Superior; Planificación Estratégica; Gestión Académica.

¹ Mestre em Gestão UTAD – Portugal, Especialista em Contabilidade – UNIMONTES e Bacharel em Administração - UNIMONTES.

INTRODUÇÃO

Já se vão cerca de duas décadas que os efeitos da explosão tecnológica – globalização e a nova economia – vêm interferindo e impactando o segmento organizacional como um todo, causando profundas alterações em suas estruturas, principalmente, na capacidade de mudança das organizações, assim como a celeridade dessas mudanças e a forte e acirrada ampliação da concorrência. Nas instituições de ensino superior não é diferente, pois, da mesma forma que outras organizações sociais, essas instituições de ensino, também se viram inseridas neste contexto de mudanças.

É notável a busca por grande parte da população brasileira, não só por um lugar no mercado de trabalho, mas por um lugar de destaque neste mercado, o que tem feito com que a progressão populacional do segmento acadêmico venha se alterando rapidamente, suplantando a oferta das universidades públicas e, conseqüentemente, ampliando o número de novas academias, estas privadas, assim como, de outras modalidades educacionais, como as virtuais do Ensino a Distância (EaD), com seus custos menores.

Diante de tudo isso e buscando espaço e competitividade, as instituições de ensino superior prezando o sucesso, tenderam à adoção de uma gestão mais adequada à esta nova realidade e, sem deixar de pensar a gestão para adiante, ou seja, com vistas para o futuro, esforçam-se para que a qualidade do ensino seja o diferencial.

Dessa forma, não é difícil perceber o quanto a gestão estratégica passou a ser requerida por essas instituições, especialmente, por ser o método mais adequado, para se estabelecer com dinamismo, uma projeção que contemple o futuro com sucesso.

Dentro dessa perspectiva buscamos entender a relevância da implementação do planejamento estratégico como mecanismo efetivo de gestão acadêmica, com vistas para a orientação e tomada de decisões dos gestores.

Para o alcance do objetivo proposto para que este trabalho fosse desenvolvido com base na pesquisa bibliografia que pudesse fundamentar a proposta do trabalho, sob o aspecto

da abordagem dedutiva, partindo de teorias e leis de aspectos gerais, para as ocorrências de fenômenos particulares, conforme sugestão de Lakatos; Marconi (1995).

Os critérios de inclusão do material estudado foram: temas abordando a estratégia de forma genérica; a estratégia nas instituições de ensino; a estratégia como instrumento de orientação de gestores e; estratégia de gestão competitiva.

Assim pode-se destacar além dos aspectos conceituais e característicos do planejamento para a gestão, os fundamentos do planejamento estratégico e sua aplicação no segmento acadêmico.

DESENVOLVIMENTO

O Ambiente Acadêmico.

Desde o final do século passado, tem-se percebido uma demanda crescente de formação de novos profissionais de nível superior, o que vem ocorrendo em paralelo às dificuldades orçamentárias de governos. Isso tem impelido à sociedade a uma maior exigência da qualidade dos professores em razão daquilo que é exigido pelo mercado de trabalho, bem como da eficácia e eficiência administrativa das instituições de ensino superior (LOBO, 2000).

No contexto ambiental do mundo acadêmico duas variáveis imprescindíveis estão, além de presentes, indissociáveis, quais sejam: a variável conteúdo e a variável continente. A primeira, que consiste nos seus aspectos internos, físico e científico, tais como: estrutura física, docência, áreas de conhecimento, grades curriculares, dentre outros. A segunda diz respeito ao meio em que as instituições estão inseridas ou envolvidas, o chamado meio envolvente, e, que, condiciona a própria atividade acadêmica (NICOLAU, 2001).

Esse agrupamento indissociável constitui-se, principalmente, da própria academia e do seu objeto de atividade, os acadêmicos, razão pela qual diversos autores são enfáticos em destacar a presença de forças que influenciam a orientação da dinâmica entre os cientistas e a prática científica (MERTON, 1974; BOURDIEU, 1983; LEITE, 2006).

Não obstante, outras interações também se fazem imprescindíveis além do científico e a sua prática, trata-se dos mecanismos necessários para garantirem, com efetividade,

os processos da produção do conhecimento científico disponibilizados pelas instituições, são eles os mecanismos de gestão (LEITE; COSTA, 2006).

Nessa perspectiva, torna-se bastante apropriado o entendimento de Nacif (2007, p. 02), quando afirma, no sentido contemporâneo que a gestão das instituições de ensino superior estrutura-se a partir de um tripé:

- a) a organização dos campos do saber com vistas a racionalizar as atividades [...], bem como permitir, quando necessário, a avaliação dos docentes pelos pares do mesmo campo de conhecimento e, ainda, outras avaliações internas e externas referentes tanto à relevância de determinado campo de saber para a instituição quanto à sua contribuição à sociedade;
- b) a coordenação acadêmica de cada curso de graduação ou pós-graduação;
- c) a coordenação administrativa, com o objetivo de dotar a instituição de meios físicos, pessoal e organicidade para o desenvolvimento das atividades e que pode se apresentar em diferentes níveis de complexidade e hierarquia nas diversas instituições.

Por outro lado, questões como recursos públicos escassos, controle da qualidade do setor privado associados à ampliação concorrencial constituem pressões que carecem de soluções para satisfazerem a outro fator que depende dos anteriores - aumento significativo da quantidade de jovens no ensino superior (LOBO, 2000).

Diversas pesquisas brasileiras apontam que tanto as instituições públicas de ensino superior quanto às privadas vêm adotando novas estruturas administrativas e novos métodos de ação, especialmente pelas pressões impostas pelo ambiente em que estão inseridas (MELO, 2006).

Para Santos *et.al.* (2006, p. 2) “Essa nova concepção leva as escolas a adotar e se espelhar nos modelos de gestão empresarial, os quais contemplam qualidade, competitividade e os requisitos de satisfação aos clientes como elementos significativos nos processos decisórios”.

É importante ressaltar, que na atualidade uma parcela considerável de jovens, ao saírem do ensino médio, não conseguem acesso ao ensino superior público gratuito e, conseqüentemente, buscam pelo acolhimento das instituições superiores privadas. O resultado, é que grande parte dessa parcela ou sacrifica financeiramente a família, avolumando o quadro de inadimplentes ou ainda, evade-se no decorrer do curso por não ter como financiá-lo. Evidentemente, esse passa a ser um problema de fortes conseqüências para o setor privado, que sobrevive das mensalidades e, portanto, dependentes de alunos que tenham condições de arcar com o seu pagamento (LOBO, 2000).

Assim, entra em cena o planejamento estratégico e que segundo Nicolau (2001) é nessa relação entre a instituição e o envolvente que se concebe o significado da estratégia.

A Gestão Estratégica nos Ambientes Acadêmicos.

Anteriormente evidenciou-se que as instituições de ensino superior têm adotado medidas de gestão semelhantes às organizações tradicionais, e nessa direção, a essencialidade da estratégia constitui-se na escolha das atividades a serem desenvolvidas de maneira diferente (PORTER, 1986), conseqüentemente, o planejamento estratégico pode ser definido como o processo de criação e implementação de decisões sobre o futuro de uma organização (KERZNER, 2002).

No campo da conceituação tem-se verificado que a definição do termo “Estratégia” não tem um consenso definitivo, sendo tão numerosos quanto numerosos são os autores que as referem, porém, convergindo-se em alguns aspectos básicos. Por isso mesmo Hambrick (1980² *apud* NICOLAU, 2001) entende que a Estratégia seja um fenômeno de conceito multidimensional e situacional.

Segundo Henderson (1998, p. 05) a Estratégia é “[...] a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para

² HAMBRICK, Donald C. operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, v. 05, n. 04, p. 567-575, 1980.

qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos no momento”.

Para Hofer e Schendel (1978³, *apud* NICOLAU, 2001, p. 07) a Estratégia é “a principal ligação entre fins e objetivos funcionais de vários setores da empresa e de planos operacionais que guiam as atividades diárias”, e isso não é diferente no segmento acadêmico.

Contudo, no contexto da estratégia e da competição, Porter (1986, p. 23) ensina que a competição não se vincula ou depende de maneira exclusiva das ações concorrentes, uma vez que a rivalidade empresarial é consequência do que ele chamou de cinco forças competitivas básicas que dirigem a concorrência, tais como: “rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores” (Porter, 1986, p. 23).

Vale reforçar o entendimento de que as instituições acadêmicas, como fornecedora do conhecimento e, em razão da grande diferenciação econômico-social da população, expõem-se ao risco, uma vez que as desigualdades atingem a maioria das famílias.

Daí considerar que as forças pontuadas por Porter (1986), devem influenciar o retorno de investimentos, sim com importância primordial no processo de definição de estratégias, além de determinar o grau de concorrência.

A necessidade de um sistema dinâmico de informações que atenda às exigências do mercado atual faz com que as empresas busquem, cada vez mais, ferramentas que as auxiliem em suas tomadas de decisão.

Um destaque a ser dado, é que a qualidade de ensino e democratização de oportunidades de acesso ao ensino superior deve ser simultânea, entretanto, cabe também às essas instituições uma gestão que seja fundamental para a superação de obstáculos tanto políticos quanto técnicos (PERFEITO, 2007).

³ HOFER, C. W. e D. SCHENDEL. Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing Company, 1978.

Assim, reportando-se aos planejamentos, ainda existem dúvidas em relação às diferenças entre os planos estratégicos, táticos e operacionais, uma vez que o plano estratégico abarca a organização como um todo; o tático relaciona-se com suas diversas áreas (ex.: plano financeiro, marketing) e; os planos operacionais são planejamentos preparatórios para os planos táticos, uma vez que são orientadores da alocação de recursos para cada um dos planos táticos (NICOLAU, 2001).

Não se pode deixar de considerar que o Ensino Superior, mesmo privado, deve seguir uma diretriz em conformidade com o Ministério de Educação (MEC) e o enunciado estabelecido pelo Plano Nacional de Educação (PNE), conforme enfatiza o Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Pernambuco – GAPE (2012, p. 6-7), principia-se pelo reconhecimento de que:

nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido sem um sistema de educação superior forte. Num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância do ensino superior e suas instituições é cada vez maior. Para que estas possam desempenhar sua missão educativa, institucional e social é fundamental o apoio público.

Todavia, nenhuma organização, incluindo-se as instituições de ensino superior, terá sucesso, que a implementação de componentes para o diagnóstico estratégico, muito embora, não se pode dizer que os componentes do diagnóstico estratégicos sejam estabelecidos de forma categórica e definitiva para aplicação nas empresas. Mesmo porque, a atividade empresarial, suas necessidades, dentre outros, diferenciam-se de organização para organização. Não obstante, alguns pontos podem ser considerados comuns a todas elas, em virtude do ecletismo administrativo. Pois, o sentido processual, dos princípios e funções, permite aos autores da literatura administrativa, generalizá-los em virtude da aplicabilidade em qualquer que seja a empresa, atividade ou porte. Koontz e O'Donnell (1982, p. 6), por exemplo, salientam que:

A administração é essencial em toda a atividade de cooperação organizada, bem como em todos os níveis de organização numa empresa. É a função não apenas do presidente da firma e do general de exército, mas também do chefe da oficina e do comandante da companhia [...].

Nessa afirmação, observa-se que a administração é um instrumento útil a toda organização: pública, privada, religiosa, militar, não-governamental, dentre outras que apresentem problemas administrativos relativamente comuns, entretanto, os pontos mais essenciais devem ser observados, como a visão e a missão da empresa; os planos que deverão ser adotados para o desenvolvimento do planejamento e do controle empresarial, para a manutenção da competitividade.

Conceitualmente a visão empresarial é compreendida como sendo o limite, cujos proprietários e executivos conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais delongado uma abordagem mais ampliada. Nessa condição, a visão empresarial proporciona um significativo delineamento do planejamento estratégico, que deve ser desenvolvido pela empresa (OLIVEIRA, 2002). Assim, caracteristicamente, a visão passa a representar aquilo que a empresa quer ser.

Segundo Hart (1994⁴, *apud* OLIVEIRA, 2002):

“A visão de futuro é a descrição da situação desejada para a organização no ano horizonte”. É um “sonho bom”, uma “utopia desafiante”, porém alcançável no futuro. Pode ser considerada, também, como sendo os “limites que os principais responsáveis conseguem enxergar dentro de um período mais ou menos longo e uma abordagem mais ampla”. Hart, considera a visão de futuro como sendo a articulação das aspirações de uma instituição, a respeito do seu futuro.

Para Oliveira (2002) a visão se delineia a partir do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e, não, somente, pela vontade de uma só pessoa.

Assim, algumas sugestões podem ser consideradas para a definição da visão, tais como: estabelecimento da visão de maneira clara como o objetivo de lucro; definição e respeito aos direitos das pessoas; certificação de que a visão e os valores arremetem-se aos focos básicos, isto é, aos consumidores, aos colaboradores e aos fornecedores e ainda, a respeito do que

⁴ HART, Ellen R. Strategic change: reconfiguring operational process to implement strategy. In: FABREY, L.; RANDALL, R.M. * The portable MBA in strategy. New York: John Wiley, 1994.

determina a legislação; incrementação da participação de mercado e lucratividade pela ampliação da percepção pelos consumidores e; desenvolvimento de uma cultura de atuação para os resultados.

Como se verifica tanto o contexto interno, quanto externo pode influenciar ou interferir no estabelecimento da visão empresarial, que pode ser compreendido a partir da análise empresarial. No que tange à missão empresarial, a sua declaração deve estar refletida na sua razão de ser, do seu propósito e naquilo que a empresa faz ou pretende fazer. Essa interpretação também é explicada por Oliveira (2002, p. 128), quando afirma que:

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder a pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa? ”.

A missão, na verdade é uma maneira de declinar determinado sistema de valores em relação às crenças ou às áreas básicas de atuação, levando-se em conta as tradições e filosofias da empresa.

As respostas aos questionamentos citados acima, são elementos que provocam a seguinte situação: definição das áreas de atuação prioritárias, cujos recursos disponíveis devem ser aplicados e; o consenso da opinião de que os esforços e os recursos direcionados aos alvos determinados no âmbito da missão terão sucesso (OLIVEIRA, 2002).

A missão de uma empresa, na verdade constitui-se de um horizonte no qual a empresa decide agir e se insere em cada negócio que surge nesse horizonte, desde que viável o que torna cada um como um propósito empresarial. Para Oliveira (2002) esses propósitos representam os compromissos impostos pela empresa, com o objetivo de cumprir a sua missão.

Diante do exposto, resta considerar também que, além da expansão das redes de ensino superior pública e privada, a adoção da educação semipresencial e das EaD's, tornou-se necessário que as gestões acadêmicas se adequassem às essas novas complexidades (WOLYNEC, 2007). Além do que, pesquisa desenvolvida pelo Sindicato das Entidades

Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo – SEMESP (2009) registrou que no Estado de São Paulo:

A inadimplência no ensino superior particular do Estado de São Paulo aumentou 11% no primeiro bimestre de 2009, se comparado com o mesmo período de 2008. A situação é ainda mais grave na Região Metropolitana de São Paulo que registrou crescimento de 23%. Em 2008, a taxa de inadimplência atingiu o nível mais alto desde 1999, primeiro ano de realização da pesquisa: 24,5%. A Região Metropolitana de São Paulo também foi a que teve a maior taxa em 2008: 34,5%. As IES de pequeno porte registraram o maior crescimento da inadimplência em relação às demais instituições: 15,3%.

Notícia divulgada pelo Jornal Hoje em Dias (2003), afirma que em Minas Gerais, a inadimplência em instituições de ensino superior em 2003, chegou aos 35,0%. Já em pesquisa recente o Sindicato das Escolas Particulares de Minas Gerais – SINEP/MG (2010, p. 01) esclarece que:

No mercado, a expectativa é que a adesão de bancos privados ao financiamento de mensalidades do ensino superior culmine em redução gradativa do alto índice de inadimplência. Só em Minas Gerais, mais de 1 milhão de estudantes estão matriculados em universidades privadas. No país funcionam hoje 87 universidades privadas e, em Minas, segundo o Sindicato das Escolas Particulares (SINEP-MG), 80% das instituições são particulares. O índice de inadimplência nas instituições mineiras revela o SINEP-MG, vem se mantendo na casa dos 15%.

Na atualidade, os que têm por ideia a criação de uma faculdade ou mesmo os que administram instituições particulares de ensino superior, já têm noção das dificuldades tanto do aluno quanto do próprio sistema, o que exige uma postura de aprimoramento contínuo das formas de gestão e do que deve concorrer para que a manutenção das suas atividades seja otimizada e, isso tem criado uma nova área de conhecimento que é a gestão da educação, implicando na preocupação com dois fatores importantes: (i) quando o empreendedor dispõe de capital inicial suficiente para a infraestrutura física, contratação e manutenção do corpo docente e técnico de qualidade, de forma a permitir um planejamento de qualidade e contar com subsídios do próprio governo; (ii) iniciar os cursos de graduação com o que dispõe, com o intuito de capitalizar ao longo do tempo e, assim, superar as dificuldades (LOBO, 2000).

Atualmente, como parte do planejamento estratégico das instituições de ensino superior privado, insere-se nos projetos institucionais do Ministério da Educação (MEC), que é o Programa Federal Fundo de Financiamento estudantil – FIES. Conceitualmente o FIES é:

[...] um programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação. Em 2010 o FIES passou a funcionar em um novo formato. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) passou a ser o Agente Operador do Programa e os juros caíram para 3,4% ao ano. Além disso, passou a ser permitido ao estudante solicitar o financiamento em qualquer período do ano (BRASIL/MEC, 2012, p. 01).

Outro programa do MEC criado pelo Governo Federal nos anos de 2004 foi o Programa Universidade para todos (PROUni), cujo objetivo é a disponibilização de bolsas de estudo nas instituições de ensino superior privadas, em os cursos de graduação para estudantes que não tenham ainda a formação em nível superior. O programa é direcionado para os educandos que cursaram o ensino médio em redes públicas ou mesmo em particulares, desde que bolsistas integrais, devendo ter renda familiar de três salários mínimos por pessoa.

Nesses casos o educando poderá concorrer a bolsas de 100% ou de 50,0%, em conformidade com a renda familiar, observando-se que para o processo seletivo PRO Uni, só poderá concorrer alunos do ano anterior com média mínima de 400 pontos em relação as cinco notas obtidas nas provas de exame, haja vista, que as bolsas serão distribuídas segundo as notas dos concorrentes no ENEM (BRASIL/MEC, 2012, p. 1).

Diante de tudo isso, Wolyneec (2007), em complementação ao planejamento estratégico sugere à gestão acadêmica, a centralização de todo o controle financeiros, observando-se a necessidade de que os boletos para alunos pagantes sejam disponibilizados via Internet, devendo ser impressos por eles mesmos, além da documentação, matrículas, rematrículas e outros serviços de Secretaria, incluindo-se as negociações e avaliações institucionais, o que permite uma gestão ágil, mas também eficaz.

Daí reconhecer e entender a afirmação de Henderson (1998) de que a estratégia ajusta vantagens competitivas e, ainda, que é primordial para a interação entre os fins e os objetivos funcionais das instituições (NICOLAU, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Buscando-se atender ao objetivo proposto que foi entender a relevância da implementação do planejamento estratégico como mecanismo de gestão acadêmica, com vistas para a orientação e tomada de decisões dos gestores, pode-se evidenciar de acordo com a literatura embasada, que o planejamento estratégia, para qualquer organização que preze o sucesso é efetivamente importante, especialmente, nos casos de instituições de ensino superior, por ser empresas que convivem em constantes complexidades, que vão desde o atendimento à legislação que regula o setor, passando pela necessidade da qualificação da prática científica que é objetivo da atividade dessas instituições, até o problema da evasão e da inadimplência de alunos.

Observou-se dentre os problemas apontados, que estes tanto podem ter origem interna quanto externa e o planejamento estratégico, pelo próprio aspecto conceitual, condiciona a empresa à implementação de planos, no sentido de reconhecer tais problemas, porém sobressaindo em suas decisões, observando-se o futuro organizacional. Mesmo porque, é por meio do planejamento estratégico que contempla, de forma deliberada, os planos de ações de forma a resolver problemas e ajustar as vantagens competitivas nas instituições de ensino superior.

Embora as referidas instituições se assemelhem em suas atividades, cada uma tem seu plano e definição específica das ações a serem desenvolvidas, entretanto, consubstanciando-se além das estratégias, seus planejamentos táticos e operacionais, sem deixar fugir de vista, o fato de que da mesma forma que o ensino superior é importante, também o é o seu planejamento estratégico de forma a alcançar com eficácia e eficiência a missão e visão organizacional.

REFERENCIAIS.

BOURDIEU, P. **O Campo Científico**. In : ORTINZ, R. (org). Pierre Bourdieu : Sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

BRASIL/MEC. **O que é FIES**. Brasília: Ministério da Educação – MEC, Disponível em: <http://sisfiesportal.mec.gov.br/fies.html>. Acesso em: 07.08.2018.

GAPE – Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico da UFPE. **Planejamento Estratégico da UFPE: Visão, Missão, Valores, Objetivos e Tópicos Estratégicos**. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: http://www.ufpe.br/proplan/images/Planejamento_Estrategico_Institucional-UFPE.pdf. Acesso em: 28.11.2022.

HENDERSON, V. D. **As Origens da Estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

JORNAL HOJE EM DIA. **Inadimplência no Ensino é de 35% em Minas**. Jul.2003. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/brasil/noticias/0,OI117661-EI994,00-Inadimplencia+no+ensino+e+de+em+Minas.html>. Acesso em: 05.07.2022.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas**. Primeiro Volume. 13^a. ed. traduzida da 4^a. ed. americana, por Paulo C. Goldschmidt e Fernando G. Carmona. São Paulo: Pioneira, 1982.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, F. C. L. **Gestão do Conhecimento Científico no Contexto Acadêmico: Proposta de um Modelo Conceitual**. (Dissertação de mestrado em Ciência da Informação). Brasília/DF: Universidade de Brasília – UaB, 2006.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. **Repositórios Institucionais como Ferramentas de Gestão do Conhecimento Científico no Ambiente Acadêmico**. *Perspect. Ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 206 - 219, mai. / ago. 2006.

LOBO, M. B. C. M. **A Difícil Relação entre as Exigências Legais e de Qualidade e os Padrões de Financiamento do Ensino Superior Particular**. *Revista Estudos*. Associação Brasileira de mantenedoras de Ensino Superior – ABMES. n.º. 27, pp. 1-12, 2000. Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_014.pdf. Acesso em: 01.04.2023.

MELO, M.B.C. **A Difícil Relação entre as Exigências Legais e de Qualidade e os Padrões de Financiamento do Ensino Superior Particular**. Disponível em: <http://222.abmes.org.br/abmes/pulicas/revista/estud27/cap-02.htm>. Acesso em: 29.10.2023.

MERTON, R. K. **Os Imperativos Institucionais da Ciência**. In: DEUS, J. D. (org.). **A Crítica da Ciência: Sociologia e Ideologia da Ciência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

NACIF, P G. S. **Gestão Acadêmica da UFRB: Subsídios para Debates**. 2007. Disponível em: <http://www.ufrb.edu.br/reitor/textos-do-reitor-paulo-nacif/2007/16-gestao-academica-da-ufrb-subsidios-para-debates>. Acesso em: 03.02.2023.

NICOLAU, I. **Conceito de Estratégia**. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial: INDEG/ISCTE. 2001. Disponível em: [http://antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20\(1\).pdf](http://antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20(1).pdf). Acesso em: 01.03.2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 17ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PERFEITO, C. D. F. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar**. Educ. Bras. Brasília, v. 29, nos. 58 e 59, p. 49-61, jan. /dez. 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, E. M.; CARPINETTI, L. C. R.; OLIVEIRA NETO, J. D.; BARBOSA, D. H.; ZANDER, V. T. **Gestão da Qualidade em ambientes acadêmicos: estratégias para a melhoria contínua**. XIII SIMPEP anais... - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/536.pdf. Acesso em: 29.10.2023.

SEMESP. Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. **Pesquisa Inadimplência**. Ano 2009. Disponível em: http://www.semesp.org.br/portal/mail/pesquisa/03.07.09/pesquisa_inadimplencia.pdf. Acesso em: 05.04.2023.

SINEP/MG; Sindicato das Escolas Particulares. **Banco Privado entra no Crédito para Universitário**. Minas Gerais: SINEP/MG, 2010. Disponível em: <http://www.meionorte.com/educacao/banco-privado-entra-no-credito-para-universitario-113842.html>. Acesso em: 05.05.2023.

WOLYNEC, E. **Os Novos Desafios da Gestão Acadêmica**. Out. /2007. Disponível em: <http://www.techne.com.br/artigos/Os%20novos%20desafios.pdf>. Acesso em: 04.02.2023.

