

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL**

**Raimunda Maria da Cunha Ribeiro**

E-mail: [raicribeiro@ig.com.br](mailto:raicribeiro@ig.com.br)

Universidade Estadual do Piauí/Brasil

## **RESUMO**

A gestão universitária é delineada a partir do planejamento institucional, o qual corresponde ao Plano de Desenvolvimento Institucional, ao Planejamento Estratégico e ao Plano de Gestão. Na ideia de entender esse contexto, nos orientamos pela seguinte questão: como a universidade elabora o planejamento estratégico e quais os condicionantes que a instituição leva em consideração para a sua elaboração e a sua execução? O objetivo implicou em compreender as dimensões do planejamento estratégico no âmbito da universidade pública brasileira e os condicionantes na sua elaboração e sua execução. A metodologia utilizada foi qualitativa, com a aplicação de entrevista como técnica de coleta de dados. Foram entrevistados 10 gestores de universidades públicas: 05 federais e 05 estaduais, nos seguintes estados: Ceará, Amazonas, Goiás, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Os resultados remetem à compreensão e à importância do planejamento estratégico como ferramenta de auxílio e orientação à gestão universitária. Percebemos, nas falas dos sujeitos, a relação entre o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional, a relação com o perfil da instituição, a influência de fatores internos e externos em sua elaboração e sua execução.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Universidade pública. Gestão socialmente responsável.

## **INTRODUÇÃO**

O ensino superior brasileiro vive as tendências da globalização, marcada pela rapidez com que as mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas acontecem. As forças sociais internas do país e as recomendações de agências internacionais, a exemplo da UNESCO, OCDE e Banco Mundial, direcionam a política de gestão, bem como a política universitária de ensino, pesquisa e extensão, principalmente, na instituição pública.

Um dos princípios da responsabilidade social universitária é a promoção do desenvolvimento, a partir do conhecimento gerado na universidade, em outros aspectos, para além do aspecto econômico: ou seja, ético, social, cultural e ambiental. Todos estes aspectos são complementares e de igual importância na esfera da educação superior. Por isso, a universidade precisa dar conta dos desafios que a ela são impostos, advindos das forças sociais, políticas e econômicas.

A gestão universitária é definida nos documentos institucionais, a exemplo, o Estatuto, o Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico, a partir do que a instituição elege como missão, princípios, objetivos e finalidades, estratégias, considerando as influências das rápidas mudanças ocorridas no campo político, social, econômico e cultural. Frente às mudanças, a política universitária de ensino, pesquisa e extensão também é organizada com base nos valores e crenças idealizadas pelos líderes gestores e posta em prática pelas pessoas, que compõem a universidade e, provavelmente, o recurso mais valioso da instituição.

Este estudo trata-se de um recorte dentro de uma pesquisa mais abrangente sobre a gestão da universidade pública no Brasil. A pesquisa foi realizada em duas perspectivas: em primeiro momento foi realizado um estudo sobre os Estatutos e dos Planos de Desenvolvimento Institucional das universidades federais e das universidades estaduais com sede nas capitais brasileiras; em segundo momento foi realizada uma visita em 10 universidades públicas: 05 federais e 05 estaduais, para uma entrevista com os respectivos gestores. Dentre os vários aspectos considerados para a realização das entrevistas, um está detalhado neste artigo: como a universidade lida com o planejamento estratégico. Na ideia de entender esse contexto, nos orientamos pela seguinte questão: como a universidade elabora o planejamento estratégico e quais os condicionantes que a instituição leva em consideração para a sua elaboração e execução?

O objetivo implicou em compreender as dimensões do planejamento estratégico no contexto da universidade pública brasileira e os condicionantes na sua elaboração e na sua execução. A abordagem de pesquisa escolhida para a realização deste estudo foi a qualitativa, a qual se delineou pela investigação teórica e também empírica. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, realizada com representantes (reitor, vice-reitor, e pró-reitor de administração) de 10 universidades, assim designados: 05 representantes de IES federais e 05 representantes de IES estaduais. A finalidade da entrevista foi conhecer, a partir de certa aproximação com a

instituição: a natureza da gestão de cada universidade pré-selecionada; como a universidade lida com o planejamento estratégico como sendo uma das ferramentas utilizadas na gestão universitária.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS**

A estratégia representa o resultado de um longo período de aprendizado organizacional. O conceito de planejamento estratégico nasce nas organizações e, muito provavelmente, em decorrência do aprendizado das empresas, a universidade tem se mantido atenta às necessidades de planejar de forma estratégica. O planejamento estratégico passou a ser a maneira pela qual a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar os seus objetivos, em outras palavras, o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual buscamos a inserção da organização de se sua missão no ambiente em que ela está atuando (Chiavenato e Sapiro, 2003). O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando estratégias para alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade.

No campo da administração encontramos uma vasta literatura sobre a conceituação de planejamento estratégico, toda, em certa medida, indo na direção da organização do trabalho, com vistas nos resultados e no desempenho satisfatório da organização. Ansoff (1977) e Steiner (1969) sistematizaram modelos de planejamento estratégico que até hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais. Para Ansoff (1977), a empresa, além de analisar as variáveis ambientais, deve também definir quanto à necessidade ou não de utilizar competências diferenciadas, de modo que as opções estratégicas possam responder de forma positiva aos objetivos estabelecidos. Planejamento estratégico, para Steiner (1969), precisa ser compreendido a partir de cinco dimensões: o assunto abordado, os elementos do planejamento (objetivos, estratégias, políticas), o tempo do planejamento, as unidades organizacionais, as características do planejamento.

Fayol (1965) se reportou à forma de pensar o planejamento estratégico, como sendo um processo sistemático de tomar decisões sobre os objetivos que a empresa busca alcançar e, que, portanto, possui três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Kotler (1975) também propôs um conceito, o qual define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Outros autores desse campo organizaram suas ideias sobre planejamento estratégico, indo na direção de que este procedimento exige definição de: missão, visão, objetivos, metas, estratégias de ação, prazos, estratégias de avaliação dos resultados e replanejamento, a exemplo: Chandler (1962), Kudla (1980), Oliveira (1999). Planejamento estratégico é a maneira pela qual a empresa determina seus objetivos a longo prazo, seguindo um curso de ação que possibilite atingir os objetivos determinados (Chandler, 1962). É o processo sistemático de determinação de metas e objetivos de uma organização (Kudla, 1980). Processo sistemático e constante previsão para o auxílio à tomada de decisões (Oliveira, 1999).

A universidade não é uma empresa, mas o ambiente competitivo em que está posta a impulsiona a se comportar de forma organizada, a definir sua missão, seus objetivos e suas metas. A ideia de planejarmos na universidade com as mesmas técnicas e estratégias que as organizações utilizam tem gerado um debate intenso e tenso em torno desse tema.

Ao pensarmos em boas práticas de gestão, e não só para as organizações, mas em qualquer instituição, recorreremos à ideia de adoção de planos estratégicos como forma de execução. A experiência do planejamento estratégico é realidade em boa parte das universidades públicas brasileiras, como um pressuposto, segundo Scaglione e Nitz (2013), de que a estratégia é um raciocínio que liga à situação externa, visto que o primeiro momento da formulação estratégica considera as variáveis ambientais que influenciam a instituição. Diante desta realidade, a universidade não deve perder de vista seu papel social e educacional, como arena de debates, de ideias, de construção de saberes para o desenvolvimento e para o cumprimento de sua responsabilidade social.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: VOZES DOS SUJEITOS**

Entrevistamos 10 gestores, sendo 05 de universidades federais e 05 de universidades estaduais, em 05 capitais brasileiras. Todos fizeram suas exposições sobre planejamento estratégico, admitindo sua importância para a gestão da instituição. As entrevistas foram realizadas no período de julho de 2015 a abril de 2016. As universidades visitadas estão citadas na Tabela 1.

**Tabela: 1: Universidades objeto da entrevista**

| <b>Região</b> | <b>Capital</b> | <b>IES</b>  |
|---------------|----------------|---|
| Nordeste      | Fortaleza      | Universidade Estadual do Ceará-UECE<br>Universidade Federal do Ceará-UFCE                           |
| Norte         | Manaus         | Universidade do Estado do Amazonas-UEA<br>Universidade Federal do Amazonas-UFAM                     |
| Centro Oeste  | Goiânia        | Universidade Estadual de Goiás-UEG<br>Universidade Federal de Goiás-UFG                             |
| Sudeste       | Belo Horizonte | Universidade do Estado de Minas Gerais-UEMG<br>Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG            |
| Sul           | Porto Alegre   | Universidade Estadual do Rio Grande do Sul-UFRGS<br>Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UERGS |

Fonte: Elaboração da Autora.

Como a universidade pública, seja estadual ou federal, casos específicos deste estudo, tem a administração, geralmente concentrada na capital, e as regionais ou campi no interior do estado, esta estabelece um plano de gestão, levando em conta as especificidades de cada espaço. De modo geral, as universidades têm os seguintes documentos balizadores de sua gestão: Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico, Plano de Gestão. O Planejamento Estratégico é uma propositura dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional, mais dinâmico e com previsões a médio prazo; o Plano de Gestão, geralmente é construído para valer por quatro anos, o período de um reitorado.

**Tabela 02: Planejamento Estratégico e a relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional**

|                          | <b>Planejamento Estratégico</b>  |
|--------------------------|--|
| <b>Relação com o PDI</b> | Uma das nossas propostas nessa na área da gestão era desenvolver um planejamento que fosse além daquilo que está no Plano de Desenvolvimento Institucional, no Plano Pedagógico Institucional e no próprio Estatuto. O Plano de Desenvolvimento Institucional foi feito como um planejamento a longo prazo [...]. Nós estruturamos um planejamento estratégico que parta da missão da universidade e busque contemplar tudo aquilo que está proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano Pedagógico Institucional (P9). |

---

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento institucional. Agora elaboramos um novo, por processo amplo, grande e participativo [...]. Nós avaliamos que este segundo teria que ter 10 anos por causa exatamente do planejamento estratégico. Você tem um Plano de Desenvolvimento Institucional de curto prazo, nem sempre abarca todas estas questões de estratégia mais longa (P6).

---

Fonte: Entrevista com os gestores das IES.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um instrumento da gestão, implica definição de missão, objetivos e metas da instituição para um período específico. Articula-se com outros documentos institucionais, como o Estatuto, o Plano Pedagógico Institucional, o Planejamento Estratégico e o Regimento Geral, de forma a apresentar importantes eixos temáticos: perfil institucional, gestão da instituição, organização acadêmica, infraestrutura, aspectos financeiros e orçamentários e avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. O planejamento estratégico é um poderoso instrumento de intervenção na realidade que, segundo Borges e Araújo (2001), se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações; caracteriza-se essencialmente como um processo de ação gerencial de cunho eminentemente participativo e democrático.

O planejamento estratégico, na universidade, precisa ser visto como algo necessário, porque baliza as diretrizes que servem de sustentação para o Plano de Desenvolvimento Institucional. É importante lembrar, que o plano é um documento que incorpora objetivos, metas e estratégias e, que por isso, deve abraçar algumas questões como: o que vai ser feito no período determinado? Para que deve ser feito? Como será feito? Assim, de pronto, o planejamento precisa esclarecer e contemplar o perfil da instituição, ou seja, como, porquê e para quê a universidade foi criada.

### **Tabela 03: Planejamento Estratégico e o perfil da instituição**

---

|                              | <b>Planejamento Estratégico</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>Perfil da instituição</b> | <hr/> <p>La na década de 60 foi criado um modelo de desenvolvimento do Estado. Hoje muito dessa riqueza de todo o estado está concentrada na capital; a gente não consegue estender esse desenvolvimento para os outros 61 municípios. A universidade, principalmente agora nesta gestão, está procurando aproximar dos municípios (P3).</p> <hr/> |

Fonte: Entrevista com os gestores das IES.

Uma das preocupações da universidade ao elaborar o planejamento estratégico é compreender a natureza da instituição, que, segundo Borges e Araújo (2001), é

fundamental para a análise do processo de planejamento, pois as características da universidade definem os arranjos institucionais e as estratégias.

Reconhecemos que, para o planejamento estratégico participativo e democrático, necessitamos adotar uma visão compartilhada e coletiva da missão da universidade refletida em suas ações.

**Tabela 03: Planejamento Estratégico e o processo de elaboração na instituição**

| <b>Planejamento Estratégico</b> |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Processo de elaboração</b>   | As unidades decidem seus caminhos. Esta Unidade X decidiu ter um crescimento vertical, ou seja, ter mestrado e doutorado, a Unidade Y decidiu ter crescimento em graduação (P6).   |
|                                 | O Plano de Desenvolvimento Institucional é da universidade. Cada regional tem seu planejamento estratégico, nós temos o Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição, que está sendo atualizado agora e é, normalmente neste espírito, consultamos toda a comunidade das regionais e a aí nós construímos com base nessas indicações de prioridades, objetivos e metas (P10). |
|                                 | Fizemos um planejamento estratégico como uma ferramenta, uma metodologia chamada de Método Estratégico Situacional, muito participativo, com uma série de formulações sobre planejamento: estratégias e macro objetivos (P7).  |

Fonte: Entrevista com os gestores das IES.

As falas revelam um processo participativo na elaboração do planejamento estratégico, como uma ferramenta com a propositura de auxiliar a gestão universitária, onde as decisões são da comunidade representada através de seus segmentos. Um dos participantes cita o método estratégico situacional, indicando que se trata de uma forma mais flexível e participativa de planejar, em atenção à complexidade dos problemas sociais.

Fatores externos à universidade têm potencial para interferir em sua organização e em sua estrutura e, principalmente, em seu funcionamento. Os sujeitos reportam-se a isso através de suas falas.

**Tabela 05: Planejamento Estratégico e as influências dos setores externos**

| <b>Planejamento Estratégico</b>       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Influência de setores externos</b> | A universidade nasceu com o perfil de formar pessoal para o quadro público. Porém, quando o Distrito Industrial de Manaus foi instalado aqui, ocorreu esta demanda de formação de pessoas para o setor empresarial e, de imediato, a universidade passou a contribuir não só com a formação de mão-de-obra, mas também, com a pesquisa para agregar valor a cada produto que era fabricado, aos serviços prestados [...] (P4). |

---

Logo após a aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional, as condições econômicas do país mudaram, as condições orçamentárias se degradaram, então, parte do que está ali proposto não está encontrando respaldo orçamentário para poder ser executado, mas nem por isso a universidade deixou esse caminho, ao contrário, as ações que ela vem desenvolvendo são naquela direção – ser uma universidade de classe mundial. [...] (P7).

---

Em função do momento político, a mensagem que seria encaminhada pela Presidente ao Congresso Nacional não foi em dezembro como a gente esperava. Isso talvez atrase esse processo de desmembramento dessas duas regionais em universidades independentes. Por isso, nós interrompemos um pouco a discussão do Plano de Desenvolvimento Institucional, porque, de fato, se esse processo avançasse, cada uma dessas regionais teria que ter seu próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (P10).

---

Fonte: Entrevista com os gestores das IES.

Uma das dificuldades apresentadas pelos sujeitos na execução do planejamento da universidade está relacionada à crise econômica pela qual passa o país, afetando de maneira geral, a vida da instituição. Para Rocha e Granemann (2003), a universidade deve considerar os princípios gerenciais modernos, valorizar o planejamento estratégico e as medidas para gerir e alcançar seus objetivos. Para isso, depende de financiamento. Do contrário, a universidade não consegue desempenhar a contento sua missão social e educacional. Dessa forma, esbarra em uma de suas principais limitações: a financeira. Ainda assim, Sieutjes (1999) argumenta que a universidade deve ser capaz de manter-se permanentemente no contexto dos desafios, das mudanças e de suas convicções.

Outra questão, observada, em relação ao planejamento da universidade, está alinhada à missão social e educacional da instituição.

#### **Tabela 06: Planejamento Estratégico e a missão social e educacional da universidade**

---

|                               | <b>Planejamento Estratégico</b>   |
|-------------------------------|---|
| <b>Missão da universidade</b> | Quando a Universidade [...] foi criada, o governador na época pediu, que ele gostaria de um grande planejamento de formação de professor (P3).  |
|                               | A universidade está ligada ao modelo de desenvolvimento do estado. Estamos agora exatamente tentando criar cursos novos que façam sentido com a vocação do município, seguindo todo um planejamento da Secretaria de Estado de Planejamento, que foi recentemente mudado o foco (P3). |

---

Fonte: Entrevista com os gestores das IES.

Podemos pensar a universidade como a instituição da pesquisa, da tecnologia e da ciência ou ainda, a universidade da formação da consciência humana. Pelo que acredita

Sieutjes (1999), e concordamos, atualmente tudo indica que podemos caminhar para um modelo de universidade que tem a ver com a cidadania, os direitos do homem e a necessidade de realizar justiça e equidade. Reconhecemos, porém, que é preciso refletir criticamente sobre a necessidade de mudanças que é premente e primordial, mas, em hipótese alguma, pode-se abrir mão dos valores essenciais destas instituições (Sieutjes, 1999).

Observamos, a partir de uma fala, que a universidade pública, embora não seja uma organização na perspectiva empresarial, passa a adotar conceitos e procedimentos estratégicos do campo da administração. Um desses aspectos diz respeito ao uso da tecnologia como ferramenta da gestão, em específico, o Balanced Scorecard, chamado de BSC, como procedimento de medição de desempenho, capaz de avaliar o alcance dos objetivos e das metas que foram estabelecidas no Planejamento Estratégico.

**Tabela 07: Planejamento Estratégico e uso de tecnologias como ferramenta de gestão**

| Uso de tecnologia | Planejamento Estratégico   |
|-------------------|--|
|                   | <p>O nosso PDI se originou do planejamento estratégico. O planejamento é o coração do PDI, dá o insumo, é ele que dá elementos para o planejamento. O primeiro eixo do PDI é o planejamento estratégico. Estamos trabalhando com o BSC. [...]. A universidade trabalha com base em informações, com o planejamento em três níveis: estratégico, tático e operacional (P4).</p> |

Fonte: Entrevista com os gestores das IES.

A universidade está utilizando uma linguagem muito apropriada para a organização, e como percebemos, demonstra domínio e propriedade no seu próprio discurso. Assim, a universidade trabalha o planejamento estratégico em três níveis: nível estratégico, reportando-se ao que está disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional; nível tático, como sendo o desdobramento do que está colocado no Plano de Desenvolvimento Institucional, e que, portanto, ocorre nas unidades administrativas; nível operacional diz respeito aos desdobramentos de tudo o que a universidade planejou estrategicamente e, ocorre nas unidades acadêmicas. Em linhas gerais, o nível estratégico é o nível das decisões estratégicas, onde são apresentados os fundamentos da organização; no nível tático ocorrem os desdobramentos da estratégia, como por exemplo, as metas e as condições para colocá-las em prática; nível operacional é onde tudo acontece, ou seja, aí estão as pessoas que executam as ações traçadas no nível tático, de forma a atingir os objetivos propostos.

Traços que constatamos a partir das falas, é que o planejamento da universidade não é algo consolidado, algumas têm o Plano de Desenvolvimento Institucional outras não, algumas têm o Planejamento Estratégico outras não, algumas têm somente o Plano de Gestão, inclusive temos universidade que ainda não tem o Estatuto aprovado. Seja qual a nomenclatura que damos para ele (Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico, Plano de Gestão) precisa ser participativo e o mais democrático possível, levando em conta a representatividade de todos os segmentos da comunidade universitária, apresentando e discutindo quais as potencialidades e as fragilidades da instituição e do próprio contexto onde está inserida.

Para Borges e Araújo (2001), nas universidades, de modo geral, é recente a tentativa de implantar uma sistemática de planejamento com um enfoque estratégico, que permita identificar e buscar propostas de solução para os problemas. O planejamento praticado percebe o sistema universitário, na maioria das vezes, como fechado, sob a influência do ambiente externo. Assim, a utilização do planejamento estratégico em universidade não é tarefa fácil e exige que consideremos a natureza da universidade, ou seja, uma instituição voltada para a produção e transmissão do conhecimento, conforme um padrão típico para a estruturação de suas atividades. Daí, portanto, considerarmos que a universidade não pode ser vista pela mesma ótica racionalista de uma organização de iniciativa empresarial.

A universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, afirmam Borges e Araújo (2001). Assim, sendo, os autores reconhecem esta instituição com características peculiares: os profissionais demandam autonomia no trabalho, os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam nas decisões coletivas; as decisões são descentralizadas; coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição; o poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações; as estruturas são debilmente articuladas, com participação de muitos atores distintos; a universidade tem metas ambíguas e vagas; trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com pessoas com necessidades variadas.

Enfim, acreditamos que a missão da universidade, em sentido mais amplo e atual é o de transformar a sociedade através do conhecimento para o desenvolvimento,

através de suas atividades básicas de ensino, pesquisa e extensão e, por fim, cumprir com sua responsabilidade social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Planejamento estratégico é uma realidade das organizações, que tem chegado na universidade como forma de auxiliar na gestão socialmente responsável. Esta pesquisa nos permitiu compreender o planejamento estratégico na perspectiva conceitual e como esta ferramenta está impactando na gestão da universidade pública brasileira. Propusemo-nos a compreender como a universidade elabora o planejamento estratégico e quais os condicionantes que a instituição leva em consideração para a sua elaboração e a sua execução. Assim, desenvolvemos o estudo com a ideia de compreender as dimensões do planejamento estratégico no contexto da universidade. Para isso, buscamos fundamentos teóricos no campo da administração, para entendermos o planejamento no contexto da organização.

Reconhecemos que a universidade tem aderido a esse modelo de planejamento, tendo em vista que precisa de organização, objetivos definidos e estratégias de ação para cumprir sua missão.

A partir dos dados recolhidos por meio de entrevistas, identificamos os condicionantes na elaboração e execução do planejamento estratégico nas universidades pesquisadas: a relação do planejamento estratégico com o Plano de Desenvolvimento Institucional; com o perfil e a missão social e educacional da universidade; processo participativo de elaboração; influência de fatores externos e internos sobre a elaboração e execução do planejamento estratégico; uso de tecnologia da informação como ferramenta de planejamento e gestão.

É importante, pois, reconhecermos que o planejamento estratégico é uma realidade das universidades, é uma necessidade de organizar a gestão universitária, mas que tanto a elaboração quanto a execução do planejamento estratégico implica desafios impostos pelo modelo de sociedade e de universidade que temos.

## **REFERÊNCIAS**

Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mc Graw-Hill.

Borges, D. F.; Araújo, M. A. D. de. (2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 35(4), Jul./Ago. p. 63-76.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fayol, H. (1965). *Administração industrial e geral*. São Paulo, Atlas.
- Kotler, P. (1975). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kudla, R. J. (1980). The impact of strategic planning on common stock returns. *Academy of Management Journal*, vol. 23, p. 5-20.
- Oliveira, D. de P. R. de. (1999). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, C. H.; Granemann, S. R. (2003) *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas.
- Scaglione, V. L. T; Nitz, M. (2013). A avaliação da educação superior e a gestão universitária. In: Colombo, S. S. (Org.). *Gestão universitária: os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso.
- Sieutjes, M. H. S. C. (1999). Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. *RAP*. Rio de Janeiro. Maio/Jun, p. 99-111.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: what every manager must know*. New York: The Free Press.