

ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: a percepção dos *stakeholders* internos

Autores:

Válter Gomes

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Portugal

Centro Universitário do Planalto de Araxá – Brasil

valtergomes17@gmail.com

Maria de Lourdes Machado-Taylor

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) - Portugal

Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (CIPES) - Portugal

lmachado@cipes.up.pt

Ernani Viana Saraiva

Universidade Federal Fluminense - Brasil

ernanisaraiva@gmail.com

Carlos Machado dos Santos

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Portugal

cmsantos@utad.pt

Resumo

Este trabalho teve como objetivo contribuir com estudos sobre a importância da elaboração participativa do Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior. Na literatura disponível, observou-se a defesa, de forma veemente, da elaboração do Planejamento Estratégico de forma participativa. Percebe-se, também, que o Ministério da Educação – MEC - cobra a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, de forma participativa. Após revisão da literatura disponível, foi elaborado e aplicado questionário junto aos gestores, professores e funcionários administrativos de duas Instituições de Ensino Superior, situadas no estado de Minas Gerais, Brasil. De acordo com a análise efetuada, concluiu-se que o Planejamento Estratégico ganhou atenção especial para as Instituições de Ensino Superior nos últimos anos. Contribuiu, também, para reforçar a necessidade da participação dos colaboradores no processo decisório. Para que uma ideia seja defendida, o agente deve conhecê-la, sentir-se envolvido e responsável por ela e pelos seus resultados. O adequado envolvimento dos professores, funcionários administrativos; e, principalmente, de todos os gestores na elaboração e na implantação do Planejamento Estratégico é que vai garantir os resultados esperados. Assim sendo, confirmando o que defende a teoria sobre o tema, infere-se que a elaboração participativa do Planejamento Estratégico é de fundamental importância para o atingimento dos objetivos, das metas e da missão das Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: Ensino Superior; Planejamento Estratégico; participação.

Introdução

O Planejamento Estratégico é um instrumento de alta significância para a gestão das organizações. Concebe-se que, ao adotar essa ferramenta, tais entidades poderão conseguir melhores resultados (Machado, 2004).

Para se elaborar um Planejamento Estratégico, é preciso conhecer a estrutura da organização, suas potencialidades e fragilidades e ter clareza quanto aos objetivos a serem alcançados. Deve-se decidir no presente o que se quer para o futuro. Tal Planejamento permitirá que o gestor possa ter uma visão global das estruturas que compõem o processo de gestão da organização (Taylor & Machado-Taylor, 2006).

A proposta deste artigo foi analisar e compreender a importância da elaboração participativa do Planejamento Estratégico, especialmente, como é o caso, em Instituições de Ensino Superior.

Para Drucker (1964, p.131) “um objetivo, uma meta, um alvo serve para determinar qual a ação a adotar hoje para obter resultados amanhã. Esse alvo deve basear-se na previsão do futuro, mas tendo em mente a ideia de moldar este mesmo futuro”. Assim, o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

É notório afirmar que o Planejamento Estratégico de uma organização exige reflexões, questionamentos, busca de respostas às quais serão primordiais na condução do processo de sua elaboração e implantação, no sentido de prover os colaboradores de subsídios necessários à composição de uma estrutura aplicável à sua realidade.

1- Contextualização

Com as transformações ocorridas nas últimas décadas, a necessidade do Planejamento Estratégico para as organizações veio à tona. Tornou-se necessária, também, a mudança de conduta na gestão das organizações, já que, os antigos modelos não mais atendiam às demandas oriundas da própria sociedade.

Por meio do Planejamento Estratégico, as organizações conseguem projetar faturamento, custos e despesas; estudar a viabilidade econômica de cada negócio e buscar os melhores resultados. Da mesma forma, possíveis gargalos e deficiências podem ser previamente detectados; e, tempestivamente solucionados (Taylor & Machado-Taylor, 2010).

Choban, Choban e Choban (2008), apontam que o processo de Planejamento Estratégico tem suas raízes no mundo dos negócios e, ao contrário das Instituições

Educacionais, as empresas com fins lucrativos têm, claramente entendido e documentado, o foco no resultado financeiro.

É importante salientar ao que Harrison-Walker (2009) se refere sobre a atuação da realidade escolar atualmente. Para ele, muitas Instituições de Ensino pouco fizeram para criar identidades individuais fortes. O aumento da concorrência e a entrada de empresários no setor educacional requerem maior profissionalização e determinação de identidades claras e positivas para tais Instituições.

Observa-se que, apesar de os estudos inerentes às atividades das Instituições de Ensino, a questão do Planejamento Estratégico, não é por elas implantado, conforme é por elas defendido.

Isto quer dizer que as universidades alimentam as empresas de inovação e de conhecimento, mas, nem sempre se utilizam dos instrumentos por elas produzidos. Um exemplo é o Planejamento Estratégico, amplamente aplicado no meio empresarial e subutilizado nas Instituições de Ensino.

Ackoff (1974, p. 28) esclarece que o principal benefício do planejamento participativo

“não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo”.

A respeito das considerações de Ackoff, vale salientar que o Planejamento Estratégico somente será eficaz se houver o envolvimento e a participação de todos os envolvidos no processo.

Em virtude dessa constatação, pergunta-se:

Qual é a percepção dos *stakeholders* internos em relação à elaboração participativa do Planejamento Estratégico?

2 - O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior

Para Machado (2004) a relativa estabilidade que o Ensino Superior desfrutava nas últimas décadas acabou. Hoje, a academia enfrenta as mudanças que estão acontecendo no mundo globalizado. Os sistemas de ensino superior em todo o mundo são influenciados por poderosas forças de mercado e as mudanças ocorrem, também, nas relações internas, com o aumento, inclusive, da autonomia e competição por parte dos estudantes.

Nota-se em Taylor e Machado-Taylor (2010, p. 167-168), que em virtude das grandes mudanças que ocorrem na atualidade, cada vez mais complexas, diversificadas e rápidas;

expandiram-se as responsabilidades para o Ensino Superior, especialmente no que se refere às questões intelectuais, econômicas, culturais, tecnológicas e sociais. Tais obrigações criaram uma enorme pressão sobre as Instituições de Ensino Superior a fim de que se posicionem, de forma pró-ativa, na vanguarda da inovação e da mudança estratégica.

Tal posição é corroborada por Meyer, Lopes, Zabronski e Murphy (2010), quando analisam que, assim como as demais organizações, as Universidades contam com gestão profissional com vistas aos objetivos institucionais e ao atendimento aos padrões de desempenho. Diante do ambiente de mudanças e das necessidades de adaptação, necessário se faz a criação de novas estratégias e práticas para garantir a sobrevivência e o sucesso organizacional.

Conforme Art. 56 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (Brasil, 1996).

No âmbito da gestão democrática, configura-se a participação dos segmentos da comunidade acadêmica: docentes, discentes e técnicos.

Observa-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), uma mudança no Ensino Superior Brasileiro com a abertura do mercado para a iniciativa privada e o incentivo governamental para sua expansão. Esta situação, associada às rápidas mudanças observadas no mundo contemporâneo, provocaram grandes alterações na forma de conduzir o Ensino Superior. A gestão profissional ganha espaço, cada vez maior, diante dos desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior, em especial, as privadas, com ou sem fins lucrativos.

Meyer e Meyer (2006), ao examinar a realidade complexa da gestão das universidades, observam que o responsável pelo planejamento necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas, também, habilidades para lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas.

Observa-se uma gama de interesses a serem atendidos: de um lado, o Ministério da Educação, por meio da regulação e fiscalização; do outro, o mercado, com suas intempéries e oscilações provocadas pela concorrência, sistemas econômicos e interesses mercadológicos; e, de outro lado, os interesses dos gestores, professores, funcionários administrativos, alunos e sociedade em geral. Assim sendo, para se elaborarem estratégias, é preciso conhecer a organização, suas potencialidades e fragilidades; e, ter clareza quanto aos objetivos a serem alcançados. Deve-se decidir o que se quer e buscar tal realização.

Bresciani (2010) salienta que o processo estratégico deve ser orientado aos resultados. Isto requer liderança institucional para agendar revisões periódicas dos seus processos, a fim de assegurar que os colaboradores trabalhem com vistas ao cumprimento dos planejamentos.

No artigo de Taylor e Machado-Taylor (2006) pode-se inferir que um dos problemas fundamentais que prejudicam uma implantação bem sucedida do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior é a exclusão de pessoas relevantes que devem participar do processo.

Pode-se analisar por Choban, Choban e Choban (2008), que as decisões são consideradas, mais ou menos importantes, conforme a aceitação por parte do pessoal envolvido. Decisões com efeitos claramente perceptíveis recebem muita atenção nas organizações, como também as questões de sobrevivência e de conveniência são facilmente compreendidas e acatadas.

Jarzabkowski e Whittington (2008, p. 282), esclarecem que “praticantes de estratégia são as pessoas que fazem o trabalho de estratégia” e que vão além dos gerentes de nível superior: são as pessoas que executam o trabalho de estratégia.

Para Taylor e Machado-Taylor (2010, p. 176) “o processo de planejamento deve girar em torno da governança compartilhada e ser um processo verdadeiramente participativo”.

Choban, Choban e Choban (2008); Taylor e Machado-Taylor (2006 e 2010) e Bresciani (2010), afirmam que é evidente a importância do envolvimento dos colaboradores na elaboração e na implementação de estratégias nas Instituições de Ensino Superior. Observam que tal envolvimento não ocorre adequadamente em tais Instituições.

Pode-se observar ainda, por meio das defesas dos autores acima mencionados, que a participação dos colaboradores é realmente significativa para o processo estratégico nas organizações. A aceitação adequada, adquirida por meio da governança compartilhada, é o que trará os resultados esperados.

Para Oliveira (2012, p. 6)

O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido ‘pela’ empresa e não ‘para’ a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como níveis de resistência e de descrédito efetivos para sua implantação.

Obviamente, gestores, proprietários, acionistas, executivos direcionam as estratégias, porém, o processo participativo promove o aprendizado e traz o comprometimento com os

resultados desejados. Dessa forma, os colaboradores sentir-se-ão “donos” da ideia, co-responsáveis pelos resultados e frustrados, caso os resultados não sejam alcançados.

Para Souza, Silva, Silva Júnior e Silva (2012, pp. 445-446), conforme pesquisa em Instituição de Ensino Superior, a não implementação de estratégias se deve, em parte, ao fato destas serem “deliberadas por membros da Mantenedora, que não participam do cotidiano da entidade Mantida”.

Conforme autores consultados, o Planejamento Estratégico apresenta-se como um processo formal, com características rotineiras em que as estratégias para médio e longo prazos são previamente planejadas. O processo ajuda na identificação de uma imagem institucional forte e mostra caminhos a serem seguidos com o foco identificado aos resultados pretendidos (Machado, 2004 & Oliveira, 2012).

Infere-se, pelos estudos realizados, que a profissionalização da gestão nas Instituições de Ensino Superior é de fundamental importância. Com a abertura de mercado, a concorrência acirrada cria novas necessidades para as quais os gestores educacionais devem estar atentos. A adequada elaboração de estratégias é um exemplo das carências, observadas na gestão das Instituições de Ensino Superior.

Observa-se, também, pelas teorias apresentadas, que a participação dos colaboradores no processo estratégico é de suma importância (Ackoff, 1974; Machado, 2004; Meyer & Meyer, 2006; Taylor & Machado-Taylor, 2006 e 2010; Choban, Choban & Choban, 2008 & Bresciani, 2010).

3 - Metodologia do Estudo

Além da pesquisa bibliográfica, a investigação proposta utilizou-se de questionário de investigação e o público pesquisado foi composto por gestores, professores e funcionários administrativos de duas Instituições de Ensino Superior do estado de Minas Gerais, Brasil.

Objetivo da Pesquisa

Contribuir para com os estudos e as análises em torno da importância da elaboração participativa do Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior.

Hipótese:

A elaboração participativa do Planejamento Estratégico numa Instituição de Ensino Superior realmente contribui, de forma relevante, para com o comprometimento da comunidade acadêmica em sua implantação.

Justificativa

As Instituições de Ensino Superior têm desempenhado um papel relevante no cenário educacional brasileiro bem como no desenvolvimento da sociedade. Tais Instituições têm servido como um dos meios de transformação social.

Segundo Özdem (2011), as funções das universidades devem estar relacionadas à qualificação da força de trabalho, prestação de serviços de educação, formação, desenvolvimento, produção e difusão do conhecimento científico, pesquisa e prestação de serviços à comunidade. As Universidades realizam pesquisa científica, fornecem soluções para problemas dos países, capacitam pessoas para o mercado de trabalho e, desempenham um papel de liderança no desenvolvimento dos princípios democráticos e do pensamento livre. Neste sentido, são consideradas Instituições propulsoras da transformação social.

Observa-se na fala dos autores citados, a importância que as Instituições de Ensino representam para o desenvolvimento social. Está evidente a necessidade da elaboração do Planejamento Estratégico de forma adequada para que haja a efetiva implantação com vistas ao atendimento de melhores resultados para tais instituições e, conseqüentemente, para a sociedade.

Ações Metodológicas

O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo com apoio de questionário. No questionário, por meio de Escala do tipo *Likert*, o entrevistado manifestou sua concordância total ou parcial; ou, indiferença; ou, discordância total ou parcial.

Foram pesquisados gestores, professores e funcionários administrativos de duas Instituições de Ensino Superior, situadas no estado de Minas Gerais - Brasil.

Para a pesquisa de campo, encaminhada por e-mail, e tabulação dos dados, foi utilizado o aplicativo *Survey*, disponível em www.surveymonkey.com.br.

A busca do conhecimento em um trabalho científico é realizada por meio de estudos com o suporte de métodos e técnicas. Segundo Severino (2002, p.100), “a ciência se faz

quando o pesquisador aborda os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos.”

Conforme Richardson (1999, p. 22), “método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo”.

Para Yin (2003, p. 21) “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

A pesquisa de campo atingiu, na Instituição 1: 73% dos gestores; 26% dos professores; 28% dos funcionários administrativos; e, na Instituição 2: 50% dos gestores; 16% dos professores; 12% dos funcionários administrativos.

Segundo Richardson (1999, p.70):

[...] o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Para possibilitar a análise dos dados e o cálculo de percentuais, foram montadas tabelas em planilhas eletrônicas.

Pesquisa de Opinião

Visando a conhecer as opiniões dos *stakeholders* internos (professores, gestores e funcionários administrativos) a respeito da elaboração participativa do Planejamento Estratégico, foram escolhidas, como objetos deste estudo de caso, duas Instituições de Ensino Superior, localizadas no estado de Minas Gerais, Brasil.

A Instituição 1, fundada há 40 anos, está situada numa cidade com 93.672 habitantes, conforme Censo 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Atualmente, ministra 13 cursos para aproximadamente 2.500 alunos e seu quadro de funcionários é de 126 docentes e 116 administrativos.

A Instituição de Ensino 2, fundada há 44 anos, está situada numa cidade com 138.710 habitantes, conforme Censo 2011 do IBGE. Atualmente, ministra 28 cursos para aproximadamente 4.900 alunos e seu quadro de funcionários é de 254 docentes e 290 administrativos.

Os questionários foram encaminhados por e-mail, com o apoio do aplicativo *Survey*. A coleta aconteceu no período de 07 a 19 de dezembro de 2012 e o retorno foi feito por: 73%

dos gestores; 26% dos professores e 28% dos funcionários administrativos da Instituição 1. Da instituição 2, o retorno foi feito por: 50% dos coordenadores de curso, 16% dos professores e 12% dos funcionários administrativos.

As 12 afirmativas do questionário visaram a observar as preferências dos entrevistados em relação aos objetivos definidos e à confirmação ou não da hipótese apresentada. As 7 primeiras afirmativas, ao serem respondidas na forma de concordância total ou parcial, confirmam a hipótese. Já as 5 últimas, para confirmar a hipótese, devem apresentar a maioria das respostas em discordância total ou parcial.

3 - Resultados

Da tabulação e análise das respostas ao questionário observa-se os seguintes resultados:

A afirmativa 1 buscou avaliar a importância do envolvimento de todos os gestores na elaboração do Planejamento Estratégico, na opinião dos membros da comunidade acadêmica. Observou-se, ainda, que a soma dos percentuais de concordância, total e parcial, foi de 98,9%.

A afirmativa 2 focou o envolvimento dos professores. A somatória dos percentuais de concordância, total e parcial, foi de 95,9%.

Já a afirmativa 3 focou o envolvimento dos funcionários administrativos. A somatória dos percentuais de concordância, total e parcial, foi de 89,4%.

E, na afirmativa 4, o foco foram os alunos e a concordância foi manifestada por 83,5% das respostas.

Observou-se a grande importância dada, pelos entrevistados, ao envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração do Planejamento Estratégico.

Ao analisar as respostas às questões 1 a 4, que questionam a importância da participação da comunidade acadêmica na elaboração do Planejamento Estratégico, excluindo-se a concordância parcial observa-se que 82,4% dos entrevistados concordaram totalmente com o envolvimento de todos os gestores na elaboração do Planejamento Estratégico. Tal concordância total para a participação dos professores foi de 70,6%; dos funcionários administrativos, 56,5%; e, dos alunos 50%.

A afirmativa 5 avalia a elaboração participativa de todos os gestores e de boa representatividade dos professores e funcionários administrativos como contributo para o sucesso do Planejamento. A somatória dos percentuais de concordância, total e parcial, foi de 97,7%.

A afirmativa 6 versa sobre o conhecimento adquirido na elaboração do Planejamento Estratégico e afirma que os envolvidos na sua elaboração sentir-se-ão responsáveis pelo atingimento dos resultados. A somatória dos percentuais de concordância, total e parcial, foi de 97,7%.

A afirmativa 7 busca verificar se a elaboração participativa no Planejamento Estratégico torna sua implantação muito mais eficaz. A somatória dos percentuais de concordância foi de 97,6%.

As afirmativas 8 a 12 foram formuladas em sentido contrário às afirmativas 1 a 7, com o objetivo de confirmar a opinião dos entrevistados.

De acordo com a afirmativa 8, o Planejamento Estratégico é um instrumento que serve apenas como atendimento às exigências legais. A somatória dos percentuais de discordância, total e parcial, foi de 81,8%. Pode-se inferir que há o entendimento, por parte da comunidade acadêmica, de que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta muito significativa à gestão.

A afirmativa 9 infere que a elaboração do Planejamento Estratégico deve ser restrita ao pessoal da área de ensino (gestores acadêmicos, professores e coordenadores de cursos). A somatória dos percentuais de discordância, total e parcial, foi de 74,7%.

Já a afirmativa 10 aponta que tal elaboração deve ser restrita somente ao pessoal da área administrativa (gestores e funcionários administrativos). Nesta, a somatória dos percentuais de discordância, total e parcial, foi de 84,7%.

A afirmativa 11 direciona que a elaboração do Planejamento Estratégico deve ser feita apenas pelos principais gestores e a afirmativa 12 diz que tal elaboração deve ser feita por especialistas externos. A somatória dos percentuais de discordância, total e parcial, em relação às afirmativas 11 e 12, foi, respectivamente, 84,1% e 87,6%.

Ao analisar as respostas de todas as afirmativas, conclui-se que a grande maioria dos gestores, professores e funcionários administrativos das Instituições pesquisadas tem consciência em relação à importância da elaboração participativa do Planejamento Estratégico. Ficou destacada que a maior responsabilidade deve ser atribuída ao grupo dos gestores, seguida pelo grupo dos professores e, na sequência, funcionários administrativos e, por último, foi defendida a participação dos alunos.

Ficou evidenciada, também, a importância do Planejamento Estratégico como instrumento eficaz de gestão nas Instituições de Ensino pesquisadas.

Conclusões

De acordo com a análise efetuada, conclui-se que o Planejamento Estratégico ganhou atenção especial para as Instituições de Ensino Superior, pesquisadas. Foi observada a importância da gestão profissional e a devida valorização à participação da comunidade acadêmica na elaboração de tal planejamento.

Este trabalho contribuiu ainda para reforçar a importância da participação dos colaboradores no processo decisório, demonstrando que, para que uma ideia seja defendida, é importante que o agente tenha pleno conhecimento do processo e sinta-se envolvido, responsável por ela e pelos seus resultados.

O adequado envolvimento dos colaboradores na elaboração e implantação do Planejamento Estratégico é que vai proporcionar maior garantia ao atingimento dos resultados esperados.

Conforme estudo realizado, fica evidente a importância do Planejamento Estratégico para o sucesso das organizações e, em particular, para as Instituições de Ensino Superior. Fatores técnicos e metodológicos adequados e o uso racional dos dados recolhidos nos processos avaliativos internos são considerados essenciais para o sucesso na elaboração e na implantação do Planejamento Estratégico nestas organizações, assim como, fatores motivacionais, como é o caso da elaboração participativa estudada neste trabalho.

Assim sendo, os resultados da pesquisa vem a corroborar com a hipótese levantada para a realização deste trabalho, que questiona se a elaboração participativa do Planejamento Estratégico, numa Instituição de Ensino Superior, realmente contribui, de forma relevante, para com o comprometimento da comunidade acadêmica em sua implantação.

Dessa forma, torna-se patente que o atingimento dos objetivos, metas e missão das Instituições de Ensino Superior somente será eficaz com o envolvimento e a participação de todos os atores desse processo.

Referências Bibliográficas

Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley.

Brasil. (1996). Senado Federal. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96*. Brasília. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>

Bresciani, M. J. (2010). Data-Driven Planning: Using Assessment in Strategic Planning. *New Directions for Student Services*, 132, 39-50. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ss.374/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+disrupted+on+27+October+from+10%3A00-12%3A00+BST+%2805%3A00-07%3A00+EDT%29+for+essential+maintenance>

Choban, M. E., Choban, G. M., & Choban, D. (2008). Strategic Planning and Decision Making in Higher Education: What Gets Attention and What. *Assessment Update*, 20(2), Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/au.202/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+disrupted+on+27+October+from+10%3A00-12%3A00+BST+%2805%3A00-07%3A00+EDT%29+for+essential+maintenance>

Drucker, P. F. (1964). *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Harrison-Walker, L. J. (2009). Strategic position in higher education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(1), 103-109. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=70a9fa8b-070b-4ceb-b014-b1ea24a23c62%40sessionmgr13&vid=1&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSszY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=45651592>

Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286. Retrieved from http://eprints.aston.ac.uk/3326/1/Jarzabkowski_%26_Whittington,_2008,_Journal_of_Management_Inquiry_2.pdf

Machado, M. L. F. (2004). *Strategic Planning in Portuguese higher education institutions*. (Doctoral dissertation). University of Minho, Braga, Portugal.

Meyer Júnior, V., & Meyer, B.(2006). Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? *Administração de Empresas em Revista*, 5, 83-98.

Meyer Júnior, V., Lopes, M.C.B., Zablonky. M.J., & Murphy, J.P.(2010). Enrollment management as competitive strategy in private community universities. *Estratégia e Negócios*, 3(1), 123-143. Recuperado de <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/460/515>

Oliveira, D. P. R. (2012). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 30ª ed. São Paulo: Atlas.

Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=221c7f61-de2b-424c-90a1-0e18a2ad6999%40sessionmgr115&vid=1&hid=105&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=a9h&AN=70399585>

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Severino, A. J. (2002). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.

Souza, S., Silva, A. R. L., Silva Júnior, A., & Silva, P. O. M. (2012). O processo de formação de estratégias na instituição de educação superior privada: múltiplos interesses articulados no formalismo. *REGE*, 19(3), pp. 435-452.

Taylor, J. S., & Machado-Taylor, M. L. (2006). Higher education leadership and management: from conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management* v. 12, (pp. 137–160). Retrieved from <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11233-006-0003-3.pdf>

Taylor, J. S., & Machado-Taylor, M. L.(2010). Leading Strategic Change in Higher Education: The Need for a Paradigm Shift toward Visionary Leadership. In Claes, T.; Preston, D. S. (Eds.). *Frontiers in Higher Education*. 167-194. Amsterdam-New York: Editions Rodopi B.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.