

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO ESAG

CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
PRESENCIAIS DE JOINVILLE: UMA ANÁLISE DAS CONVERGÊNCIAS**

Maria Helena Nunes

Florianópolis/SC, 2018

MARIA HELENA NUNES

**GESTÃO ESTRATÉGICA DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
PRESENCIAIS DE JOINVILLE: UMA ANÁLISE DAS CONVERGÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mario César Barreto Moraes

FLORIANÓPOLIS/SC, 2018

N972g Nunes, Maria Helena
Gestão estratégica das instituições de educação superior de Joinville: uma análise das convergências / Maria Helena Nunes. - 2018.
80 p. il.; 29 cm

Orientador: Mario César Barreto Moraes

Bibliografia: p. 69-77

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

1. Universidades e faculdades - Administração (Planejamento - Coordenação). 2. Administração estratégica. 3. Ensino superior - Pesquisa - Joinville. I. Moraes, Mario César Barreto. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 378.107 - 20. ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Alice de A. B. Vazquez CRB14/865
Biblioteca Central da UDESC

RESUMO

A gestão estratégica difere entre as organizações. Depende do tamanho, objetivos, experiência, inovações. Aspectos econômicos e políticos também afetam de sobremaneira as organizações. A educação superior também está em constante mudança e evolução. Percebe-se que nos últimos anos houve grandes mudanças na gestão estratégica das instituições de educação superior, tanto no ambiente público, quanto privado. A cidade de Joinville destaca-se como sendo a maior cidade do estado de Santa Catarina e com o maior Produto Interno Bruto – PIB. Existem atualmente em Joinville 13 instituições de educação superior presenciais, das quais apresentam características de gestão estratégica diversas. Esta Dissertação apresenta como objetivo geral identificar as convergências das características de gestão estratégica na percepção de seus gestores praticadas nas instituições de educação superior presenciais de Joinville. Para identificação das informações e dados necessários à análise desta pesquisa, foram aplicadas as entrevistas ao principal gestor de cada instituição de educação superior presencial de Joinville, seguindo-se a identificação das convergências e divergências dos indicadores apurados, estratificando-se as IES segundo sua estrutura organizacional acadêmica, foram relacionados os aspectos comuns inerentes a cada organização analisada. Como resultado das entrevistas, mostrou-se convergente entre as IES presenciais o processo de realização das metas e objetivos, a existência de manuais de procedimentos e/ou instruções operacionais, um planejamento de curto e médio prazo, a existência de plano de cargos e salários para os professores e demais funcionários. Como aspectos divergentes, apresentou-se o fato de duas IES terem um planejamento de longo prazo, apenas duas realizam o controle do cumprimento das metas e possuem indicadores, bem como foram diversos os desafios e preocupações da gestão para os próximos anos. Percebe-se que a gestão estratégica das IES presenciais de Joinville convergem em temas que há uma obrigação legal do cumprimento, como é o caso do planejamento para curto e médio prazo e o plano de cargos e salários para professores e demais funcionários.

Palavras-chave: Administração da Gestão Estratégica no Ensino Superior. Educação Superior Presencial. Gestão Estratégica na Educação. Gestão Estratégica Empresarial.

ABSTRACT

The strategic management is different between the organizations. Besides the economic and political aspects, the organizations are also affected by the size, goals, experience and innovations of the organizations. The higher education is also changing and evolving constantly. In the last few years, it is noticed that there are some differences in the strategic management of the institutes of higher education in both, public and private institutes. The city of Joinville is noted as the largest city of Santa Catarina and the highest GDP (Gross Domestic Product). Nowadays, there are 13 in-person institutes of higher education in Joinville presenting different characteristics of strategic management. The general goal of this thesis is identifying the convergences of the characteristics of strategic management in perception of its managers practiced in the in-person institutes of higher education in Joinville. In the way to get the identification of the information and necessary data for the analysis of this research, interviews were made with the main managers of each institute of higher education of Joinville. After identifying the convergences and divergences of the found indicators and stratifying the higher education institutes by its structural academic organization, the common aspects about each analyzed organization were related. As the result of the interview, there were convergences between the in-person higher education institutes in the process to set goals, the existence of tutorials of procedures and/or operational instructions, a short and mid-term plan, the existence of a plan of occupancies and wages for professors and other employees. As divergent aspects, two institutes have a long-term planning, only two control the achievement of goals and have its indicators and, there were differences in the management challenges and concerns to the next years. To sum up, it's noted that the strategic management of the in-person institutes in Joinville converge in some aspects that have a legal obligation, such as the planning of short and mid-term and the plan of occupancies and wages for professors and other employees.

Keywords: Management of Strategic Management in Higher Education. In-person Higher Education. Educational Strategic Management. Business Strategic Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de organizações baseados na estratégia.....	31
Quadro 2 – Elementos para identificação da estratégia de uma organização.....	34
Quadro 3 – Níveis distintos da estratégia corporativa e suas características.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Oferta de vagas na educação superior presencial de Joinville.....	19
Tabela 2 – Dados de localização das IES presenciais de Joinville.....	48
Tabela 3 – Dados dos cursos das IES presenciais de Joinville.....	54
Tabela 4 – Consolidação das convergências e divergências encontradas.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	20
1.1.1 Objetivo Geral.....	20
1.1.2 Objetivos Específicos.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA.....	21
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 EDUCAÇÃO E ENSINO.....	25
2.1.1 Educação para a transformação.....	26
2.1.2 Educação para a adaptação.....	28
2.2 ESTRATÉGIA.....	29
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	32
2.3.1 Características da Gestão Estratégica.....	34
2.3.2 Estratégia Organizacional.....	36
2.3.3 Teoria Institucional.....	38
2.4 GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	39
2.4.1 Classificação das Instituições de Ensino Superior no Brasil.....	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.3 LIMITAÇÕES.....	49
4. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	50
4.1 HISTÓRICO DAS IES PRESENCIAIS DE JOINVILLE.....	50
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	55
4.3 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67

5.1 RECOMENDAÇÕES.....	69
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	79
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....	79

REFERÊNCIAS

- ADLER, Mortimer J. **A proposta paideia**. 1a. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1984.
- ADORNO, W. Theodor. **Educação e emancipação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ALVES, Lourdes. **Gestão em Instituições de Educação Superior**: Proposta de referencial fundamentado na abordagem da gestão do conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.
- ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na universidade do sul do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- ARRUDA, J. R. C. **Políticas e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.
- ATLAS BRASIL. **O IDHM**. Disponível em http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/o_atlas/idhm/. Acesso em 09/03/2018.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and competitive advantage**. Journal of Management, v.17, p. 99-120, 1991.
- BALDRIDGE, J. V. et al. **Policy making and effective leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1983.
- BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Universidade de Santa Maria, RS, 2006.
- BRASIL, República Federativa do. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 05/03/2017.

BRASIL, República Federativa do. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em 19/08/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em 25/06/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Avaliação Ministério da Educação das IES de Joinville**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 20/05/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Código Civil Brasileiro** – Atual Lei 10.406/2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/110406.htm. Acesso em 23/06/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Comitê de Responsabilidade Social Univille**. Disponível em: http://www.univille.edu.br/pt_br/comite_responsabilidadesocial/responsabilidade_social/index/879116. Acesso em 20/05/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Cursos UFSC Joinville**. Disponível em: <http://joinville.ufsc.br/cursos-2/>. Acesso em 20/05/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Cursos IFSC Joinville**. Disponível em: http://joinville.ifsc.edu.br/website/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=77. Acesso 15/05/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Cursos SENAI Joinville**. Disponível em: <https://www.sc.senai.br/siteinstitucional/buscacursos/curso-tecnico/presencial-ead/joinville/todas-areas>. Acesso em 20/05/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em 13/02/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Udesc em números**. Disponível em <http://udesc.br/numeros>. Acesso em 20/05/2018.

BRASIL, República Federativa do. **Univille recebe prêmio por responsabilidade social da Alesc.** Disponível em: <http://www.univille.edu.br/noticias/2017.12/premio-responsabilidade-social-da-alesc/881594>. Acesso em 20/05/2018.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade.** São Paulo: Editora Unesp. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia Corporativa: uma síntese teórica.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8.ed. Nova Lima – MG: Editora Falconi, 2004.

CASSOL, M. **Uma proposta de Balanced Scorecard e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada.** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.

CASTOR, B. V. Jobim. **Dicionário de termos de estratégia empresarial.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, M. H. M. **Estado e mercado na regulação da educação superior.** 2010. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/desafios/8regulacao.pdf>. Acesso em: 18/02/2017.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CHANDLER JR., A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.** 1998. In Dicionário de Termos de Estratégia Empresarial. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHARLE, Christophe e VERGER, Jacques. **História das universidades.** São Paulo: Ed. UNESP, 1996.

CLARK, Burton R. **Em busca da universidade empreendedora.** In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. Inovação e empreendedorismo na universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

DAWSON, C. **The crisis of western education.** London: Lowe and Brydone, 1961.

DELORS, Jaques. **Educação um tesouro a descobrir** - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. Editora Cortez: Brasília/DF: MEC, UNESCO, 2000.

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. **Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência**. Florianópolis: Insular, 2000.

DIRETORIA DE ESTATÍSTICAS EDUCACIONAIS (DEED). **Resumo técnico censo da educação superior**. Brasília: Ministério da Educação, 2014.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ESTRADA S. J. R.; ALMEIDA R. I. M. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração. v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. **O conceito de profissionalização e da teoria institucional**. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 19-41.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. São Paulo: Atlas, 1950.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Aurelio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2004.

FUSARO, F.A.L. **Política de mudança e desenvolvimento no ensino superior**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999. ISBN 85-86435-19-8.

GARGANTINI, M. B. M. **O desafio do ensino superior brasileiro frente ao novo paradigma**. In FINGER, A. P. (Org). Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. Cap. 4 p. 95-136.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Resumo técnico censo da educação superior 2013**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 18/02/2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2015**. Brasília: INEP, 2016. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em 08/10/2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Histórico de Joinville/ Santa Catarina**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=420910&search=santa-catarina|joinville|infograficos:-historico>. Acesso em 23/02/2017.

JORNAL A NOTÍCIA. **Cresce o número de cursos de graduação e de pós-graduação em Joinville**. Disponível em: <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/geral/educacao/noticia/2017/04/cresce-o-numero-de-cursos-de-graduacao-e-de-pos-graduacao-em-joinville-9780392.html>. Acesso em 20/08/2017.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. D. Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A.V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MACE, M. C. **O presidente e o planejamento empresarial**. Harvard Business Review, 1965. IN: Coleção Harvard de Administração, volume 24. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MARCONI ANDRADE, Marina de; LAKATOS MARIA, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARITAIN, J. **Rumos da educação**. Rio de Janeiro: Agir, 1968.

MCKEOWN, Max. **Estratégia do planejamento à execução**. São Paulo: HSM, 2013.

MELLO, M. V. DE. **Desenvolvimento e cultura: o problema do estetismo no Brasil**. 2a ed. Rio de Janeiro: José Álvaro Editor, 1970.

MENEZES MUSZKAT, Estera; SILVA, Edna Lucia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

MEYER JUNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. **Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales, visiones de la educación**. n.13:55-65, Primer semestre, 2008.

MEYER JUNIOR, Victor; MUGNOL, Gisele. **Competição e estratégia no contexto das Instituições de Ensino Superior privadas.** Revista Diálogo Educacional, [S. l.], v. 4, n. 11, p. 1-13 jan./abr. 2004.

MEYER, J. W., ROWAN, B. **Institutionalised organisations: formal structures as myth and ceremony.** American Journal of Sociology, 83(2), p. 340-363, 1977.

MCKEOWN, Max. **Estratégia do planejamento à execução.** São Paulo: HSM, 2013.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. **Censo da educação superior e educação básica ano 2016.** Disponível em <http://inep.gov.br/web/guest/microdados>. Acesso em 09/05/2017.

MINTZBERG, H. Estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., Alhstrand, B., & Lampel, J. **Strategy safari.** New York: The Free Press, 1988.

MINTZBERG, H., *The fall and rise of strategic planning.* Harvard Business Review. 1994.

MOREIRA, A. H. M. **Sazonalidade de clientes em academias fitness: uma proposta para redução do impacto em estabelecimentos de Florianópolis e Brusque, Santa Catarina.** Universidade do Estado de Santa Catarina, 2017.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios.**

ALMEIDA, M^a da Conceição e CARVALHO, Edgar de Assis (Organiz.), 4. ed., São Paulo: Cortez, 2007.

NASCIMENTO C.G. **Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho.** XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, MG, Brasil, 2010.

NIETZSCHE, Friedrich W. **Escritos sobre educação.** Tradução de Noeli Correa de Melo Sobrinho, São Paulo: Loyola, 2003.

OBSERVATÓRIO DO PNE. **Metas da educação superior**. Disponível em:
http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em
15/06/2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A
CULTURA – UNESCO. **Educação superior no Brasil**. Disponível em:
<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/education/educational-quality/higher-education/#c1099615>. Acesso em 25/10/2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da
concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, v.7, 448 p., 1986.

PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO SANTA CATARINA. **Análise 2015-2024**.
Disponível em: www.sed.sc.gov.br/.../plano-estadual-de-educacao-sc...plano-estadual-de-educacao.../file. Acesso em 10/10/2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. **Apresentação município de Joinville**.
Disponível em <https://www.joinville.sc.gov.br/>. Acesso em 06/03/2018.

QUEIROZ A. **Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao
ensino colaborativo**. Revista FAE Business School. v. 5. n.1, jan./ abr. 2003.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. VAN. **Manual de investigações em ciências
sociais**. 6a ed. Lisboa: Gradiva Publicações S.A., 2013.

RAMOS, A. M.; LOBO, E. **Estratégias genéricas de competição praticadas por IES
privadas de pequeno porte**. In: DEBATE INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO
UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. – BALANÇO E PERSPECTIVA DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR NO MARCO BICENTENÁRIO DA AMÉRICA DO SUL,
10. 2010, Mar Del Plata. Anais... Mar Del Plata: [s. n.], 2010.

REBELO, L.M.B. et al. Contribuição da teoria da complexidade ao processo de
planejamento estratégico em universidades. In: MELO, P.A.; COLOSSI, N. (Org.)
Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular,
2004.

RISTOFF D, SEVEGNANI P. **Educação superior em debate**. Brasília: Instituto
Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. ISBN 85-86260-
39-8.

RIZZO C. **Gestão estratégica do aluno / Cliente nas instituições de ensino privadas:** um estudo de caso. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo, 2009.

RODRIGUES A. F. R., **Ações estratégicas no contexto de uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Brasil.** Blumenau, SC: Universidade Regional de Blumenau, 2010.

ROSA, J. A. da. **Planejamento estratégico:** roteiro, instruções e formulários. São Paulo: STS, 2001.

SANTANA, R.S. **Aplicação de métodos de gestão à instituições de ensino:** análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Valença, sob a perspectiva do Balanced Scorecard. Salvador, BA: Universidade Federal da Bahia, 2014.

SANTOS, A. P. **Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior no Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, MG: Universidade FUMEC, 2007.

SANTOS, J. L. S.; FREITAS JÚNIOR, O. de G.; VARVAKIS, G.; BARBIRATO, J. C. **C. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira:** desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2009, Florianópolis, SC.

SCHNEIDER, Luis Carlos. **Pensamento estratégico organizacional:** origens, evolução e principais influências. VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves/RS, 2013.

SCHUTZ, Alfred. **Collected papers:** The problems of social reality, por M. Natanson. Haia: Martinus Nijhoff, 1962.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO URBANO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, Prefeitura de Joinville/SC. **Revista Joinville em dados**, 73 p., 2017.

SILVEIRA, N. P.; BASTIAS, A. P. **Desafios e oportunidades:** o verdadeiro papel do líder. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

SILVEIRA, F.A.V. **Uma análise comparativa sobre os fatores que afetam a implantação da gestão pela qualidade em instituições do ensino superior.** Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2014.

SIMON I. R. **A Pedagogia como uma tecnologia cultural.** In: SILVA T. (org). *Alienígenas na Sala de Aula.* 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino.** São Paulo: FGV, 2006.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional.** In: CLEGG, S. *Handbook de estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, 1999, v. 3, p. 196-219.

THOMPSON, Artur A. **Crafting & executing strategy.** In: *Administração e estratégia.* (org). 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VIEIRA F.M. E.; SANTOS N. **Gestão estratégica do conhecimento no campo da avaliação em educação a distância.** São Paulo: FGV, 2005.

WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** In: CAMPOS, E. (org.). *Sociologia da burocracia.* 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WHITEHEAD, Alfred N. **Os fins da educação e outros ensaios.** São Paulo: USP, 1969.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson, 2001.