



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO EM UNIVERSIDADES NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Monique Regina Bayestorff Duarte
Universidade Federal de Santa Catarina
monique.bayestorff@ufsc.br

Gabriel Pereira Campos
Universidade Federal de Santa Catarina
gabrielpereiracampos@outlook.com

Rogério João Lunkes
Universidade Federal de Santa Catarina
rogerio.lunkes@ufsc.br

Vladimir Arthur Fey
Universidade Federal de Santa Catarina
vladimir.arthur@ufsc.br

Caroline Renata Delle Finati
Universidade Federal de Santa Catarina
caroline.finati@ufsc.br

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar os planos de desenvolvimento institucional em universidades nacionais e internacionais. Para atingir o objetivo foram selecionadas as 3 principais universidades segundo Ranking da Times Higher Education da América Latina, Europa e Estados Unidos. Os resultados mostram que as universidades adaptam os conhecimentos de planejamento estratégico as suas necessidades. Assim, não apresentam a totalidade dos elementos descritos pela literatura como sendo os primordiais para se compor um plano estratégico. Todas as instituições apresentam um ou mais elementos de missão, princípios, visão de futuro ou valores que dão base aos objetivos. Apesar das especificidades de cada Instituição analisada, todas apresentam em comum às temáticas do Ensino, Pesquisa, Internacionalização, Inclusão Social e Diversidade, Sustentabilidade e Inovação.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Universidade.

1. Introdução

Este estudo tem como objetivo analisar os planos de desenvolvimento institucional em universidades nacionais e internacionais. O Planejamento Estratégico consiste em uma metodologia de pensamento participativo que estabelece um conjunto de providências e estratégias organizacionais, normalmente definido pelos níveis mais altos da organização, de modo a desenvolver o melhor caminho a ser seguido pela instituição para lograr seus objetivos, levando em consideração a missão e otimização das interações entre os fatores externos que se encontram no ambiente, o qual a organização se insere (VASCONCELOS, 1978; OLIVEIRA, 2007).

Para Oliveira (2007), o planejamento relaciona-se com a criação de objetivos, de longo prazo geralmente, mas também com a constituição de ações e políticas para a consecução de tais objetivos. Assim, somente a formulação do Planejamento Estratégico é insuficiente para fazer com que os objetivos sejam concretizados. Assim, o planejamento estratégico é fundamental para o crescimento e sustentabilidade de qualquer organização.

As universidades como organizações complexas, tendem a adaptar os instrumentos de planejamento estratégico para atender melhor às suas necessidades. Pouco se conhece sobre o planejamento estratégico nestas instituições específicas. Assim, o objetivo do estudo é analisar os planos de desenvolvimento institucional em universidades nacionais e internacionais. Para atingir o objetivo foram selecionadas as 3 principais universidades, segundo o Ranking da Times Higher Education da América Latina, Europa e Estados Unidos.

Entre as contribuições do estudo, pode-se destacar o aumento do conhecimento sobre planejamento estratégico em universidades. Estudos sobre planejamento estratégico em universidades permitem novos *insights* sobre o processo, o que contribui para a adaptação e aperfeiçoamento prático do instrumento. Além disso, em um mundo em que as mudanças ocorrem de maneira cada vez mais rápidas, parece oportuno entender de que forma essas instituições, tão pertinentes às mudanças, comportam-se em relação aos seus futuros.

2. Planejamento Estratégico em Universidades

Oliveira (2007) apresenta uma metodologia de implementação do planejamento estratégico constituída em quatro fases: Diagnóstico Institucional, Missão, Instrumentos prescritivos e quantitativos, Controle e avaliação. A primeira fase, denominada de Diagnóstico Institucional, tem por objetivo verificar a situação atual da organização, e para tanto envolve a análise e definição da visão, os valores institucionais, a análise externa e interna, e a análise dos concorrentes. A segunda fase define-se a Missão, os propósitos, estrutura-se os cenários e, estabelece-se a postura estratégica, as macro estratégias e macro políticas. Na terceira fase, Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, definem-se os objetivos, desafios e metas, as estratégias e políticas funcionais, os projetos e planos de ação, e realiza-se a projeção econômico-financeira do planejamento orçamentário. A quarta e última fase, Controle e Avaliação, aborda o estabelecimento de ferramentas de indicadores, análise e avaliação de desempenho que subsidiarão o processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2007).

O cenário de competição no ensino superior marcou a necessidade de pensamento estratégico nessas instituições, surgindo assim planos estratégicos voltados para o alcance de metas institucionais. O estabelecimento de um planejamento estratégico nas universidades possui papel fundamental para que essas instituições permaneçam dinâmicas, mais integradas ao seu ambiente, desenvolvam-se de forma incremental e gerem valor para as partes interessadas (BAKOĞLU *et al.*, 2016).

Todavia, Borges e Araújo (2001) salientam que implantação de uma sistemática de planejamento com enfoque estratégico nas universidades não é simples, e exige considerações acerca da natureza da instituição. Por se tratarem de instituições voltadas para

a transmissão e produção de conhecimento, as universidades não podem ser analisadas pela mesma ótica das demais iniciativas empresariais. Assim, as universidades são compostas por “uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades”. Somase, ainda, a esta complexidade a dificuldade de natureza administrativa de se mensurar os resultados obtidos (BORGES; ARAÚJO, 2001, p. 65).

Percebe-se, então, a necessidade do trabalho conjunto da gestão e do ensino pedagógico, por meio do compromisso com a formação científica, tecnológica e ética dos acadêmicos. Somente com a participação dos diversos grupos que compõem a comunidade acadêmica, é que as universidades lograrão êxito na gestão de suas atividades, e permitirá a concretização de sua missão (COBRA; BRAGA, 2004).

No Brasil, as universidades passaram a possuir a obrigatoriedade de um documento de planejamento que contemple sua estrutura complexa a partir do Parecer CES/CNE n. 1.070/1999, que dispõe dos critérios para autorização e reconhecimento de cursos de Instituições de Ensino Superior. O documento de planejamento passa a ser denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A partir deste, surgiram, por meio de portarias, decretos e resoluções, legislações acerca do PDI. Contudo, foi no ano de 2004 que a Secretaria de Educação Superior, do Ministério da Educação (MEC), publicou as Diretrizes para Elaboração do PDI, que definia os eixos temáticos essenciais na composição do PDI das universidades (SANT’ANA *et al.*, 2017). Desde a determinação de sua obrigatoriedade houve uma série de legislações que dispuseram acerca do conteúdo do PDI (SANT’ANA *et al.*, 2017), sendo que as mais recentes foram publicadas no ano de 2017 (BRASIL, 2017).

O MEC, por meio da Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017 (MEC, 2017), estabelece que o PDI consiste em um documento, com abrangência de cinco anos, no qual é definido a missão da instituição de ensino superior (IES), bem como as estratégias que serão utilizadas para o alcance das metas e objetivos. O conteúdo do PDI deve contemplar, também, o cronograma e a metodologia e execução dos objetivos, metas e ações estabelecidas, com a apresentação de um quadro-resumo com os principais indicadores de desempenho da instituição (MEC, 2017). Embora, a Portaria nº 21 do MEC estabeleça diretrizes gerais para a elaboração do PDI, é no Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017), em que são elencados os elementos mínimos do PDI, a saber: a) missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento; b) projeto pedagógico da instituição com as políticas de ensino, pesquisa e extensão; c) cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de seus cursos; d) organização didático-pedagógica da instituição; e) oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu; f) perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância g) organização administrativa da instituição e políticas de gestão; h) projeto de acervo acadêmico em meio digital; i) infraestrutura física e instalações acadêmicas; j) demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras; k) oferta de educação a distância.

Sant’ana *et al.* (2017) afirmam que o planejamento das universidades é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, que atua não somente como ferramenta de planejamento, como também de avaliação das IES pelos órgãos responsáveis. Dada sua organização complexa, torna-se necessária a realização de um PDI que aborde as três áreas fins das universidades: ensino, pesquisa e extensão. Embora o decreto presidencial (BRASIL, 2017) liste uma série de elementos mínimos a serem abordados no PDI, não há disposição acerca de um método de elaboração e aplicação, cabendo, então às IES tais definições.

Um estudo realizado por Kahveci *et al.* (2012) apontou que, da mesma forma que as universidades brasileiras, as universidades europeias e norte americanas também possuem legislações próprias a serem seguidas, mas sem a determinação de um método de elaboração e aplicação. Kahveci *et al.* (2012) ressaltam que as diferentes áreas de atividades

desenvolvidas nas universidades levam à execução de diversas abordagens de planejamento estratégico. Embora não haja clareza sobre os fatores determinantes de sucesso do planejamento estratégico das universidades, este é ponto focal para o alinhamento da instituição com o ambiente interno e externo (KAHVECI *et al.*, 2012).

3. Metodologia

O estudo enquadra-se como um estudo multicaso, de natureza aplicada, abordagem qualitativa e objetivos descritivos. Yin (2001) defende que o estudo multicaso, por serem mais robustos, possuem provas mais convincentes, evidências mais relevantes e dados mais confiáveis. Neste sentido, esta pesquisa analisou nove universidades selecionadas consoante os *rankings* do *Times Higher Education* (THE), representando os continentes da América do Norte, Europa e América Latina. A população da pesquisa abrangeu as três universidades melhor posicionadas nos seguintes *rankings* do ano de 2018: *US College Rankings*, *Europe Teaching Rankings* e *Latin America University Rankings*.

As três primeiras universidades posicionadas no *US College Ranking* 2018 foram a Harvard University, Columbia University e Massachusetts Institute of Technology. No *Europe Teaching Rankings* foram a University of Oxford, University of Cambridge e a Sorbonne University. No *Latin America University Rankings* a Universidade de Campinas, a Universidade de São Paulo e a Pontifícia Universidad Católica de Chile.

No que tange a natureza aplicada e a abordagem qualitativa, Appolinário (2004, p.152) assinala que as pesquisas de natureza aplicada procuram solucionar “problemas ou necessidades concretas e imediatas”, e Roesch (2010) aponta que as pesquisas de abordagem qualitativa objetivam aperfeiçoar um programa ou plano a partir da sua efetividade.

Quanto ao objetivo descritivo, Triviños (2010) destaca que esse estudo descreve a exatidão dos fatos e fenômenos de determinada realidade, elucidando assim, a realidade do planejamento estratégico nas universidades selecionadas para análise. Para alcançar o objetivo descritivo desta pesquisa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica para realizar uma revisão de literatura acerca da temática do planejamento estratégico e da administração universitária. À luz dessa revisão foi possível elencar os elementos que devem compor o planejamento estratégico das universidades. Assim, considerando a revisão de literatura e o decreto presidencial, estabeleceu-se para a pesquisa e análise os seguintes elementos: (i) Missão, visão e valores institucionais, (ii) Diagnóstico institucional, (iii) Áreas transversais, (iv) Foco da instituição, (v) Definição de objetivos institucionais, (vi) Definição de indicadores de desempenho e, (vii) Estrutura do documento de planejamento.

A coleta dos dados envolveu os documentos de planejamento estratégico das universidades selecionadas, disponibilizados publicamente nos sítios eletrônicos das instituições. A pesquisa documental foi realizada no mês de julho de 2019 e a análise dos dados foi realizada com base dos elementos supracitados. Inicialmente agrupou-se as universidades pelo ranking ao qual se referem para apresentação dos dados coletas e, posteriormente realizou-se um comparativo entre as instituições.

4. Resultados

Nesta seção, parte-se para a análise documental dos planos estratégicos disponibilizados por tais Universidades em seus sítios institucionais.

4.1. Universidades norte-americanas

4.1.1 Harvard University

Constituída por 3 *campi*, a Harvard University conta com 11 principais unidades acadêmicas, sendo 10 faculdades e 1 instituto. As faculdades são responsáveis pela

supervisão das escolas e divisões que oferecem cursos e concedem graus acadêmicos. A Harvard University não possui uma declaração de missão formal, sendo que cada uma das faculdades vinculadas à Universidade declara sua missão, visão e valores. De forma mais ampla, a missão da Harvard College é “educar os cidadãos e os líderes de cidadãos para a nossa sociedade. Fazemos isso através do nosso compromisso com o poder transformador de uma educação em artes liberais e ciência” (HARVARD, 2019a).

A Harvard University não dispõe, em site de acesso público, um documento de planejamento estratégico consolidado. Embora sejam unificadas por objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão, cada uma das faculdades possui autonomia para o desenvolvimento de seus planejamentos. Entre os documentos que envolvem a Universidade como um todo se encontram o Plano de Inclusão e Pertencimento de Harvard e o Plano de Sustentabilidade de Harvard, além de destacar a importância da pesquisa e inovação, o que demonstra três áreas transversais abordadas pela instituição (HARVARD, 2019e).

Ademais, é exposta uma série de políticas institucionais a serem seguidas por toda a universidade. Ao todo são 78 políticas, agrupadas em 20 diferentes temáticas que abordam as: Políticas de Assuntos Acadêmicos, Políticas de Atividade Comercial, Políticas Confidenciais de Dados, Políticas de Conflito de Interesse, Acessibilidade Digital, Políticas de Comunicações Eletrônicas, Políticas de Controles de Exportação, Políticas Financeiras, Uso do nome de Harvard, Políticas de pesquisa humana, Políticas de Recursos Humanos, Políticas de Assuntos Internacionais, Invenção, patentes e políticas de direitos autorais, Assédio sexual, Pesquisa patrocinada, Política de Gestão Ambiental e de Segurança, Política da câmara de vídeo de Harvard, Contratos de Transferência de Material, Contrato de Participação, Fotografia e filmagem de edifícios e instalações de Harvard. As políticas são detidas e geridas por diferentes grupos na Universidade, seja a área de recursos humanos, a administração financeira, o Gabinete do Reitor, ou outras áreas (HARVARD, 2019c).

Dentre essa relação de políticas, a única que dispõe alguma relação com planejamento estratégico refere-se aos Princípios e Diretrizes para o Estabelecimento de Centros, que apresentam quais princípios devem ser seguidos, bem como as diretrizes para aprovação inicial, revisão periódica e descontinuação das atividades dos centros. Os centros configuram unidades departamentais dentro das escolas, e para seu estabelecimento e devido funcionamento é necessária definição de um planejamento estratégico que apoie os objetivos estratégicos da escola, englobando componentes acadêmicos, financeiros e operacionais, com objetivos identificáveis cobrindo o período inicial do período de operação, ou delineando objetivos de longo prazo com vistas a uma flexibilidade apropriada ao longo do tempo (HARVARD, 2019d).

De forma independente, as faculdades da Harvard University desenvolvem seus planejamentos estratégicos, contudo, sem apresentar uma vinculação a objetivos e diretrizes macro da universidade. Com objetivos focados nas áreas fins de cada uma das faculdades, os documentos de planejamentos estratégicos não utilizam modelos pré-definidos, tampouco apontam metodologia de elaboração e ferramentas de controle e avaliação, como indicadores de desempenho, dos objetivos estabelecidos. Nas áreas meio da universidade, que configuram os escritórios e áreas de suporte, são apresentados alguns relatórios de apresentações contábeis. O escritório de financiamento estratégico e planejamento não disponibiliza publicamente documento de planejamento estratégico, e as informações do relatório anual são acessadas somente mediante a inserção de senha (HARVARD, 2019b).

Ressalta-se, ainda, apesar de ser uma instituição sem fins lucrativos, a Harvard University é mantida principalmente por doações e possui uma dotação financeira composta por mais de 13000 fundos, administrados pela Harvard Management Company. Sendo assim, observa-se uma preocupação da universidade em apresentar prestações de contas e “produzir

resultados sólidos de investimento para apoiar as metas educacionais e de pesquisa da Universidade” (HARVARD, 2019).

4.1.2 Columbia University

A Columbia University é uma instituição de ensino superior sem fins lucrativo, independente e privada. A atividade acadêmica na universidade é organizada principalmente por meio de suas 20 faculdades e 78 departamentos de instrução. Cada faculdade é dirigida por um Decano ou Vice-Presidente Acadêmico que atua como diretor executivo e é imediatamente responsável por seu programa acadêmico, incluindo a manutenção de um corpo docente de excelência acadêmica, supervisionando suas admissões e currículos e aplicando suas regras e regulamentos (COLUMBIA, 2019a).

Como as faculdades possuem autonomia para a administração, a elaboração de um planejamento estratégico ocorre de forma independente em nível de pós-graduação, com o estabelecimento de missão, visão e valores institucionais próprio. Contudo, a Columbia College, que oferta os cursos de graduação, dispõe de um plano estratégico consolidado (COLUMBIA, 2019c).

Tal plano estratégico envolve o estabelecimento de quatro compromissos e oito prioridades. Os quatro compromissos, expandir, renovar, evoluir e integrar, são desmembradas em 10 ações que abordam o processo de admissão e permanência dos alunos, o desenvolvimento dos currículos, a construção de uma experiência universitária, o desenvolvimento de carreira profissional e a estrutura da universidade. As prioridades estratégicas elencadas também versam no mesmo sentido, sendo elas: atrair e apoiar os melhores e mais brilhantes estudantes; continuar aprimorando o currículo básico; aumentar o apoio do corpo docente comprometido com o ensino de graduação, orientação e aconselhamento; fornecer ofertas curriculares inovadoras e dinâmicas para preparar os alunos para um mundo em constante mudança; construir uma experiência educacional global transformadora para os alunos; aprimorar a experiência de graduação além da sala de aula; fortalecer a experiência de graduação desenvolvendo uma filosofia de “vida inteira”; abordar as instalações administrativas, residenciais e de conveniência necessárias para fortalecer a experiência de graduação (COLUMBIA, 2019c).

O plano estratégico apresenta, de forma sintética, alguns dados da Universidade, mas não aborda um diagnóstico institucional e nem uma metodologia de elaboração. Não são estabelecidas metas quantitativas e indicadores de desempenho, e tampouco se verifica a definição de áreas transversais ou a abordagem de outras áreas que não o ensino (COLUMBIA, 2019c).

Em pesquisa acerca de um planejamento institucional em nível de presidência, vice-presidência e reitoria, observou-se que embora esteja dentre as atribuições do reitor dirigir o planejamento acadêmico, e sob sua responsabilidade o escritório de planejamento e pesquisa institucional, é vinculada ao Gabinete do Presidente que estão elencadas principais iniciativas da Universidade. Tais iniciativas referem-se ao Zuckerman Mind Instituto de Behaviorismo Cerebral, Projetos do Columbia World, Medicina de Precisão, Centros Globais, Artes na Columbia, Liberdade de Expressão e Imprensa, e Diversidade Educativa. Salienta-se ainda o destaque dado à pesquisa e a performance da universidade no cenário global (COLUMBIA, 2019b). Dentre os documentos que abordam a universidade como um todo, encontra-se, ainda, uma relação de 33 políticas institucionais e um plano de sustentabilidade. Além do mais, a universidade destaca a importância da política de igualdade e ações afirmativas (COLUMBIA, 2019).

Com aproximadamente 5.500 fundos de doações e investimentos, principalmente, em renda fixa e ações negociados em bolsa de valores, a Columbia University conta com uma estratégia de retorno dos investimentos, obtidos por meio da valorização do capital, e do

rendimento atual. Assim, nos relatórios existe uma grande preocupação em demonstrar a performance da Universidade (COLUMBIA, 2019d).

4.1.3 Massachusetts Institute of Technology

O Massachusetts Institute of Technology (MIT) é uma universidade privada composta por cinco escolas que têm como foco o ensino, a pesquisa e a inovação. Essas prioridades estão também definidas na declaração da missão do MIT que é “promover o conhecimento e educar os estudantes em ciência, tecnologia e outras áreas de conhecimento que melhor sirvam a nação e o mundo no século XXI” (MIT, 2019).

Embora não apresente um planejamento estratégico consolidado para toda a universidade que aborde o ensino, pesquisa e inovação, o Gabinete do Decano para a Educação de Graduação (DUE) possui um planejamento estratégico alinhado à missão do MIT que propõe a formação de líderes em uma sociedade global diversa. Assim, o plano estabelece seis objetivos estratégicos para a educação de graduação: catalisar os espaços comuns de graduação para definir a próxima geração de alunos do MIT; possuir tecnologia de informação campeã (TI) para a provisão de informação aos estudantes e professores; desenvolver uma experiência estudantil holística para produzir líderes para o futuro; proporcionar oportunidades educacionais globais que permitam aos nossos alunos apreciar e aprender de outras culturas; avançar no ensino para o aprendizado em nossas salas de aula; ser campeã em fomentar a diversidade. O plano estabelece os objetivos, mas não apresenta um diagnóstico institucional prévio e nem mesmo uma metodologia de elaboração do plano. Tampouco são definidas metas quantitativas ou indicadores de desempenho (MIT, 2019a).

Outro planejamento que envolve toda a universidade é o *Global Strategic for MIT*, que aborda a internacionalização. O plano foi elaborado sob três questões centrais: Como as atividades internacionais do MIT podem contribuir melhor para o avanço das fronteiras do conhecimento em ciência, tecnologia e outras áreas de conhecimento? Como essas atividades podem ajudar a trazer conhecimento de ponta para a resolução dos problemas mais desafiadores do mundo? E como eles podem contribuir para educar os futuros líderes que estão preparados para trabalhar de forma inteligente, criativa e eficaz para a melhoria da humanidade? O plano descreve as atividades internacionais do MIT em pesquisa, educação e inovação, aponta como essas atividades podem evoluir nos próximos anos, define objetivos para essas atividades, bem como os principais valores e princípios que devem orientá-los, e apresenta recomendações projetadas para ajudar na construção de uma plataforma mais forte para o envolvimento internacional bem-sucedido no MIT (MIT, 2019b).

Além disso, o relatório anual do MIT apresenta o projeto MIT Campaign for a Better World, que tem por objetivo enfrentar os desafios globais urgentes da humanidade. A campanha é orientada por seis áreas: Ciência da Descoberta; Saúde do Planeta; Saúde humana; Inovação e Empreendedorismo; Ensinar, Aprender e Viver; e o Núcleo MIT (MIT, 2019c). Diante desses documentos é possível inferir a atuação do MIT nas áreas transversais de internacionalização, liderança, inovação e empreendedorismo, sustentabilidade, diversidade e saúde.

4.2. Universidades Europeias

4.2.1 University of Oxford

O *Strategic Plan 2018-2023* da Universidade de Oxford é um dos menores documentos analisados. Com seis páginas, o documento estrutura-se em cinco grandes temas – Educação; Pesquisa; Pessoas; Engajamento e Parceria; e Recursos – que se desdobram em Compromissos e Prioridades. Os Compromissos são descritos de forma mais ampla, em contrapartida as Prioridades aparecem como se fossem objetivos e são mais bem específicas,

sendo formuladas, muitas vezes, com metas e datas para serem concretizadas. Apesar de pequeno, o documento expõe que a partir do plano estratégico, há outro plano de implementação mais detalhados que é aprovado pelo Conselho Universitário e supervisionado por órgão específico (OXFORD, 2018).

Na temática Educação, os compromissos são os de atrair estudantes com potencial acadêmico, garantir boa experiência acadêmica e fazer com que os egressos se destaquem no mercado e, manter e melhorar o que de melhor a Universidade tem a oferecer. Com relação às prioridades de educação, percebe-se metas bastante específicas no âmbito educacional, como aumento de mais de 300 bolsas de pós-graduação até 2023, aumento no número de vagas de graduação, aumento de 200 alunos por ano em cursos estrategicamente importantes, parcerias com o setor privado para a construção de mais de 1000 salas de pós-graduação, assim como outras prioridades importantes nesses níveis de especificidade (OXFORD, 2018).

Os compromissos em relação à Pesquisa visam à promoção de pesquisas de ponta, ao apoio às pessoas em seu ambiente de pesquisa, e mudar o mundo para melhor. Já com relação às prioridades de pesquisa, infere-se igual padrão de descrição das demais prioridades, com o objetivo de aumentar oportunidades e apoio aos pesquisadores de início de carreira, investir em todo o ambiente de pesquisa até 2023, o aumento do fundo de pesquisa, o envolvimento com empresas e ONGs para aumentar o volume de pesquisas financiadas pelo setor não-público, e a ampliação do investimento nas atividades de inovação (OXFORD, 2018).

O próximo tema diz respeito à Pessoas. Seus compromissos versam acerca da atração e retenção do melhor pessoal, diversidade de pessoas, e apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional. As prioridades tratam sobre políticas de inclusão e diversidade, promoção da Universidade como um ambiente atrativo para se trabalhar, a promoção do bem-estar das pessoas, dentre outras prioridades mais específicas (OXFORD, 2018).

No tema Engajamento e Parceria, os compromissos abrangem desde o trabalho com parceiros no fomento à inovação, ao relacionamento da Universidade com a sociedade e a formulação de políticas públicas usando os conhecimentos gerados pela Instituição. As prioridades tratam da expansão dos distritos de inovação da universidade, investimento contínuo em ferramentas digitais e infraestruturas, melhoramento do engajamento público, expansão das colaborações em pesquisas internacionais estratégicas, aumento da mobilidade acadêmica internacional, e atividades com os egressos (OXFORD, 2018).

No tocante ao último tema, Recursos, a Universidade traz como compromissos o bom gerenciamento dos recursos financeiros, a garantia que os espaços da Universidade propiciem a pesquisa e a educação de excelência, e o contínuo investimento na capacidade de tecnologia de informação, melhorando a qualidade da educação e pesquisa e facilitando os processos administrativos. As Prioridades de Recursos visam a diversificação das fontes de receita da Universidade, o melhoramento de processos de forma a permitir o crescimento da pesquisa e educação sem o aumento nos custos dos serviços, finalizar um programa de investimento de capital e TI, a construção de lares para funcionários com parcerias com o setor privado, e a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento da Universidade que esteja de acordo com a ambição dos objetivos estratégicos da universidade (OXFORD, 2018).

A Universidade não apresenta diagnóstico institucional para a elaboração do documento que não fossem reuniões e construção conjunta com os mais diversos setores da Instituição. Além disso, não há nenhuma referência com relação a indicadores e avaliação dos objetivos/prioridades propostos. Como a Universidade deixa claro que existem outros documentos mais detalhados que se desdobram a partir do Plano Estratégico, é possível que haja nesses documentos esses elementos (OXFORD, 2018).

4.2.2 University of Cambridge

A Universidade de Cambridge não realiza um plano estratégico unificado, mas diversos documentos que abrangem áreas específicas. Dessa forma, cada um dos planos estratégicos possui estrutura e metodologia próprias, bem como período de vigência distinto. Encontrou-se em seu *website* oficial oito documentos relacionado a planos estratégicos, sendo eles: Acordo de acesso OFFA (2017 – 2018); Estratégia Digital para Educação; Visão, política e estratégia de sustentabilidade ambiental (2015 – 2020); 4) Estratégia de igualdade e diversidade; Estratégia de Patrimônio (2016); Estratégia de aprendizagem e ensino (2015 – 2018); Estratégia de Pessoas (2016 – 2021); Estratégia de Esporte (2017 – 2022).

O primeiro documento refere-se às políticas de admissões, acesso, financiamento estudantil e políticas afirmativas. O documento apresenta diretrizes, sem nenhuma menção acerca de diagnóstico, avaliação, indicadores e metas ou estrutura mais elaborada. Porém, existem alguns dados e projeções com relação à admissão de alunos (CAMBRIDGE, 2019).

No plano Estratégia Digital para Educação aborda os objetivos e ambições no que tange ao aproveitamento da tecnologia digital e o uso dessa ferramenta ao ensino e aprendizagem. Este plano mostra-se mais bem composto, estruturando-se em Contexto, cinco principais objetivos e diversas ações de maneira a atender aos objetivos propostos. Abrangendo diversas temáticas, os cinco objetivos são: Construir e manter um entendimento compartilhado das necessidades e prioridades da Universidade; Apoiar os alunos ao longo do ciclo de aprendizagem; Garantir a qualidade e equidade da experiência do aluno; Fornecer máxima eficácia e eficiência de recursos para estudantes, funcionários e colegiados da administração da Universidade; e Permitir e propagar inovação. Entretanto, não se encontra nenhum modo de avaliação, indicador, meta ou modo de aferição (CAMBRIDGE, 2016).

O terceiro plano visa à sustentabilidade ambiental. Dentre todos os planos estratégicos da Universidade, este parece o mais bem estruturado e elaborado, com objetivos, metas, indicadores, e estratégias para se chegar aos objetivos. As temáticas abrangem energia e gestão de carbono, gestão da água, Biodiversidade e ecossistema, gestão de resíduos, aquisição sustentável, construção e reformas sustentáveis, modelos de transporte sustentáveis, sustentabilidade ambiental no ensino e pesquisa, e parcerias e engajamentos com outras instituições (CAMBRIDGE, 2019).

No que se refere ao quarto plano tem-se cinco objetivos que abrangem as questões de igualdade, diversidade e práticas inclusivas. Tais objetivos atentam para um corpo de funcionários diversificados, enfrentamento da desigualdade de gênero em todo o mundo acadêmico, e promoção de um ambiente de trabalho e estudo inclusivo. O documento se desdobra em um plano de ação, como diversas estratégias para cada objetivo, meta e órgão responsável por cada ação (CAMBRIDGE, 2019).

O quinto plano abrange os assuntos patrimoniais, e estrutura-se em quatro grandes áreas, que se desdobram em catorze objetivos e um conjunto de estratégias e ações, em que há indicadores para a avaliação. Os objetivos versam o melhoramento da qualidade da infraestrutura, desenvolver espaços flexíveis e adaptados, melhorar a experiência dos estudantes e funcionário com relação ao uso dos espaços, o desenvolvimento sustentável, garantir a eficiência dos espaços e o melhor uso dos recursos (CAMBRIDGE, 2019).

Na Estratégia de Aprendizagem e Ensino tem-se objetivos de manter no mais alto nível o padrão do ensino, atrair os melhores estudantes do mundo, fornecer estratégias para os alunos desenvolverem todos os seus potenciais e desenvolver graduados com habilidades de liderança. O documento estrutura-se em objetivos e estratégias de apoio e também diretrizes que abrangem outros temas, como bem-estar e igualdade dos estudantes, programas de mestrado, aprimoramento da pós-graduação, programas de pesquisa, uso de tecnologias para dar suporte ao ensino, e ampliação de oportunidades acadêmicas (CAMBRIDGE, 2019).

O documento de Estratégia de Pessoas organiza-se em oito objetivos mais amplos que se dividem em objetivos específicos e não há indicadores ou metas. Pretende-se atrair e reter

as melhores pessoas; recrutar pessoal com métodos rigorosos, profissionais e justos; Fornecer um plano de carreira; desenvolver habilidades e conhecimentos pessoais e profissionais ao longo da carreira; promover um ambiente saudável; incorporar uma cultura de apoio e inclusão; recompensar as pessoas de forma justa; e desenvolver as habilidades e conhecimentos pessoais e profissionais das pessoas (CAMBRIDGE, 2019).

O último plano refere-se à Estratégia de Esporte. O documento é formulado em três pilares – Esporte de Desempenho, destinado às pessoas de grandes talentos e alto nível de esporte; Esporte competitivo, em que abrange os clubes de esportes e atléticas da universidade; e Atividade Física, em que compreende a comunidade acadêmica e a promoção de atividades físicas e vida saudável. Todos esses três temas são abordados com objetivos, estratégias e indicadores (CAMBRIDGE, 2019).

4.2.3 Sorbonne University

O *Projet D'établissement* 2019-2023 da Sorbonne é o plano estratégico mais recente dentre todos os analisados. Publicado em fevereiro de 2019, o documento possui 34 páginas que abrangem temas bastante atuais. A Universidade realiza um diagnóstico institucional que define quatro grandes áreas – Atuar em um mundo globalizado; Contribuir para a ciência aberta, revolução digital e de dados; Aprender, compreender e empreender dentro de um mundo de mudanças; e Estabelecer a nova universidade e afirmar sua identidade – que se desdobram em objetivos estratégicos e diretrizes (SORBONNE, 2019).

Em se tratando do primeiro tema, Sorbonne propõe investir-se como uma universidade global e internacional. Para lograr tal objetivo, a universidade francesa busca desenvolver cidadãos mais cientes dos assuntos internacionais e que estejam aptos a contribuir para a tais questões; manter o alto padrão em hospedar estudantes, professores e funcionários de todo mundo e propiciar a toda sua comunidade os mecanismos para adentrarem no mundo globalizado, como aulas de idiomas, mobilidades acadêmicas e aulas ministradas em inglês; reforçar parcerias socioeconômicas na Europa e outros lugares; Criar parcerias com as principais Universidades do mundo e com países que estão desenvolvendo suas universidades, principalmente na África (SORBONNE, 2019).

No que se refere ao segundo tema, a Universidade objetiva articular-se a adaptação à ciência digital e aberta, visto que a transformação digital é uma oportunidade para promoção da ciência aberta como um bem comum. À vista disso, propõe o desenvolvimento de tecnologias inovadoras e contribuição para a revolução digital; contribuição ao progresso das ciências de dados de computação, ao mesmo tempo em que a aborda de forma interdisciplinar e estuda o comportamento individual e coletivo introduzido por tais revoluções; atuação em conjunto em pesquisas com outras universidades para o desenvolvimento da ciência aberta na França e na Europa; promoção do arquivamento aberto de publicações; e a realização da própria transformação digital da universidade (SORBONNE, 2019).

Com relação ao terceiro tema, a Instituição coloca que há muitas transformações no mundo presente e que é fundamental que esteja apta a antecipá-las, entendê-las, e preparar e apoiar a sociedade como um todo a essas mudanças. Para fazer isso, pretende atuar junto com a sociedade; responder as demandas e as questões sociais; transferir conhecimento e inovação; atuar intensamente em pesquisa; e aprender a empreender em diversos aspectos (SORBONNE, 2019).

Na última temática a universidade reafirma-se e promove sua identidade. Para tanto, propõe que fará sua identidade conhecida através de suas especificidades e seu impacto científico e social, local ou global; defender seus valores de universidade pública de classe mundial e aberta a todos, ao mesmo tempo em que assume o desafio da concorrência e do reconhecimento acadêmico; implementará políticas de recursos humanos, de inclusão e luta contra discriminação (SORBONNE, 2019).

A Universidade apresenta que neste documento estão somente os objetivos mais gerais e que há outros desdobramentos em outros documentos específicos, os quais contam com ações, metas e indicadores de desempenho (SORBONNE, 2019).

4.3. Universidades Latino-americanas

4.3.1 Universidade Estadual de Campinas

A Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) descreve, em 76 páginas, o PLANES 2016-2020 estruturando-o em 4 grandes áreas estratégicas - Ensino; Pesquisa; Extensão; e Gestão - que se desdobram em 13 estratégias corporativas: Excelência no Ensino; Excelência na Pesquisa; Excelência na Extensão; Universidade Digital; Internacionalização; Governança corporativa; Sustentabilidade; Gestão orçamentária e financeira; Gestão por processos; Gestão de pessoas; Gestão territorial e de infraestrutura; Disponibilização do conhecimento; e Comunicação (UNICAMP, 2016).

Embora algumas das Estratégias Corporativas não possuam, no documento, desdobramentos mais detalhados, a maioria delas apresenta objetivos e focos prioritários já definidos. Ao se analisar tais objetivos e focos, observa-se um documento bastante completo, que abrange diversas temáticas. Dá-se grande atenção ao melhoramento do ensino e dos cursos, pesquisa e extensão, a internacionalização da Universidade, temas relacionados a inclusão social e diversidade, a preocupação com uma infraestrutura adequada, a possibilidade de atração de alunos, professores e servidores de excelência, temas relacionados à sustentabilidade e o melhoramento constante da gestão universitária (UNICAMP, 2016).

Outro mecanismo disposto no documento refere-se a editais que podem ser abertos pela comissão encarregada do Plano Estratégico, de forma a implantar as ações das Estratégias Corporativas, definindo em tais editais os focos dos programas. Dessa forma, o Plano Estratégico da Unicamp apresenta-se em formato de pirâmide. No topo, encontra-se a visão de futuro da Instituição, mais abaixo se apresentam as áreas estratégicas e as treze estratégias corporativas. Na base da pirâmide, de forma a sustentar a estrutura, situam-se os programas estratégicos e os projetos estratégicos (UNICAMP, 2016).

Com relação ao diagnóstico institucional para a formulação do plano estratégico, o documento apenas apresenta a utilização dos dados da avaliação institucional da Unicamp, conjuntamente com a participação de dirigentes de vários outros órgãos ligados à gestão da Universidade e dos diretores das unidades de ensino e pesquisa para a confecção do plano. Além disso, não se encontra nenhum indicador para a aferição dos objetivos explícito no documento, mas há descrito, apesar de não apresentarem, que os projetos possuem um plano de metas e métricas qualitativas e quantitativas de acompanhamento. Ademais, existem uma série de dados quantitativos no documento de avaliação institucional (UNICAMP, 2016).

4.3.2 Universidade de São Paulo – USP

A Universidade de São Paulo (USP) apresenta em seu sítio institucional o Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017, o qual, a se reparar pela vigência do plano, encontra-se desatualizado. O documento possui 45 páginas e se organiza em dois Eixos: Atividades Fins e Apoio às Atividades Fins. O primeiro eixo abrange o Ensino, a Pesquisa e a Cultura e Extensão. Já o segundo inclui as atividades de apoio, em que se insere as áreas transversais – Recursos humanos; infraestrutura; gestão; acesso e permanência estudantil; sustentabilidade; e internacionalização. O documento apresenta apenas diretrizes dispostas em texto corrido e metas. A avaliação institucional é feita por meio de Comissão Permanente de Avaliação (CPA) e o plano apresenta que há indicadores para avaliação, no entanto tais indicadores não são expostos (USP, 2012).

O Ensino divide-se em graduação e pós-graduação. No que se refere à Graduação encontra-se metas sobre ampliação do número de graduandos e formandos, aumento no número de intercâmbios, ampliação do número de estudantes provindos de escolas públicas, avaliação da graduação, atualização de currículos, melhoramento da infraestrutura e aprimoramento do vestibular e programas de inclusão. As metas para o Ensino em Pós-Graduação buscam aumentar o número de alunos de pós-graduação, aumentar o número de programas com conceitos acima de 5 da Capes, aumentar o número de convênios e de intercâmbio discente e docente no exterior, desenvolver maior proximidade ao mundo do trabalho, estimular a criação de cursos de mestrado profissional, maior colaboração de pós-doutoramento na graduação, desenvolver sistema próprio de avaliação e incorporar princípios da sustentabilidade (USP, 2012).

As metas de Pesquisa pretendem ampliar e melhorar a produção científica, aumentar o número de patentes e a captação de recursos de agência de fomento, ampliar o número de pós-doutorados, fomentar a interdisciplinaridade, integrar a pesquisa com o setor produtivo, difundir a ciência, desenvolver política própria de ciência, tecnologia e inovação, e promover os princípios da sustentabilidade (USP, 2012).

Com relação aos desejos de Cultura e Extensão ressalta-se o aumento de cursos de extensão, visitantes aos museus, atendimento à saúde, da divulgação, da articulação com ensino, do número de alunos participantes de atividades de extensão e pesquisa e o fomento de projetos interdisciplinares (USP, 2012).

4.3.3 Pontificia Universidad Católica de Chile

Possuindo apenas 60 páginas e elaborado democraticamente por mais de 120 reuniões contendo membros de toda a Universidade, o *Plan de Desarrollo 2015-2020* (UC-Chile, 2015) se desdobra de maneira diferente dos planos estratégicos analisados. Em todo o documento não há objetivos concretos acerca dos temas em que a Universidade acredita importância, mas apenas aspirações em formato de texto corrido. O documento não propõe à comunidade qualquer lista de ações ou projetos a serem realizados, “seu objetivo é ser um guia para a formulação de outros planos estratégicos, tomadas de decisão e definição dos planos de ação da Diretoria Superior, através de suas vice-reitorias e faculdades” (UC, 2015, p.8).

Ainda que não contenha nenhum objetivo explícito, apenas aspirações, o documento se estrutura em basicamente três eixos que se cruzam transversalmente: Eixo Transversal da Missão, que abrange a identidade católica e o sentido de comunidade, os Eixos Específicos, os quais englobam seis áreas de prioridade – Conhecimento de fronteira; inovação no ensino; inclusão para ampliar oportunidades; interdisciplinaridade para fazer frente aos grandes desafios; a internacionalização para participar de um mundo globalizado; e compromisso e contribuição pública – e o Eixo de Gestão Institucional, de modo a dar suporte a todos os outros eixos. Há, ainda, um último ponto no documento que abrange as aspirações de longo prazo da Universidade, para o ano de 2035 (UC, 2015).

Com relação ao primeiro Eixo, nota-se uma intensa atenção à identidade católica e aos valores cristãos. À vista disso, por mais que esta seja uma Universidade privada, há constante preocupação com a sociedade a qual a Universidade se insere e a formação de cidadãos com os princípios da Instituição. Além disso, este eixo não abrange só tais temas. Destaca-se, além dos supracitados, preocupação com uma universidade integrada e com o diálogo dentro da comunidade, com os espaços físicos e com os funcionários terceirizados. Ademais, temas como o da sustentabilidade, o incentivo a saúde e a vida saudável e fazer com que todos se sintam parte da instituição também são levantados (UC, 2015).

No que se refere aos eixos específicos, há uma infinidade de temas que são expostos pela Universidade. Com relação ao eixo Conhecimento de Fronteira, destaca-se: a promoção da pesquisa básica e pesquisa aplicada; criação de conhecimento e interdisciplinaridade;

impulso a internacionalização, com contratação de professores, formação de pós-doutorados e atração de estudantes de doutorado do mundo todo; figuração nos rankings internacionais; aumento no intercâmbio e pesquisas em parceria com outros centros estrangeiros; maior impacto na produção científica e artística; maior presença da universidade em projetos colaborativos de maior magnitude e estreitamento entre pesquisa, inovação e desenvolvimento com as necessidades da indústria. Já em relação à Inovação em Ensino, aborda-se: o uso de novas tecnologias aliadas ao ensino; Melhoramento constante dos currículos; incentivar a pesquisa na graduação; e o fortalecimento da instituição acadêmica, contratação, valorização e qualificação de professores (UC, 2015).

No que tange ao Eixo sobre Inclusão, há uma série de temas relacionados a políticas de inclusão de pessoas com talentos, programas de financiamento e de bolsas e a redução das taxas de evasão. Além disso, o Eixo sobre Interdisciplinaridade apresenta que as pesquisas interdisciplinares serão o caminho para os mais diversos temas complexos que inquietam a sociedade. Dessa forma, tal eixo define uma série de mudanças e políticas necessárias para se conseguir a interdisciplinaridade na Universidade. Ademais, o Eixo de Internacionalização demonstra a importância de a Universidade se abrir para o mundo, estimulando a competição, atraindo sócios estrangeiros e resolvendo problemas em escala global. O último Eixo refere-se ao Compromisso com o Público e trata justamente da preocupação, compromisso e interesse social para o desenvolvimento do bem-comum (UC, 2015).

Além desses Eixos Específicos, a PUC-Chile apresenta o Eixo de Gestão Institucional, o qual versa acerca os mais diversos temas da gestão universitária, que vai desde aspectos relacionados ao plano estratégico aos aspectos mais organizacionais, como a capacidade de gestão, financiamento e orçamento. Entretanto, o documento não dispõe de indicadores para a aferição de todas as aspirações, nem mesmo há alguma menção sobre se se utilizou algum diagnóstico institucional para a elaboração dos temas que não fosse somente a participação de toda a comunidade universitária (UC, 2015).

Outro ponto interessante no documento relata acerca de orientações para a Universidade para o ano de 2035. Todas essas orientações reforçam ainda mais os temas já abordados nos demais eixos específicos e sempre colocam a Universidade como liderança na América Latina e no Chile e ressaltando sempre seus valores católicos (UC, 2015).

5. Conclusão

A partir da análise dos documentos de planejamento das universidades analisadas, observa-se que nem todos apresentam a totalidade dos elementos descritos pela literatura como sendo os primordiais para se compor um plano estratégico. Todas as instituições apresentam um ou mais elementos de missão, princípios, visão de futuro ou valores que dão base aos objetivos. Além disso, o diagnóstico institucional quase não é abordado pela maioria das universidades observadas, e quando o fazem apenas citam que utilizaram tal ferramenta para dar maior precisão aos objetivos, mas sem exposição de detalhamento, a exemplo da Unicamp e alguns planos de Cambridge. Os objetivos estão presentes em todos os documentos, entretanto ao passo que a maioria das universidades descrevem seus objetivos com bastante precisão, outras apresentam objetivos demasiadamente amplos, muitas vezes descritos em forma de diretrizes, sem uma formulação ou frase que condense e materialize o que se quer para o futuro, como é o caso da UC-Chile.

Dentre os temas mais observados, destacam-se, primordialmente, o Ensino e a Pesquisa. Com relação aos pontos mais detalhados, no ensino percebe-se atenção ao uso de tecnologias que auxiliem a aprendizagem e a inclusão e o aperfeiçoamento e atualização dos currículos. No quesito pesquisa, ressalta-se o estímulo ao aumento do número de publicações de grande impacto, maior contato com as demandas e problemas globais e não só regionais, transferência de conhecimento e inovação. Além dessas duas principais áreas, encontra-se

outras áreas transversais as quais estão presentes na maioria dos planos estratégicos. Evidencia-se a Internacionalização, presente em todos os documentos, com políticas que englobam principalmente o ensino e a pesquisa; a Sustentabilidade Ambiental, abrangendo todos os setores das universidades; Inclusão social e diversidade, com grande foco nas desigualdades de gênero, tanto no corpo docente e discente, quanto no âmbito da gestão; Inovação, envolvendo temas no ensino e pesquisa; e Interdisciplinaridade.

Com relação ao processo de avaliação do planejamento estratégico, nota-se que as universidades tratam deste elemento de maneira bastante diversa. Oxford, Sorbonne, Unicamp e USP exibem que a avaliação é feita por órgão específico e que é apresentada em outros documentos. Somente alguns planos de Cambridge apresentam o processo de avaliação detalhado, e as demais universidades não a abordam. Observa-se a mesma situação no que diz respeito aos indicadores e metas. Das universidades que abordam a avaliação, somente Cambridge trata de indicadores e metas em alguns de seus planos. A USP e Oxford, no entanto, elaboram grande parte de seus objetivos de forma bastante precisa, acrescentando-lhes datas e números a serem concretizados, o que caracteriza meta.

As universidades possuem formatos próprios de estruturação e elaboração do documento. Os planos apresentam que foram formulados de maneira democrática, em que participaram todos os setores da sociedade. Além disso, nota-se que os planos estratégicos estão sendo formulados de maneira mais enxuta, com poucas páginas, e com diagramação e designs mais modernos e atrativos, o que pode ser explicado pelo fato de tal documento ser utilizado na atualidade como cartão de visita das universidades.

Por mais que apresentem dicotomias sobre a forma de estruturação, os planos estratégicos apresentam temáticas semelhantes, preocupando-se, cada vez mais, com as novas demandas da atualidade e com a colocação da universidade nos níveis mais altos de excelência.

A pesquisa apresentou como limitação a ausência de documentos de planejamento estratégico unificado de acesso público de algumas universidades em seus sítios eletrônicos. Além dessa limitação, a não similaridade ou falta de padronização dos documentos e dos processos universitários dificultam a análise dos elementos pré-estabelecidos, uma vez que tais elementos podem estar dispostos em outros documentos institucionais de restrito acesso. Para estudos futuros recomenda-se avançar no entendimento de como o planejamento estratégico é implementado nessas universidades, que etapas são executadas e quem são os responsáveis.

Referências

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.271p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

BAKOĞLU, Refika, *et al.* Strategy Development Process in Higher Education: The Case of Marmara University. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Vol. 235, nº 24, p. 36-45.

BORGES, D. F; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v.35, p. 63-76.

BRASIL. **Decreto nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=78741-d9235-pdf&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 23 jul. 2019.

CAMBRIDGE. University of Cambridge. **List of University strategies**. Disponível em <<https://www.governance.cam.ac.uk/Pages/University-strategies.aspx>>. Acesso em 05 ago. 2019.

_____. **Digital Strategy for Education 2016-2020**. 2016. Disponível em <<https://www.governance.cam.ac.uk/Pages/University-strategies.aspx>>. Acesso em 05 ago. 2019.

COBRA, M; BRAGA, R. **Marketing educacional**: Ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra, 2004.

COLUMBIA. Columbia University. **Essential Policies for the Columbia Community**. Disponível em <<https://www.essential-policies.columbia.edu/>>. Acesso em 31 jul. 2019.

_____. **Organization and Governance of the University**. Disponível em <<http://www.columbia.edu/cu/vpaa/handbook/organization.html>>. Acesso em 31 jul. 2019a.

_____. **Office of the President**. Disponível em <<https://president.columbia.edu/>>. Acesso em 31 jul. 2019b.

_____. **Strategic Plan**. Disponível em <<https://www.college.columbia.edu/strategicplan>>. Acesso em 01 ago. 2019c.

_____. **The Trustees of Columbia University in the City of New York: Consolidated Financial Statements June 30, 2018 and 2017**. Disponível em <<https://finance.columbia.edu/files/gateway/content/reports/financials2018.pdf>>. Acesso em 31 jul. 2019d.

HARVARD. Harvard University. **Endowment**. Disponível em <<https://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment>>. Acesso em 30 jul. 2019.

_____. **Harvard at a Glance**. Disponível em <<https://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance>>. Acesso em 29 jul. 2019a.

_____. **Office of financial Strategy and Planning**. Disponível em <<https://ofsp.finance.harvard.edu/home>>. Acesso em 29 jul. 2019b

_____. **Policies**. Disponível em <<https://provost.harvard.edu/pages/policies>>. Acesso em 29 jul. 2019c.

_____. **Principles and Guidelines for the Establishment of Centers**. Disponível em <<https://provost.harvard.edu/principles-and-guidelines-establishment-centers>>. Acesso em 29 jul 2019d.

_____. **Why Harvard**. Disponível em <<https://hr.harvard.edu/why-harvard>>. Acesso em 29 jul 2019e.

KAHVECI, Tuba Canvar; *et al.* Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 138-148, 2012.

MEC. Ministério da Educação. **Portaria** nº 21, de 21 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação no sistema federal

de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=80181-anexo-2-portaria-normativa-n-21-pdf&category_slug=janeiro-2018-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 23 jul. 2019.

MEYER, Bernardo; MEYER, Victor. Managerialism na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 6, p. 1-20, 2013.

MIT. Massachusetts Institute of Technology. **About MIT**. Disponível em <<http://www.mit.edu/about/>>. Acesso em 02 ago. 2019.

_____. **DUE Strategic Plan**. Disponível em <<http://web.mit.edu/DUE/strategicplan.html>>. Acesso em 02 ago. 2019a.

_____. **Global Strategic for MIT**. Disponível em <<http://web.mit.edu/globalstrategy/>>. Acesso em 02 ago. 2019b.

_____. **MIT Facts**. 2019. Disponível em <<http://web.mit.edu/facts/index.html>>. Acesso em 02 ago. 2019c.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 23. ed São Paulo: Atlas, 2007. 331p.

OXFORD. University of Oxford. **Strategic Plan (2018 – 2023)**. Disponível em <<https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23?wssl=1>> Acesso em 05 de ago. 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTA'ANA, Tomás Dias; *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.

SORBONNE. Sorbonne Université. **Projet D'établissement 2019 – 2023**. Disponível em <<https://www.sorbonne-universite.fr/universite/nous-connaître/projet-detablissement>>. Acesso em 05 de ago. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2010.

UC. Pontificia Universidad Católica de Chile. **Plan de Desarrollo Institucional 2015 – 2020**. Disponível em <<https://www.uc.cl/plan-de-desarrollo>> . Acesso em 05 de ago. 2019.

UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas. **Planes: Planejamento estratégico 2016-2020**. Campinas, SP: UNICAMP/PRDU, 2016. Disponível em <<http://www.prdu.unicamp.br/areas2/planes/arquivos/planes-2016-2020>>. Acesso em 15 jul. 2019.

USP. Universidade de São Paulo. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017**. 2012. Disponível em <<https://www6.usp.br/wp-content/uploads/PDI-VIIEncontro.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2019.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. Afinal, o que é Planejamento Estratégico?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 18, n. 2, abr-jun, 1978.