



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PESSOAL: COMPREENDENDO A GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA NA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

VIVIANA CRISTINA GIANINI SANT'ANNA

Claretiano – Centro Universitário de Rio Claro/SP

vivianasantanna@claretiano.edu.br

RESUMO

O cenário da Educação Superior no Brasil está em constante transformação. Tais mudanças são decorrentes da contingência que a sociedade perpassa que são impactadas pelas mudanças sociais, culturais, tecnológicas e entre outros. Além desses impactos existem critérios legais e regulatórios da modalidade. Atualmente, o país possui em sua maioria Instituições de Ensino Superior (IES) de segmento privado. O crescimento acelerado desse segmento, caracterizado pela alta competitividade, leva a uma preocupação que é a gestão estratégica nas IES, bem como o gerenciamento dos atores envolvidos nos processos educacionais. Pois, a má alocação do recurso docente pode ocasionar custos desnecessários e impactos negativos na formação do estudante. Neste contexto, o objetivo deste estudo é mapear como ocorre o processo da gestão estratégica nas IES, aplicando o planejamento na área acadêmica como ação estratégica. O crescimento acelerado pode impactar na qualidade da prestação de serviços educacionais, bem como na alocação dos recursos humanos nas instituições. A metodologia utilizada neste trabalho foi a de levantamento bibliográfico, que permitiu uma análise profunda na legislação. Conclui-se que o campo educacional necessita de planejamento adequado para a alocação dos recursos humanos, tendo um recorte mais especificadamente para o corpo docente. Assim, a proposta foi a implantação do Planejamento e Controle de Pessoal, ferramenta de gestão estratégica que pode ser utilizada como um indicador de qualidade para alocar os diversos agentes educativos.

Palavras chave: Ensino Superior; Planejamento; Gestão Estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Formar profissionais competentes e que atendam às necessidades do mundo do trabalho, são aspectos primordiais a uma instituição de ensino superior. O mercado exige das IES o desenvolvimento de profissionais capazes de lidar com as diversas realidades de cada segmento. Sendo assim, os gestores destas organizações educacionais são os responsáveis pelo gerenciamento e planejamento das ações para alcançar os objetivos dispostos nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) no Brasil e as legislações vigentes em outros países.

Mediante as diversas transformações constantes nos diversos saberes, é necessário ter uma gestão estratégica que atenda as dimensões do planejamento e controle do recurso humano no campo educacional.

Ensinar é uma ação bastante complexa, que requer compreender profundamente a área específica a ser ensinada e seu significado social; a organização do currículo como um percurso formativo; o planejamento mais amplo no qual uma disciplina se insere, bem como o seu próprio planejamento; o método de investigação de uma área que sustenta o método de ensino, as ações pedagógicas; os recursos adequados para o alcance dos objetivos; os modos de relacionamento com os alunos e destes com o saber; a avaliação, dentre outros tantos. (Pimenta; Almeida, 2011, p. 8).

Neste tocante é primordial que as instituições de ensino superior privadas, tenham planejamento no ato de alocar professores em seus cursos e disciplinas, não basta apenas validar a formação superior, é necessário identificar as áreas e especificidades de cada docente, para que o ato da atribuição ou alocação nas atividades acadêmicas seja um processo planejado e estruturado.

O presente trabalho tem como proposta estabelecer uma conexão entre os problemas que cercam a alocação correta dos diversos agentes educacionais em atividades que de fato correspondam com as necessidades institucionais, para gerar mais qualidade nos processos acadêmicos e garantir que a alocação dos recursos humanos no contexto educacional esteja de maneira estratégica. Desta maneira, a preocupação apresentada gera o questionamento de como a ferramenta de planejamento estratégico e controle podem auxiliar os gestores acadêmicos. Assim, o objetivo é elucidar que a utilização do planejamento e controle como ferramenta que fornece de fato insumos para os gestores trabalharem com indicadores positivos que refletirão em sustentabilidade, folha de pagamento, treinamentos e alocação correta dos recursos humanos disponíveis na instituição para o desempenho das diversas atividades acadêmicas.

A partir dos resultados de pesquisa exploratória, nota-se que algumas instituições atribuem os docentes de forma aleatória, sem levar em consideração requisitos básicos que refletem a qualidade no processo de formação profissional do estudante. A falta do planejamento e controle de pessoal, mais especificadamente na área docente é um gargalo que muitas instituições estão enfrentando. Desta maneira, este estudo aborda os problemas que a falta da gestão estratégica e visão sistêmica ocasiona a má gestão e alocação de recursos humanos nas diversas atividades acadêmicas.

No entanto, é necessário estabelecer que o planejamento estratégico para alocação do recurso docente não é pautado apenas em sua formação inicial, é necessário levar em consideração o acúmulo de competências técnicas e comportamentais, identidade pessoal e profissional e insumos a partir de indicadores obtidos por avaliações institucionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema proposto para estudo surge mediante a preocupação com a gestão estratégica utilizada nas instituições de ensino superior privadas no Brasil. Mediante os resultados obtidos no Censo ano base 2022, o Brasil possui 2.595 Instituições de Ensino Superior, sendo

destas, 2.283 (88%) são instituições do segmento privado. O Censo da Educação Superior “realizado anualmente pelo Inep, é o instrumento de pesquisa mais completo do Brasil sobre as instituições de educação superior que ofertam cursos de graduação e sequenciais de formação específica, bem como sobre seus alunos e docentes”. (INEP, 2023)

Através dos dados apresentados, o maior número de instituições de ensino no Brasil, são do segmento privado. A partir destes dados, surge a preocupação em analisar como os agentes educacionais estão alocados nas referidas instituições.

2.1 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão estratégica tem sido utilizada a muito tempo nas organizações corporativas. A demanda crescente por novos serviços e produtos são constantes devido a sociedade imediatista e tecnológica.

Ao aprofundar o estudo nas teorias administrativas é notória a presença da preocupação por processos, tarefas e pessoas desde o estudo da administração científica até a escola das relações humanas, embasados nos ensinamentos de grandes teóricos como Taylor (1856-1915), Ford (1863-1947), Fayol (1841-1925) e Mayo (1880-1949).

De acordo com Tavares (2000), o planejamento é um processo que trata da formulação e implantação de estratégias que visam aproveitar as oportunidades e ameaças que o ambiente permite. Assim, as ameaças são positivas para uma gestão pautada em estratégia, pois o gestor terá subsídios para reformular os planos.

Robbins (2005, p. 116) cita

que planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades.

Maximiano (2007) reforça que o processo do planejamento estratégico está alicerçado no entendimento da missão e quais são os produtos ou serviços que são ofertados pela organização em questão. A missão reflete na percepção das oportunidades e até mesmo no desempenho.

Desta maneira, a gestão estratégica só é possível pelo fato de haver um planejamento no processo, que garantirá que a organização cumpra a missão, objetivos e metas traçadas em seu planejamento estratégico.

2.1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NO ENSINO SUPERIOR

As organizações educacionais privadas que antes não se caracterizavam como negócios, muitas vezes não utilizavam subsídios e ferramentas com a preocupação de distorcer a missão de uma unidade educacional. Porém, atualmente, nota-se que mediante a diversos problemas, principalmente as instituições de ensino superior privado, buscam experiências de negócios e aplicam cada vez mais em suas unidades de ensino com o intuito de aprimorar os serviços prestados. (Andrade, 2023).

Amparado no contexto da LDB (1996) é nítida a importância da finalidade da educação superior, bem como a sua responsabilidade no processo do desenvolvimento e difusão da cultura e do incentivo a pesquisa e extensão, articulados ao tripé da educação.

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delineia os caminhos a ser desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes. (Coelho Junior, p. 83, 2003)

[...] deve estar relacionada ao desenvolvimento de uma cultura voltada para o desempenho positivo, servindo de base para os valores da IES, especialmente aqueles relacionados à excelência, ao desempenho, ao trabalho em equipe e à qualidade. (Goldchleger; Ivoglo; Colombo, 2013 apud Cooke apud Philpott; Sheppard, 1992 p. 106). Reforçando a justificativa da temática apresentada neste trabalho, muitos gestores de instituições de ensino superior não planejam a estabilidade e alocação de seu quadro docente, gerando desmotivação, rotatividade de profissionais e impactos negativos no processo de aprendizagem dos estudantes. Drucker (1996), elucida que as organizações precisam operar com base em fluxo de informações para que os desafios da organização possam ser alcançados.

No que tange a importância da gestão estratégica e seus processos Tofik (2013, p. 103) reforça que

pensar a gestão acadêmica nas IES requer trabalhar os processos que configuram o modelo de gestão concebido pela instituição. O Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e o corpo docente são macroprocessos que subsidiam a gestão acadêmica, visando o alinhamento das estratégias e políticas organizacionais da área acadêmico-administrativa da IES.

De acordo com Sborgia (2012, p. 43) “a necessidade de otimizar a gestão dos serviços educacionais tem levado o gestor educacional a incentivar e buscar alternativas que melhorem a eficiência e a efetividade dos serviços prestados”. Perante esta seara cabe ao gestor alocar de maneira eficiente o recurso humano no âmbito educacional, mais especificadamente neste estudo trata-se do docente.

Assim, o processo de gestão estratégica em ambientes educacionais se faz necessário para estabelecer um foco nos tributos acadêmicos que permita manter em seus planos a Missão e Cultura da IES, de modo a preservar a transparência, porém utilizando-se da vantagem competitiva perante os pares.

2.2 AGENTES EDUCACIONAIS NO ENSINO SUPERIOR

A instituição de ensino superior não é responsável apenas pela formação profissional, esta responsabilidade ultrapassa este marco. Os profissionais à frente a estas organizações precisam ter visão, competência técnica e comportamental para lidar com as complexidades do campo educacional.

De acordo com a análise de Goldchleger, Ivoglo e Colombo (2013) no cenário atual as IES não estão imunes as mudanças e incertezas que estão ocorrendo nos diversos segmentos, o que exige das organizações maior rapidez e agilidade nas respostas às demandas externas. Desta maneira a escolha do modelo de gestão é determinada pelas condições do cenário, levando a prontidão à gestão estratégica.

Autores como Libâneo (2003) e Colombo (2013), são figuras importantes no que tange conceitos de gestão/administração educacional, seus princípios partem da importância dos atores que fazem parte do processo educacional, alicerçados em um planejamento e estrutura organizacional formal e racional do trabalho

O estudo proposto tem como vertente a atuação de uma gestão com conhecimento acadêmico-administrativo, com visão estrategista e potencial para o desenvolvimento humano. Pois o ato de controlar as informações e alocações dos diversos recursos não se restringe apenas a uma ação, mas sim a um conjunto de intervenções e aplicações. Está atrelado as políticas internas da IES, bem como a interação entre Unidade de Ensino e Sociedade.

Analisar os diversos atores sociais que fazem parte da elaboração das políticas educacionais destinadas à educação superior significa compreender as estruturas que fazem parte do sistema de educação superior. Num primeiro momento, tornou-se necessário distinguir o contexto no qual os “grupos de interesse” estabelecem disputas e influenciam a formulação de políticas da educação; para então analisar esses “grupos de interesse”, que possuem uma série de projetos e documentos destinados a “influenciar” determinadas normas, regras, para o desenvolvimento econômico e social de diferentes nações. (Paixão, p. 01, 2010, apud Bourdieu, 1989; 1983b).

O ato de trabalhar com pessoas é baseado na interação interpessoal, holística e integrada dos atores. Todas essas características de desempenho e resultados proporcionarão redução de custos, melhor alocação de profissionais em áreas aderentes, melhores conceitos junto aos órgãos reguladores (MEC, SERES, INEP e CNE) do ensino superior no Brasil, além de formar uma equipe de profissionais qualificados que atendam às necessidades das diretrizes curriculares.

A compreensão dos atores no ambiente educacional fica exposto na formulação e implementação das políticas educacionais. Essa dimensão legitima o processo de regulação que fomenta e regulamenta as instituições de ensino, além de garantir a diversidade de atores.

As instituições são estruturas de práticas institucionalizadas, o conceito de ator institucional refere-se àqueles que realizam a instituição "praticando" as relações sociais que a define: nesse sentido podemos distinguir os atores institucionais como sendo os agentes institucionais, sua clientela e o público. (Balbachevsky p. 04, 1996)

Na narrativa dos atores educacionais estão envolvidos todos os profissionais ativos no processo de ensino-aprendizagem, como professores, supervisores, tutores, coordenadores, preceptores, entre tantas outras nomenclaturas que podem sofrer alterações mediante uma instituição ou outro, mas neste contexto o ator educacional é aquele ligado totalmente no processo educacional, desempenhando atividades acadêmicas e administrativas que garantirão a plena formação dos estudantes.

Uma característica marcante de nosso sistema de ensino superior é a sua estrita regulamentação por parte da burocracia estatal. Desde pelo menos o início dos anos trinta a legislação brasileira tem se esforçado por impor um enquadramento uniforme a todas as instituições de ensino superior no Brasil. Perpassando por toda a massa de leis e decretos produzidos ao longo dessas décadas, temos sempre uma imagem unificada desse sistema: o modelo preferencial de organização é a universidade. Isso ao ponto de, na linguagem popular (e mesmo em alguns estudos), ensino superior e universidade terem se tornado sinônimos. Sua missão é promover, em igual medida, o ensino, a pesquisa e a extensão. (Balbachevsky p. 02, 1996)

Sendo assim, todos os profissionais alocados em funções acadêmicas se dedicam ao ensino, pesquisa e extensão, ou seja, o tripé da educação, com o intuito de dedicar-se ao processo de ensino-aprendizagem dos estudantes e garantir que a educação seja pautada em indicadores de qualidade.

2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PESSOAL

Ao tratarmos de planejamento no âmbito educacional, mais precisamente no ato de gerir o corpo docente, podemos evidenciar a relação entre o planejamento e o desempenho. Pois o ato de planejar está relacionado a resultados positivos e ao associar o retorno positivo aplicamos qualidade ao processo e assim contribui para um melhor desempenho. Outro ponto que pode-se evidenciar com o planejamento é a flexibilização da criação de planos que possam ser adequados aos diversos cenários e contribua para uma tomada de decisão assertiva. Mediante o exposto, Maximiano (2007, p. 121) afirma que no processo do planejamento é necessário prever os “recursos necessários para realizar o objetivo”.

Maximiano (2007, p. 124) ainda reforça que “planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização. Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões [...]”.

Na literatura da área da engenharia e administração de produção, existe o termo Planejamento e Controle de Produção (PCP), nesta perspectiva pode-se utilizar essa fonte para aplicar a expertise da técnica estratégica para o contexto apresentado e adaptado para o Planejamento e Controle de Pessoal.

De acordo com Dutra e Erdmann (2007), o planejamento e controle da produção (PCP) representa um campo da organização que é consoante a estratégia. Essa ação projetada de forma organizada e confiável o gerenciamento das informações que estão associados aos conceitos de eficiência e eficácia.

Desta maneira, é possível adaptar os conceitos e estratégias da área da produção para a gestão de recursos humanos no que tange gerenciar dados, organizar atribuições e utilizar a eficiência para garantir a qualidade do fator humano nas diversas atividades das instituições de ensino superior privada.

Mediante ao levantamento de dados realizado, nota-se que é importante estabelecer um planejamento e controle de pessoas no que tange a gestão acadêmica. Através do planejamento estratégico e alocação correta dos recursos humanos, em específico o docente nas diversas atividades acadêmicas a IES terá resultados positivos no que tange a otimização de pessoas, redução do custo da folha docente, atribuição coerente com base na formação do docente, garantir indicadores positivos na regulação junto ao MEC e principalmente atribuindo um profissional com capacitação específica garantirá que os estudantes tenham formação com uma pessoa qualificada na área.

Há algum tempo, as IES eram consideradas uma família na qual todos se conheciam. Entretanto, nas últimas décadas, a nova filosofia, o aumento no número de colaboradores, as alterações nos sistemas/processos e as mudanças nas necessidades/expectativas dos clientes resultaram em mais profissionalismo da gestão. O crescimento econômico e o aumento da competitividade levaram as instituições educacionais a se tornar mais preocupadas com a excelência de seus serviços e a satisfação de seus clientes. Em decorrência disso, passou a haver discordância sobre aquilo que os docentes consideravam ser seu trabalho e o que seus gestores consideravam ser os objetivos de sua função. Essa discordância, muitas vezes, pode ser identificada nas IES e nas reuniões administrativas, quando os professores se limitavam a descrever seu trabalho abordando somente o ato de preparar e ministrar aulas, de aplicar provas e seguir o programa definido pela ementa, sendo que existiam diferentes pontos de vista sobre os objetivos e as metas que precisavam ser considerados. (Goldchleger; Ivoglo; Colombo, 2013 p. 199)

Para Pimenta e Almeida (2011, p. 7) “a atuação dos docentes do ensino superior tem grande incidência em toda a sociedade, pois o preparo de todos os tipos de profissionais que necessitam de formação especializada está sob sua responsabilidade”.

Nesta ótica, a gestão estratégica com foco no planejamento e controle de pessoal (corpo docente), proporciona uma atribuição de atividades acadêmicas (aulas, supervisões, projetos, coordenações, entre outros) mais coerente e eficaz. Assim, gerando satisfação, desempenho e qualidade nos futuros profissionais que serão enviados ao mundo do trabalho.

Este modelo de gestão objetiva melhores resultados e valorização do ser humano. Os padrões e tendências são exigências de um mundo moderno e de uma IES que zele por uma cultura de valorização e reconhecimento, proporcionando condições adequadas para a implementação de uma gestão estratégica e inovadora que busque obter bons resultados. (Goldchleger; Ivoglo; Colombo, 2013).

Balbatchevsky (1996), enfatiza que a titulação é ponto importante para os atores educacionais, porém é preciso ter cuidado ao organizar a corporação acadêmica. É necessário estabelecer que o planejamento estratégico para alocação do recurso docente não é pautado

apenas em sua formação inicial, é necessário levar em consideração o acúmulo de competências técnicas e comportamentais, identidade pessoal e profissional e insumos a partir de indicadores obtidos por avaliações institucionais.

Ainda Goldchleger, Ivoglo e Colombo (2013, p. 200) explanam que para garantir a qualidade dessa gestão estratégica é preciso ter um planejamento que inicie com aspectos fundamentais a saber:

- fazer o recrutamento e a retenção de um quadro docente em número suficiente e de qualidade satisfatória para atender às necessidades previstas da organização;
- assegurar que os funcionários estejam motivados e comprometidos com suas responsabilidades junto à IES;
- realizar ações necessárias para treinar, desenvolver e ajustar a equipe para assumir maior responsabilidade ante os compromissos com suas atividades junto aos alunos e para dar resposta mais ágil às mudanças e às consequentes demandas por diferentes habilidades e atitudes. Para possibilitar o desempenho esperado, a IES deve também ter um portfólio que contemple uma declaração de missão, objetivos, valores corporativos, fatores críticos de sucesso, estratégias e sistema de análises de desempenho por indicadores. Esses documentos, preferencialmente, devem ser “cocriados” pelas equipes, com a supervisão dos gestores institucionais, que têm a facilidade de melhor compreensão e mais rápida disseminação dos valores corporativos entre todos os colaboradores da IES.

Portanto, o planejamento e controle de pessoal é uma ação da gestão estratégica que visa assegurar resultados e compreender as responsabilidades que os atores educacionais possuem perante seu público interno e externo.

3. METODOLOGIA

Considerando a explanação de Pimenta e Almeida (2011) que considera a atuação dos docentes como suma importância e impactam na sociedade e formação dos diversos profissionais, este trabalho utilizou como metodologia o levantamento bibliográfico e a pesquisa exploratória em espaços de domínio público. De acordo com Marcondes e Lakatos (2008) a pesquisa bibliográfica é importante e reflete impactos nos resultados, pois a partir de uma análise profunda nas informações é possível chegar a conclusão de problemas e até mesmo propor novas soluções inovadoras.

A análise dos dados proporcionou a compreensão de como o processo de alocação de recursos humanos, com recorte na área acadêmica (docentes) necessita da aplicação de uma gestão estratégica que aborde conceito de planejamento e controle para a distribuição das diversas atividades acadêmicas que permeiam o campo educacional. Através desta aplicação de forma clara e objetiva, é possível identificar maiores informações acerca do planejamento e alocação dos recursos humanos (docente), estabelecendo uma análise exploratória e que em futuros trabalhos poderão ser aplicados questionários em gestores universitários que poderão contribuir para a linha proposta para estudo.

4. RESULTADOS

A partir dos dados apresentados pelo Censo é possível visualizar a amplitude educacional que o Brasil possui, assim, gerando as preocupações acerca das tomadas de decisões que são realizadas diariamente que impactam os estudantes e a sociedade.

Enquanto o mercado privado-mercantil de educação superior se expandia de forma acelerada, especialmente após os decretos nº 2.207 e nº 2.306, ambos de 1997, não era criada no oitênio governamental que vai de 1994 a 2002 nenhuma IES pública em nível federal. Com tais atos normativos, legalizou-se e fortaleceu-se a oferta de educação privada como um serviço mercantil qualquer. (Andrade, 2023)

O gestor educacional precisa ser capaz de liderar, gerir pessoas e processos educacionais, enfrentar desafios e estabelecer estratégias para alcançar sucesso nas propostas do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de modo que garanta a sustentabilidade financeira, execução dos planos propostos e garanta a qualidade no ensino.

Neste sentido, o planejamento e controle podem ser utilizados de maneira eficaz como ferramenta da gestão universitária, assim, subsidiando ao gestor uma visão holística das informações e agentes que podem ser alocados nas diversas atividades acadêmicas. Através da aplicação do Planejamento e Controle de Pessoal (PCP), o gestor terá subsídios para uma tomada de decisão assertiva que poderá gerar redução e otimização de custos e pessoas.

5. CONCLUSÃO

A proposta deste estudo foi pautado em instituições de ensino privado, que teve como nicho analisar e explorar as técnicas e procedimentos utilizados pelos gestores no momento do planejamento acadêmico. O objeto de estudo proposto neste trabalho foi identificar o que tange acerca da aplicação dos conceitos de planejamento e controle como peça fundamental para o gestor universitário. Foi identificado através da literatura e exploração em sites institucionais (educacionais) que o planejamento será de grande valia e proporcionará insumos e indicadores para a melhor alocação dos recursos humanos nas instituições de ensino superior privadas. Através desta exploração não foi identificado nenhum sistema utilizado pelos gestores, toda informação acaba sendo contida no processo de planejamento acadêmico.

Pode-se concluir que a gestão estratégica está enraizada em todos os níveis da organização educacional, subsidiando a tomada de decisão e entregando indicadores para o planejamento estratégico da IES. O planejamento estratégico tem como finalidade elucidar a missão, objetivos, cultura e metas que se deseja alcançar. Quando é realizado um recorte para o campo educacional, o planejamento estratégico pode ser utilizado para estabelecer conexões e garantir que a missão institucional está sendo aplicada, além de alocar os recursos humanos necessários para o processo de ensino-aprendizagem, garantindo que o serviço educacional que o estudante está adquirindo é de procedência e qualidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sanete Irani de. As Companhias do mercado da educação superior no Brasil e suas decisões estratégicas no período de 2007 a 2001. *Educação & Sociedade*, v. 44, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/RD9bmmQV9sgJKpK3DYKr8Rf/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 01 jun. 2024

BALBACHEYSKY, Elizabeth. *Atores e Estratégias Institucionais - a Profissão Acadêmica no Brasil. Parte I - Ensino e Extensão*. Universidade de São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Educação Superior – NUPES, 1996.

BRASIL. INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Indicadores Educacionais. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 01 jun. 2024

_____. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm#:~:text=L9394&text=Estabelece%20as%20diretrizes%20e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional.&text=Art.%201%C2%BA%20A%20educa%C3%A7%C3%A3o%20abrange,civil%20e%20nas%20manifesta%C3%A7%C3%B5es%20culturais. Acesso em: 01 jun. 2024

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *PsicoUSF, Itatiba*, v. 8, n. 1, p. 81-89, jun. 2003. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 02 jun. 2024.

COLOMBO, Sonia Simões. (org). *Gestão Universitária: os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso, 2013.

DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUTRA, Fernando Augusto Ferreira; ERDMANN, Rolf Hermann. Análise do planejamento e controle da produção sob a ótica da Teoria da Complexidade. *Produção*, v. 17, n.2, p. 407-419, 2007. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/prod/a/GTDcrgMbFnxY64LkxbK6T9B/?format=pdf&lang=pt>

GOLDCHLEGER, Lizika Pitpar; IVOGLO, Milana; COLOMBO, Sonia Simões. Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões. (org). *Gestão Universitária: os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso, 2013. p 198-220.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA; João Ferreira de; TOSCHI. Mirza Seabra. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2 ed, São Paulo: Atlas, 2007.

PIMENTA, Selma Garrido; ALMEIDA, Maria Isabel de. (org.). Pedagogia Universitária: caminhos para a formação de professores. São Paulo: Cortez, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SBORGIA, Renata Carone. Responsabilidade acadêmica do gestor educacional. São Paulo: Madras, 2012.

TAVARES, Calixta Mauro- **Gestão Estratégica** - São Paulo : Atlas, 2000.

TOFIK. Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões. (org). Gestão Universitária: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013. p 104-116.