



DANIELA APARECIDA DE ANDRADE

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO:
REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

**LAVRAS-MG
2021**

DANIELA APARECIDA DE ANDRADE

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO: REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Prof. Me. Raphael de Moraes
Orientador

**LAVRAS-MG
2021**

DANIELA APARECIDA DE ANDRADE

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO: REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

MANAGEMENT STRATEGIES IN POSTGRADUATE PROGRAMS: INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em 24 de novembro de 2021.

Me. Juliano Silva Cougo UFLA

Prof. Me. Raphael de Moraes
Orientador

**LAVRAS-MG
2021**

À minha família, meus pais, irmãos e sobrinhos pelo apoio incondicional em todos os momentos, mas muito especialmente dedico esse trabalho a meu pai Antônio, que nos deixou esse ano, meu maior incentivador, que sempre me apoiou e nunca perdeu a fé em meus sonhos, que me amou do jeito mais puro e verdadeiro!

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a Deus, pelo dom da vida e pela infinita misericórdia e à Nossa Senhora Aparecida, por ser minha maior intercessora.

Agradeço meus pais, Antônio (*in memoriam*) e Vicentina, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando e abdicando de seus sonhos pelos meus, por serem os melhores e mais amorosos, pelo ombro nos momentos de dor e pelas lindas risadas juntos. Papai, o senhor se foi muito cedo, mas agradeço a Deus por todos os momentos lindos que vivemos juntos. A vocês dois, todo meu amor!

Aos meus irmãos Lucas e Arilson, minhas cunhadas Andreia e Tati, meus sobrinhos Paula, Caio e Cecília e sobrinhos do coração Leonardo, Mário Sérgio e Lulu, por acreditarem tanto em mim, pelo amor, apoio, parceria e momentos de alegria.

Ao Junior, por caminhar ao meu lado, me amando, incentivando e apoiando, por entender minha ausência e me ajudar a ser uma pessoa melhor.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração Pública, pela possibilidade de desenvolvimento de meus estudos.

Ao Prof. Raphael de Moraes, pela orientação, atenção e pelos valiosos ensinamentos.

Ao Prof. Juliano Silva Cougo, pela disponibilidade em participar da banca examinadora e pelas ótimas contribuições.

A todos os professores e tutores do curso, por dedicarem seu tempo para nosso desenvolvimento.

Aos colegas de curso, pela troca de conhecimento e apoio, e aos amigos que fiz durante esse período e permanecerão comigo.

Aos meus amigos, por entenderem a minha ausência e falta de tempo, pelo apoio e por tornarem minha vida mais agradável e feliz.

Muito Obrigada!

RESUMO

O ensino superior no Brasil tem crescido nos últimos anos devido à oferta de educação a distância e outras políticas públicas voltadas a educação, que estimularam as pessoas a procurarem um curso superior ou mesmo investir em alguma especialização, considerando a dinâmica do mercado global. As Instituições de Ensino Superior (IES) tem sido gerenciadas por professores que atuam no papel de gestor, porém, observou-se que há falta de uma formação gerencial e específica para esta área. Os professores gestores tem desempenhado suas funções que em muitos casos são acumuladas, exercendo o papel de docente, gestor e pesquisador apresentando resultados, porém, concordam que a oferta de políticas públicas institucionais voltadas à formação gerencial será algo relevante para o trabalho. O objetivo da presente pesquisa é de analisar por meio de revisão integrativa de literatura as estratégias de gestão utilizadas pelos cursos de pós-graduação e verificar o perfil dos professores gestores. Trata-se de uma pesquisa de revisão integrativa sobre o uso de estratégias de gestão em IES para cursos de pós-graduação ao qual verificou-se que há um perfil para os professores gestores e sobre a questão gerencial nas referidas instituições.

Palavras-chave: Gestão de IES. Professor Gestor. Estratégias e Gestão.

ABSTRACT

Higher education in Brazil has grown in recent years due to the offer of distance education and other public policies aimed at education that have encouraged people to seek higher education or even invest in some specialization, considering the dynamics of the global market. Higher Education Institutions (HEIs) have been managed by professors who act in the role of manager, however, it was observed that there is a lack of managerial and specific training for this area. The managing professors have performed their functions, which in many cases are accumulated, exercising the role of professor, manager and researcher, presenting results, however, they agree that the offer of institutional public policies aimed at managerial training will be something relevant to the work. The objective of this research is to analyze through an integrative review the management strategies used by graduate courses and to verify the profile of managing professors. This is an integrative review research on the use of management strategies in HEIs for postgraduate courses, which found that there is a profile for managing professors and on the management issue in these institutions.

Keywords: IES management. Managing Professor. Strategies and Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	10
2.1	Objetivo Geral	10
2.2	Objetivos Específicos	10
2.3	Justificativas	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	Gestão Acadêmica	12
3.2	Gestão Acadêmica na Pós-Graduação	13
3.2.1	Gestão estratégica	14
3.2.2	Posicionamento estratégico e ações para elaboração dos cenários	16
4	METODOLOGIA	19
4.1	Quanto ao instrumento de pesquisa e coleta de dados	19
5	RESULTADOS	21
5.1	Planejamento e gestão estratégica trabalhadas nas instituições de ensino superior com cursos de especialização	23
5.2	Perfil do professor gestor	25
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos vê-se uma transformação no contexto da gestão acadêmica praticada no Brasil, visto que, durante muito tempo as atividades desempenhadas pelos gestores compreendiam basicamente atividades pedagógicas como, a organização de currículos, a capacitação de professores e o acompanhamento das atividades de rotina. Atualmente, o gestor precisa estar atento à outras questões que envolvem a instituição de educação superior (IES) como aspectos financeiros e de planejamento, já que inúmeros são os desafios que as instituições enfrentam (FONSECA e FONSECA, 2016; SOUSA, 2011).

As atividades de gestão, que antes eram consideradas secundárias pelo professor de ensino superior, hoje são reconhecidas por sua importância e a distância que havia entre as atividades de trabalho acadêmico e não acadêmico vem desaparecendo, sobrepondo os papéis e funções desempenhados pelos professores de ensino superior, tornando-se cada vez mais tênue os limites que separam a gestão da atividade acadêmica (MAGALHÃES *et al*, 2017; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016; CERVIGICELE; SOUZA, 2013). Ao assumir o papel de gestor, o professor precisa lidar, ao mesmo tempo, com as demandas gerenciais e com o interesse local de sua unidade de ensino (MAGALHÃES *et al*, 2017).

De acordo com Mendonça *et al*. (2013), para os professores que ocupam cargos de gestão nas universidades, a posse de competências gerenciais tem sido diretamente associada à capacidade para resolução de problemas, para o aproveitamento de oportunidades e para o atendimento de demandas sociais. O gestor acadêmico precisa ter a capacidade de refletir sobre as necessidades e os objetivos da instituição, compreendendo sua função social como educador, além de lidar com expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias. As atividades de gestão acadêmica envolvem além do ensino, a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico e humano e a captação de recursos para construção de saber (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Porém, mesmo que os aspectos legais, físicos e materiais sejam essenciais nas IES, a finalidade essencial continua sendo o trabalho acadêmico e pedagógico, portanto, a função do gestor, é ao mesmo tempo política e pedagógica. O gestor não pode ficar engessado em funções preestabelecidas, limitando-se ao estágio inicial de sua formação, ao contrário, esse deve passar por constante aprofundamento profissional por meio da formação continuada.

Cabe ao gestor explorar as ferramentas de gestão estratégica e demais ferramentas que atuam diretamente na busca de resultados, ações que permitam trabalhar os indicadores de novos alunos, cursos mais procurados, redução da evasão escolar, cursos que dão maior

retorno financeiro, ações para manter os indicadores financeiros estáveis ou mesmo em crescimento, comportamento do mercado entre outros.

Deve-se atentar que tais ferramentas são essenciais para que a IES possa receber as avaliações de qualidade dos cursos conforme preconiza as normativas para que o curso possa permanecer ativo e recebendo alunos, é preciso que haja bem definidas técnicas e normativas elaboradas pela coordenação e direção para que haja uma classificação positiva durante a avaliação (CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

O planejamento estratégico quando bem estruturado e trabalhado nas IES voltadas aos cursos de especialização tem como premissa a oferta de qualidade e conteúdo para os alunos e professores, e torna-se válido para instituições públicas e privadas. A gestão estratégica oferece um amplo rol de ferramentas que são úteis e viáveis para o gestor e sua equipe (GENGNAGEL, 2020).

Essa pesquisa pretende analisar se há alguma estratégia de gestão utilizada pelos Programas de Pós-Graduação em busca de uma prestação de serviços de qualidade e da permanência no mercado tão competitivo, através disso, identificar as principais ferramentas, entendendo que há normativas para que estas venham prestar serviços aos quais são avaliados de maneira contínua, e a falta de bons resultados gera o encerramento dos cursos que não obtiveram a média exigida.

Trata-se de uma revisão integrativa de literatura sobre as ferramentas de gestão estratégica utilizadas para os cursos de pós-graduação, as formas de desenvolvimento do ambiente estratégico e colaborativo em busca de resultados satisfatórios para todos os envolvidos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Realizar uma revisão integrativa de literatura sobre as estratégias de gestão utilizadas pelos Programas de Pós-Graduação evidenciando as implicações da gestão nos cursos.

2.2 Objetivos Específicos

- Descrever e diagnosticar as formas de gestão estratégicas de instituições educacionais encontradas nos artigos selecionados para análise;
- Verificar por meio das publicações selecionadas o perfil dos professores gestores.

2.3 Justificativas

O estudo das estratégias de gestão em cursos de pós-graduação é relevante devido ao aumento da demanda por tais cursos e a busca por trabalhar com uma ferramenta de gestão eficiente, que viabiliza a operacionalidade das instituições em meio a crescente demanda. Assim, o presente estudo visa proporcionar um olhar sobre os conhecimentos e trabalho de gestão e planejamento estratégico em instituições de ensino que atuam com cursos de especialização e pós-graduação.

O impacto das ações de um Programa de Pós-Graduação e de seus produtos deve gerar transformações que beneficiem a sociedade. Portanto, tal pesquisa visa contribuir para a melhoria não só de uma análise do programa em si, mas deve refletir na melhoria dos índices de qualidade de vida, inovação e construção da cidadania (UFJF, 2016).

A avaliação dos serviços prestados pelo Programa de Pós-Graduação através da utilização de ferramentas transparentes, ou mesmo com as principais ferramentas de gestão estratégica, seja a instituição de ensino pública ou privada, deve buscar atender todas as expectativas sociais, educacionais e financeiras (COUTINHO, 2007).

Kotler (1992) afirma que o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Desta forma, entende-se a importância de verificar como são utilizadas as ferramentas de gestão estratégica em instituições de ensino que promovem a formação de cidadãos por meio de cursos de especialização.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão Acadêmica

A profissão acadêmica requer algumas ações que vão além de compartilhar e produzir conhecimento, requerendo uma melhor gestão do conhecimento como bem público ofertado a sociedade e sua aplicabilidade de maneira efetiva e eficaz. Mas há uma visão sobre a gestão acadêmica a qual está pautada na produtividade que busca desenvolver negócios, gerar lucros, ao corte de gastos e variadas fontes de renda para complementar os recursos públicos disponíveis. Desta forma tem-se mais ferramentas e melhores condições de aprofundar em pesquisas principalmente as de cunho econômico e social (BALL, 2012).

Segundo Magalhães (2011), o professor acadêmico tem que gerir sua produção de conhecimento com seus alunos a fim de, prepará-los para problemas que ainda não ocorreram e poderão um dia ocorrer, trabalhando um equilíbrio entre o saber, as competências e principalmente o ensinar, construir juntos novos conhecimentos, novas bases científicas e que seja interessante e resoluta para o mercado. Pode-se dizer que o professor acadêmico está com diversificação de tarefas cujas mudanças tem sido baseadas no setor privado e na visão de negócio das universidades ao qual os vê como trabalhadores do conhecimento.

A gestão acadêmica conta com novas atividades, com professores com mais trabalhos e tarefas, novos desafios, com estrutura mais voltada ao mercado, à produção de qualidade e com o uso mínimo de recursos financeiros advindos do governo. Por isso as gestões acadêmicas procuram parceiros para manter o foco na produção científica. A busca em publicar trabalhos de qualidade em meios científicos renomados, reconhecidos nacionalmente e internacionalmente passa a ser um dos objetivos da produção acadêmica do professor e seus discentes (ILIJOKI; URSIN, 2013).

Para Santos et al., (2016), ao analisar os professores universitários que trabalham com pesquisa tem-se ainda um déficit alto, uma vez que sobrecarrega os mesmos com os trabalhos de pesquisa e desenvolvimento das mesmas. Não tem-se visto novos pesquisadores dentro dos campos acadêmicos na mesma proporção que a demanda pede. Verifica-se que há a necessidade de estimular novos profissionais para ingressar no quadro de docente pesquisador.

Na visão de Guzmán-Venezuela e Barnett (2013), a gestão acadêmica dentro da concepção do professor tem sofrido pressões por constantes produções científicas de impacto, que tragam transformações e melhorias para a ciência e a sociedade. Outro ponto a

ser mencionado refere-se a carreira do professor universitário e pesquisador, não havendo uma carreira científica disposta ao mesmo, mas sim, cargos administrativos e burocráticos como melhor forma de ascender na carreira. A pesquisa não oferta a princípio melhoria na gestão de carreira, o que compromete o quadro efetivo de profissionais pesquisadores.

3.2 Gestão Acadêmica na Pós-Graduação

A produção e consumo de conhecimento tem gerado uma dinâmica social diferente, com maior destaque depois da implantação de políticas públicas educacionais para o acesso a cursos do ensino superior e de especialização. O conhecimento técnico e científico passaram a ter seus conteúdos voltados para o mercado de trabalho, além de garantir o conhecimento em pesquisas e produção de conteúdos acadêmicos (FONSECA; FONSECA, 2014).

A globalização trouxe um novo conceito para a produção do conhecimento, além dos conceitos, o indivíduo deverá apresentar habilidades, saberes, dinamismo, comprometimento. As instituições de ensino superior reestruturaram sua lógica de trabalho buscando ofertar cursos e pesquisas para que os alunos saiam com todas as competências desejadas pelo mercado de trabalho global.

Um dos grandes estímulos de gestão de instituições de ensino superior foi a busca por novas fontes de rendas, entendendo que houve períodos de crises financeiras, desta forma iniciou-se um considerável aumento nas ofertas de cursos de qualificação e cursos *latu sensu*, que trouxeram receitas adicionais às instituições de ensino superior. Esses cursos tiveram e ainda tem grande aceitação, inicialmente os cursos de qualificação são mais acessíveis devido ao valor de investimento ser atrativo, o tempo de duração e por ser direcionado para um público mais amplo, pois está voltado diretamente para a formação ao mercado de trabalho.

Os cursos *latu sensu* são voltados ao mercado de trabalho, mas possuem uma base de especialização, de produção do conhecimento e científica, possui um tempo de duração maior que os de qualificação, agregando valor a carreira e a formação profissional. A ideia dos cursos *latu sensu* foi tão bem aceita que ainda há os cursos voltados para corporações, e a partir de então iniciou-se os investimentos nos cursos *strictu sensu* no formato de mestrado profissionalizante e os cursos voltados para o meio executivo como os MBAs (FONSECA; FONSECA, 2014).

Essa expansão estimulou a educação pública criando as escolas de governo, onde pode-se citar o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), Universidade do Legislativo Brasileiro (UNILEGIS), Instituto Superior do Ministério Público, a Escola Nacional de Administração

Pública (ENAP) como exemplos de instituições de ensino superior voltadas para a formação de novos profissionais ou mesmo qualificar servidores públicos, e a CAPES que é uma agência federal que responde ao Ministério da Educação tem como objetivo ofertar meios e condições para a formação de novos pesquisadores, onde observa-se que em sua maioria são professores que atuam nos cursos de pós-graduação em instituições federais, além de garantir o suporte técnico e financeiro (ALBUQUERQUE; GONTIJO, 2013).

Verifica-se que a gestão destas instituições seguem as ferramentas de planejamentos estratégicos e administrativos em busca de uma gestão eficiente, pois este é o objetivo destas instituições, que visam atender todos os parâmetros de gestão e qualidade. Atenta-se também à necessidade de capacitar e de trazer um conhecimento mais específico, tornando o conhecimento como capital intelectual. O conceito de conhecimento passa a ser o diferencial nas organizações, e desta forma, quanto maior o conhecimento, maior as chances de uma carreira bem sucedida (COSTA, 2010).

Desta forma, iniciou-se os uso de ferramentas que outrora eram utilizadas nas empresas privadas, como gestão estratégica, planejamentos e outros recursos direcionados à administração voltada ao foco e aos resultados. O perfil do mercado mudou, e assim tais ferramentas são fundamentais para que sejam garantidos novos recursos financeiros e a permanência das instituições de ensino no meio competitivo (ALBUQUERQUE; GONTIJO, 2013).

O trabalho do professor em cursos de pós-graduação sofre alterações uma vez que visa não só a produção de conhecimento científico, mas em busca de atender as demandas do mercado, sanar o que o mercado de trabalho clama, sofrendo influências políticas, econômicas e sociais (MAGALHÃES, 2011).

Verificou-se que a política educacional tem ficado estabilizada desde a última política pública que foi o Plano Nacional de Pós-Graduação 2005-2020, trabalhado pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que trabalharam o processo de gestão administrativa para que as instituições públicas de ensino superior ofertassem cursos de qualificação e de especialização com qualidade e visando a produção de capital intelectual.

3.2.1 Gestão estratégica

Alinhar estratégias e ações é o papel que todo administrador deve aprender e saber desempenhar com total autonomia, pois hoje o Planejamento Estratégico não é mais algo

somente para grandes corporações da iniciativa privada. Pensar em planejamento num cenário de tantas mudanças e incertezas já foi tido como um ato de loucura ou, na melhor das hipóteses, perda de tempo, mas isso faz parte do passado (REZENDE, 2011).

A implementação de um planejamento estratégico para organizações é uma decisão necessária e imprescindível para quem busca resultados significativos e relevantes, pois dessas ações dependem a permanência da organização no mercado. Sabe-se que tais ações promovem uma visão do presente e do futuro da organização, sendo assim, é essencial conhecer bem as ferramentas disponíveis em busca de tomar decisões certas e rentáveis (AL-ARAKI, 2013).

O administrador sabe que a competição exige a busca da excelência na condução dos negócios, assim ele pode afirmar que quem não pensar no futuro com uma visão estratégica correrá o risco de ficar para trás. Já a organização que adota este princípio na sua gestão terá, certamente, seu lugar garantido no futuro e, como a administração pública envolve, de certa maneira, o futuro de muitas pessoas, torna-se obrigatória a utilização de um eficaz planejamento (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009).

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando à otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (QUEIROZ, 2012).

O desafio que o gestor irá encontrar será implementar uma estratégia e moldar suas decisões e ações, de forma que estas tenham um padrão e sejam coesas. A estratégia corrente é indicada pelo padrão predominante de mudanças competitivas e abordagens comerciais, quaisquer mudanças e abordagens novas são sinais de como a estratégia corrente pode ser aprimorada ou remodelada. Uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são fatores determinantes para uma gerência confiável (ANDRADE, 2016).

Este processo deve sempre começar com a análise dos ambientes, ou seja, verificar o ambiente em que a organização se encontra inserida para que possa determinar as oportunidades e riscos presentes e futuros que esta possa vir a sofrer. Com esta visão o ambiente organizacional acaba sendo o conjunto de todos os fatores existentes, internos ou externos, e que de alguma maneira possam vir a impedir o progresso obtido por meio de realização de objetivos (REZENDE, 2013).

Deste modo, a administração estratégica deve seguir alguns critérios nos quais o administrador precisa ficar atento, critérios estes que podem ser considerados simples mais que são de fundamental importância para obtenção do sucesso. Entre os passos descritos, o

primeiro que podemos destacar é estar sempre atento a oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo, ficar atento é não deixar passar os pontos fortes e fracos no ambiente interno, estabelecer a missão da organização e os objetivos gerais, buscar um ajuste que permita a organização combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças encontradas em cada ambiente, implementar as estratégias e sempre monitorar o controle destas atividades para que possa garantir que os objetivos gerais da organização sejam alcançados (QUEIROZ, 2012).

É preciso primeiramente conhecer a identidade da organização em que se está inserida para que se possa fazer um levantamento dos dados, visando iniciar o planejamento. Assim, vê-se que o mundo vem evoluindo e mudando com grande rapidez, onde a criatividade e a inovação são realidades que constituem os fatores críticos de sucesso, pois aquele que pensar em fazer sempre a mesma coisa terá imensa dificuldade de assegurar sua própria sobrevivência. Desta forma, a melhor defesa é a evolução (AL-ARAKI, 2013).

Implantar uma estratégia fazendo que suas ações sirvam para todas as decisões, tenham padrões, sendo coesas, é função obrigatória do administrador. A estratégia adequada é encontrada com a análise das mudanças competitivas e observação do mercado, o que pode proporcionar abordagens novas e coerentes, aprimorando e remodelando a organização. Uma boa estratégia e executada de forma coerente são fatores determinantes para uma gerência confiável (QUEIROZ, 2012).

O planejamento estratégico é de longo prazo, geralmente leva de 03 (três) a 05 (cinco) anos, sempre acompanhado ano a ano para que possa reforçar a posição da organização no mercado. Neste caso, o planejamento orçamentário é peça importante e possibilita fazer uma avaliação da execução das estratégias e planos de ação. Algumas organizações preferem adotar o planejamento a médio prazo, usualmente conhecido pelo termo em inglês *migrange plan*, esse plano considera normalmente um prazo de 03 (três) anos e inclui todos os aspectos de um planejamento estratégico de forma menos detalhada (ANDRADE, 2016).

3.2.2 Posicionamento estratégico e ações para elaboração dos cenários

Os caminhos a serem seguidos para as tomadas de decisões na organização em busca de elaborar metas, objetivos, posicionamento entre outros, deverão ser formulados com a participação de toda a equipe em busca de um maior comprometimento com todo o processo estratégico. Torna-se relevante entender qual é o posicionamento da organização e suas ações

mediante ao ambiente competitivo, pois é por meio deste conhecimento que se tem o potencial competitivo e permanência no mercado atual (ANDRADE, 2016).

Segundo Cruz (2017), o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode ser útil em qualquer empresa, seja do setor privado ou público, sendo suas peculiaridades úteis para conseguir obter sucesso em qualquer tipo de ambiente. É por meio do planejamento estratégico que se tem condições de se permanecer em competitividade no mercado global, por isso é tão importante manter sempre a análise de cenários, para que a organização possa se adequar aos ambientes de maneira promissora e preparada para os mais variados desafios.

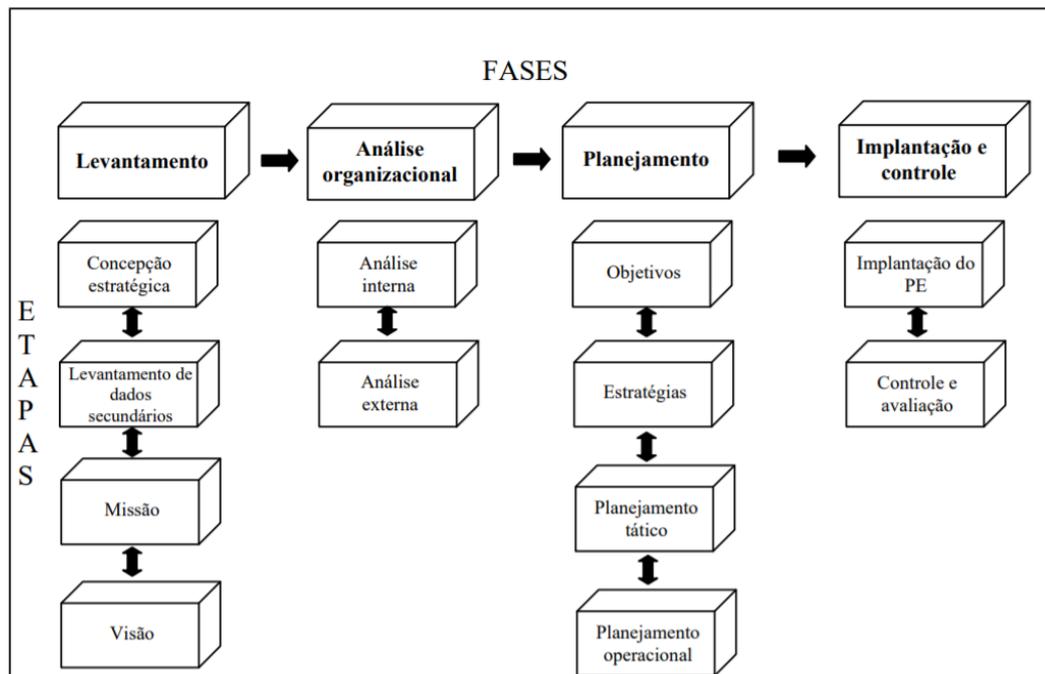
A elaboração de cenários requer planejamento minucioso, pensando nos mínimos detalhes, buscando compreender o que possa ocorrer no futuro, todas as possíveis situações que poderão causar impactos positivos e negativos. Isso requer gerentes preparados para imprevistos, que já pensaram em todas as possibilidades, que buscam o crescimento da organização pensando no todo (PELLINI; ALMEIDA, 2014).

O gestor deve conhecer o ambiente de trabalho, o mercado em que está inserido, detalhar toda a análise estrutural do sistema, prever cenários alternativos, ter ações e projetos que monitoram todas as ações estratégicas, conhecendo os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças diante do cenário proposto (ALBUQUERQUE; GONTIJO, 2013).

Quando se tem uma correta elaboração de cenários tem-se melhores reações e posicionamento em meio às adversidades, pois o clima organizacional, a missão, a visão, os objetivos da organização já estão definidos e bem elaborados, e todos os envolvidos estão comprometidos com os resultados. O foco está em ter metas de maneira organizada, disciplinada e colaborativa, envolvendo todos os interessados no sucesso da organização (KOBBS, 2011).

Para o caso de planejamento estratégico em IES é preciso entender que há etapas a serem seguidas, iniciando pelo levantamento das informações para elaboração do referido planejamento por meio de dados primários e secundários, apresentando a missão e a visão, depois passa para a fase da análise organizacional a qual faz-se a análise interna e externa do ambiente educacional, levantamento das ações e posicionamento de cenários, a seguir tem-se a etapa do planejamento que é a definição dos objetivos, das estratégias a serem utilizadas, do planejamento tático e operacional e, por último, a fase da implantação do planejamento estratégico ao qual deverá ser constantemente avaliado e controlado, conforme se observa na Figura 1. Essas etapas são fundamentais e necessárias para se obter resultados satisfatórios e eficazes (KOBBS, 2011).

Figura 1 – Fases da construção de planejamento estratégico e análise de cenários em IES.



Fonte: Kobs, (2011).

Nas instituições de ensino superior as ferramentas de planejamento estratégico tornam-se fundamentais para manter e até melhorar o posicionamento no mercado de trabalho, mas também para melhorar a forma de captar e reter alunos, oferta de cursos que atendam a necessidade do público-alvo, redução da inadimplência e evasão, entre outras ações inerentes a referida empresa/instituição. O planejamento de cenários para instituições de ensino superior visa assegurar os acertos e soluções para os problemas diários (LYCEUM, 2019).

As estruturas e documentos administrativos devem ser claros, as IES devem ter nítidos o estatuto, manuais de procedimentos técnicos e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é o documento que apresenta toda a ação e estratégica e indicadores de desempenho da instituição em um período de 05 anos. Deve ter também o Projeto Político Pedagógico que apresenta a política da universidade para o desenvolvimento do aluno, é nele que se conhece a linha pedagógica, a forma de ensino de todos os cursos, sejam eles graduação, pós-graduação, extensão, qualificação, especialização entre outros, e conta com a participação de toda comunidade acadêmica (KOBBS, 2011).

4 METODOLOGIA

Visando melhores informações sobre o planejamento de eventos, decidiu-se por uma revisão integrativa de literatura que segundo Souza et al., (2010, p. 102) trata-se de um “método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática”.

Desta forma, entende-se que o planejamento e gestão é uma ferramenta indispensável para o professor gestor, independente do porte de sua organização, sendo assim, entender a aplicação de tal ferramenta no processo de gestão de instituições educacionais que trabalham com cursos de pós-graduação e assim trazer à tona várias formas de se obter êxito, além de expor seus desafios e melhorias no processo educacional e de gestão.

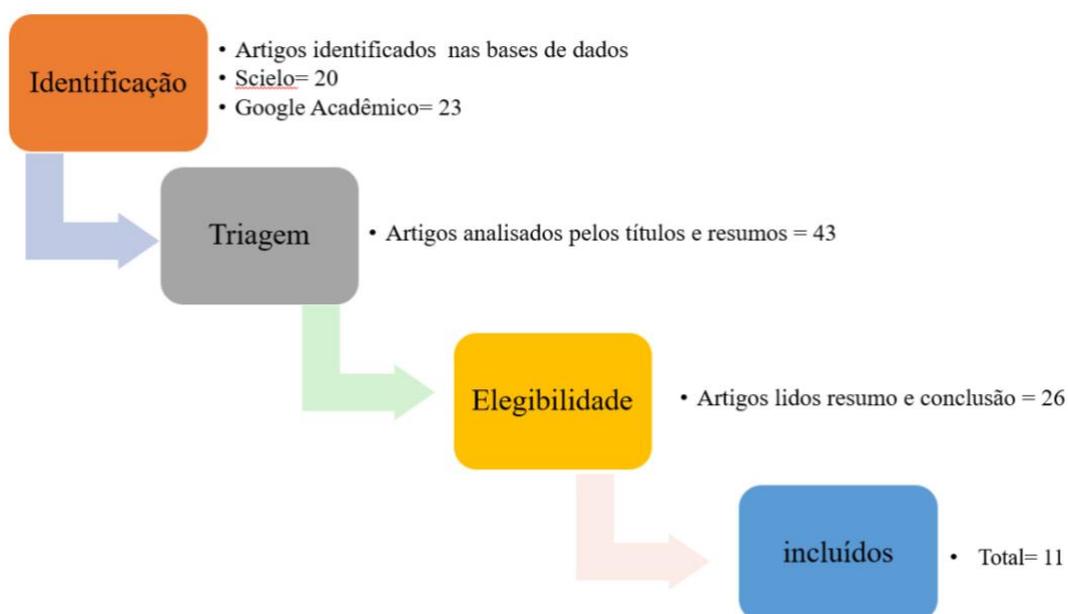
4.1 Quanto ao instrumento de pesquisa e coleta de dados

Para a presente pesquisa, foram realizadas etapas para seleção e análise de artigos e publicações referentes a gestão e estratégias para cursos de especialização ou pós-graduação. Com base no problema trabalhado definiu-se que a busca priorizava artigos e publicações dos últimos dez anos e verificou-se que há poucas publicações que remetem à temática abordada.

A revisão integrativa de literatura trabalha com fontes secundárias de dados, considerando as experiências descritas pelos autores, desta forma a pesquisa contou com uma ampla busca de materiais que contivesse os descritores em questão (COELHO, 2021).

Utilizou-se como descritores os termos “gestão acadêmica”, gestão estratégica para cursos de pós-graduação” e “gestão estratégica para instituições de ensino superior” e verificou-se 23 artigos e publicações no Google Acadêmico e 20 na plataforma *Scielo* que atendiam a pesquisa.

Figura 2 – Fluxograma de informação da presente pesquisa.



Fonte: Adaptado de Prisma, (2020).

Os critérios de inclusão foram de artigos e publicações em português e inglês que abordam sobre o processo de gestão estratégica em instituições de ensino para cursos de especialização e/ou pós-graduação. Verificou-se o resumo, a introdução e as considerações finais de cada artigo e publicação visando verificar se o conteúdo atende os objetivos da presente pesquisa. Para a inclusão o material deveria apresentar as duas vertentes interligadas, ou seja, a gestão estratégica para cursos de especialização e/ou pós-graduação e que tenha sido publicado a partir de 2011, haja vista que, foi um período em que se observou grandes mudanças nas políticas públicas para o ensino superior. Desta forma, criou-se como critério de exclusão os materiais que falavam somente de especialização e/ou pós-graduação sem citar a gestão estratégica, ou materiais que abordavam a gestão estratégica, ou com materiais que fugiam da temática escolhida.

A análise das publicações selecionadas se deu por meio da síntese dos dados extraídos após o processo triagem para inclusão, de forma descritiva explorando os conteúdos que respondem aos objetivos propostos. Após leitura e seleção foram criadas duas categorias de análise, sendo uma sobre a gestão/planejamento estratégico trabalhado nas instituições de ensino superior e outra sobre o perfil do professor-gestor.

5 RESULTADOS

Após análise do resumo de cada artigo foram selecionados 26 do total pré-selecionado, pois estes atendiam todos os objetivos propostos pela presente pesquisa, porém, ao filtrar o conteúdo do resumo, introdução e considerações finais, somente 11 (onze) artigos atenderam todos os quesitos de inclusão conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Apresentação dos materiais selecionados para revisão integrativa de literatura.

Autor(es)	Tema do Artigo ou publicação	Ano de publicação	Revista
Milka Alves Correia Barbosa, José Ricardo Costa de Mendonça e Fernanda Roda de Souza Araújo	A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal	2015	Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária UFSC
Milka Alves Correia Barbosa, José Ricardo Costa de Mendonça e Fernanda Roda de Souza Araújo	Políticas Públicas e Políticas Organizacionais para Formação de Professores-Gestores do Ensino Superior	2016	Revista Pretexto
Marília Fonseca e Dirce Mendes da Fonseca	A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos.	2016	Revista de Educação e Pesquisa de São Paulo
Adriana de Almeida e Erlaine Binotto	Perfil dos gestores das Unidades Acadêmicas de uma Universidade Federal do Centro Oeste: desafios e oportunidades	2016	PROFIAP
Milka Alves Correia Barbosa e Jose Ricardo Costa Mendonça	O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão	2016	Revista Economia & Gestão

	universitária.		
Maria Marques dos Santos Magalhães, Milka Alves Correia Barbosa, José Rodolfo Tenório de Lima e Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé	O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca	2017	Revista GUAL
José Ricardo Costa de Mendonça, Milka Alves Correia Barbosa, Kely César Martins de Paiva	Competências gerenciais do professor de ensino superior para a gestão universitária: discussão teórica	2017	Revista Aforges
Antonio Amorim	Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade	2017	Revista Lusófona de Educação
Carolina da Costa Santos, Fátima Pereira e Amélia Lopes	Experiência da Gestão Acadêmica da Docência Universitária	2018	Revista Educação e Realidade
Hildegard Susana Jung, Paulo Fossatti e Jefferson Marlon Monticell	Perfil dos gestores nas universidades comunitárias brasileiras	2019	Revista Educação em Questão
Érica Gengnagel	Planejamento Estratégico no programa de pós-graduação em patrimônio cultural	2020	Revista Objetiva Júnior

Fonte: Elaborado pela autora, (2021).

A pesquisa foi realizada no período de agosto a setembro de 2021 e os materiais analisados puderam ser divididos em duas categorias conforme descritores, sendo o primeiro apresentando a importância do papel do gestor acadêmico e das competências gerenciais nos cursos de especialização e/ou pós-graduação. O segundo grupo aponta o gestor e professor

como o profissional com capacidade de liderança e aporte para eficiência e eficácia da instituição de ensino superior.

A pesquisa considera segundo as análises realizadas nos materiais selecionados que há no Brasil aproximadamente 2.608 instituições de ensino superior. Em 2019, segundo informações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INPE), as IES cresceram 15,9% principalmente na modalidade de Ensino a Distância (EAD). São 302 instituições públicas, 2.306 instituições privadas (CHANAN, 2019).

5.1 Planejamento e gestão estratégica trabalhadas nas instituições de ensino superior com cursos de especialização

A profissionalização d gestão nas IES tem sido debatida nos últimos anos devido as mudanças no cenário mundial, não somente os universitários devem investir nos conhecimentos de gestão, mas toda a equipe que atua, seja em sala de aula, na administração e nos serviços operacionais. Conhecer as ferramentas de gestão com enfoque sistêmico proporcionará melhores resultados conforme apontam Barbosa e Mendonça (2016) e Mendonça et al., (2017) sobre a importância de investir em processos gerenciais em IES. Os autores apresentam estudos em que são avaliadas as estratégias para gerenciamento administrativo ao qual houve a capacitação da equipe gestora como forma de melhorar os desempenhos dos cursos. Uma equipe capacitada gera melhores resultados, desta forma, observa-se que foram elaboradas capacitações para as equipes, utilizando o capital intelectual das próprias IES.

O próprio ambiente competitivo induz às IES a buscar mudanças, saber gerenciar torna-se essencial com o momento atual, uma boa gestão promoverá uma imagem sólida e positiva para os atuais e novos ingressos da instituição, desta forma, Barbosa et al., (2015) e Gengnagel (2020) apontam que é preciso mudar a visão de gestão acadêmica em IES. Torna-se necessário buscar novos atributos para o trabalho, novas formas de liderar e gerir as equipes e os colaboradores de forma que todos se sintam envolvidos no processo. É preciso trabalhar no formato de gestão democrática, com persistência para resultados promissores e satisfatórios, divisão das atividades sem sobrecarregar nenhum setor, distribuição de poder, administração de conciliação de conflitos, características essas essenciais para uma boa gestão de IES. Nestes estudos também se observa a busca em verificar se as equipes gestoras de IES tem realizado cursos de capacitação, cursos de qualificação e, se tem trabalhado com o comprometimento da equipe em busca de resultados eficientes. Verificou-se que há a

formação continuada em algumas IES, porém, é preciso investir mais na questão dos recursos tecnológicos, para que as instituições não sofram com mudanças de cenários.

As publicações de Barbosa et al., (2015), Fonseca e Mendes da Fonseca (2016), Magalhães et al., (2017), Mendonça et al., (2017) e Gengnagel (2020) apontam o processo de gestão nas instituições de ensino superior e a diferença que faz ter um professor gestor compartilhando as experiências. O conhecimento das ferramentas de gestão tem se tornado imprescindível no mercado global, mesmo porque, as políticas públicas para a Educação têm incentivado um maior número de vagas para especialização tanto na grade *stricto sensu* quanto para *lato sensu*. As ferramentas de gestão são necessárias, porém é preciso que haja um conhecimento maior na aplicação de gestão, saber utilizar e analisar indicadores e utilizar ferramentas como BSC, análises de mercado como FOFA, análise SWOT entre outras.

Os estudos de Barbosa et al., (2015), Fonseca e Mendes da Fonseca (2016), Magalhães et al., (2017), Mendonça et al., (2017) e Santos e Lopes (2018) apontam o uso de ferramentas como a análise SWOT durante a vigência de um curso de especialização. Embora a literatura existente apresente vasto leque de explicações sobre a importância de formalizar um planejamento estratégico e como utilizar suas ferramentas, as organizações buscam crescimento ou desenvolvimento sustentável ao longo do tempo não dispensando o uso do planejamento estratégico. Sob esta ótica, pode-se inferir que o planejamento é de grande importância para a organização que busca o que o mercado oferece de melhor, ou seja, lucratividade e crescimento.

A análise de SWOT é uma das ferramentas do planejamento estratégico que pode ser utilizada para obter o sucesso almejado, para isto basta olhar para o ambiente interno que poderemos ver o gestor público como controlador de resultados e de estratégias já que estas são definidas por ele mesmo. Desta forma, quando ele percebe um ponto forte em sua análise, o mesmo deve ressaltá-lo ainda mais, e quando se percebe um ponto fraco, deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Para Fonseca e Mendes da Fonseca (2016), Magalhães et al., (2017) e Mendonça et al., (2017) o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não poder controlá-lo, pode-se monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, buscando evitar as ameaças enquanto for possível.

Quanto à utilização de ferramentas específicas de gestão, nenhum dos estudos abordados apresentaram alguma estratégia ou ação como única forma de gerir, ao contrário, Magalhães et al., (2017), Mendonça et al., (2017) e Santos e Lopes (2018) citaram o uso de

análise SWOT, planejamentos estratégicos democráticos aos quais os colaboradores participam ativamente dos processos de decisões e outras ações singulares a estas.

Verifica-se que a pesquisa e a extensão ainda necessitam de incentivo e investimento nas IES brasileiras e tal investimento torna-se necessário, pois as pesquisas agregam valores a comunidade, reforçando o real compromisso das universidades públicas, privadas e governamentais. A gestão segundo Barbosa et al., (2015) e Fonseca e Mendes da Fonseca (2016), deve explorar ações sustentáveis, formando assim professores gerenciais e estrategistas, com pensamento global, que pensa na comunidade como um meio de se ter cidadãos críticos e atuantes.

Segundo Fonseca e Mendes da Fonseca (2016) e Amorim (2017) é preciso que as IES façam o planejamento estratégico baseado em cenários, considerando os objetivos, a visão, a missão, as principais estratégias a serem trabalhadas, ter estatutos e regimentos, ter o PDI e o PPP bem definidos, contado com a participação de todos os colaboradores, sendo importante esse envolvimento, pois são eles quem irão executar cada proposta apontada nestas duas ferramentas.

O planejamento estratégico deve apresentar metodologias que podem ser adaptadas as mais variadas mudanças de cenários, desta forma, tem-se a necessidade de uma estrutura dinâmica, com colaboradores comprometidos com o processo conforme apontam Fonseca e Mendes da Fonseca (2016) e Magalhães et al., (2017) afirmando que o envolvimento dos colaboradores gera maior compromisso e melhores resultados e desta forma tem-se variadas estratégias para a captação e permanência de alunos, pois tem-se ferramentas apropriadas para tal. A educação continuada, a pesquisa de qualidade do curso aplicada aos alunos, ações de indicação de amigos e conhecidos ainda tem sido as mais utilizadas.

O trabalho com as questões administrativas como o controle de inadimplência e evasão escolar também requer uma atenção no planejamento estratégico, da mesma forma como analisar quais são as preferências dos alunos para renovarem matrículas, fazer outros cursos e permanecer nas IES. Desta forma Mendonça et al., (2017) e Santos e Lopes (2018) relatam que é preciso manter monitoramento com os dados e resultados de maneira constante, atentos as possíveis mudanças de cenários de forma que dê para adaptar ao novo sem gerar estresse ou prejuízo para a instituição. Essas ações somente serão possíveis se a IES tiver um planejamento bem feito e de maneira democrática.

5.2 Perfil do professor gestor

Segundo Mendonça et al., (2017) e Gengnagel (2020), independente se a instituição de ensino seja pública, privada, comunitária ou governamental é preciso que haja professores gestores com conhecimento não somente político, mas administrativo, gerencial e acadêmico. A experiência em sala de aula torna-se fundamental para entender a rotina e os processos que ocorrem no ambiente acadêmico. Por isso, torna-se necessário que haja uma capacitação profissional para os gestores, considerando que estes sejam o início do capital intelectual da instituição.

Nos estudos de Amorin (2017) e Santos e Lopes (2018) há uma falta de novas lideranças educacionais, pois verificaram que há um novo perfil gerencial, ao qual o líder educacional e gestor transforma a instituição em laboratórios de aprendizagem e inovação, buscando novas alternativas de ensinar e aprender, de forma contínua e eficiente. O líder educacional busca realizar todo o trabalho em equipe, pois sabe que sozinho não é possível obter bons resultados. Eles apontam que algumas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, os gestores são professores e pesquisadores dando crédito a esse novo perfil gerencial nas instituições educacionais. Desta forma, os autores apresentam que o mais importante no perfil de um professor gestor trata-se da destreza de apontar soluções, resolver problemas e captar recursos financeiros.

Para Almeida e Binotto (2016), Barbosa e Mendonça (2017) e Gengnagel (2020) é preciso que haja mais cursos de formação gerencial e de liderança para professores gestores como forma de visualizar, em um futuro bem próximo, IES com maior investimento em pesquisas, tecnologias de rupturas, novos formatos de formação escolar, considerando as mudanças globais. Eles analisaram instituições de ensino superior pública e privada e observaram que não há criatividade gerencial, planejamento estratégico atualizado, treinamento para a equipe de gestão, líderes e cultura organizacional específica e revisada, ações essas que deveriam ser corrigidas pelo gestor. O gestor deve atuar como líder, incentivar as mudanças, investir em capacitação de equipe, promover ações que gerem lucro para as instituições, gerir os custos e os investimentos entre outras ações.

Conforme aponta Magalhães et al., (2017) e Santos e Lopes (2018), apresentando estudos realizados em universidades federais, de forma a verificar o quão importante é ter conhecimentos gerenciais e estratégicos ao estruturar os cursos de especializações, os conhecimentos adquiridos conseguem manter a instituição em bons patamares tanto financeiro quanto social, pois uma boa gestão melhora significativamente a imagem da instituição e o aumento do número de alunos cursando. Eles também apresentam que o perfil

do professor gestor é de liderança, gosta de trabalhar em equipe e busca sempre novos conhecimentos para aplicar no trabalho gerencial.

Segundo Barbosa et al., (2015), Fonseca e Mendes da Fonseca (2016), Magalhães et al., (2017), Mendonça et al., (2017) o professor gestor deve ter muita afinidade com o trabalho em equipe, conhecimentos em gestão e a liderança, entendendo que a implantação de um curso de especialização requer coordenação, liderança, uma equipe motivada e comprometida e conteúdos novos para despertar a atenção dos futuros alunos. Desta forma, é preciso que o líder seja proativo, com perfil de liderança, que saiba lidar com indicadores financeiros e que mantenha um bom *network* para casos de trabalhar com novas ideias e empreendimentos universitários.

Todos os estudos apontaram que as instituições de ensino utilizam formas de gestão estratégica e gerencial em todos os cursos de especialização e/ou pós-graduação, confirmando que esta é uma prática necessária para gerir na atual conjuntura das instituições de ensino superior. Há várias características que devem ser trabalhadas em um líder conforme aponta Barbosa e Mendonça (2016) e Jung (2017), referindo a necessidade de promover qualificações para toda a equipe, de forma que todos estejam seguros do que estão fazendo no trabalho, e no caso do presente estudo em sala de aula. Deve-se considerar que as IES promovem a formação crítica e cidadã do aluno, desta forma é imprescindível que o professor também receba tal formação para compartilhar seus conhecimentos e vivências em sala de aula. Verificou-se que nenhum estudo apontou quais foram as ferramentas trabalhadas para chegar a uma estratégia eficiente nas IES.

Para Jung (2019) e Amorin (2017) a liderança é a principal característica de um professor gestor, considerando que tal ação promoverá o fluxo de todas as outras atividades inerentes ao cargo. Conhecer a equipe também é um fator que deve ser mencionado, pois há uma liderança mais humana, com abertura para sugestões e comprometimento, não somente pelo vínculo empregatício, mas por confiar no líder e em suas ideias. O investimento no potencial e capital humano é um dos principais diferenciais de IES que buscam destaque e posicionamento no mercado global. Desta forma, tem-se ferramentas como CRM (gestão de clientes) que são indicadas para o uso, porém, estes autores não verificaram se foi realmente esta a ferramenta utilizada.

Para Jung et al., (2019) e Gengnagel (2020) as IES atuam em formato híbrido, ou seja, o professor atua como gestor, professor acadêmico e pesquisador, não há uma definição clara do papel na gestão de IES, desta forma, verifica-se que a equipe de gestão é formada por profissionais que acumularam funções e que não tiveram a formação gerencial antes de

assumir o cargo. Há os casos de gestores de IES que tiveram que estender a formação acadêmica à área de ensino, a fim de entender o processo de trabalho acadêmico em busca de melhores condições de liderança de equipes e resultados administrativos e educacionais. A capacitação gerencial para professores gestores têm sido mais evidente em IES privadas, ao qual o professor assume o cargo já com o curso de gestão em andamento, e segundo os autores não consideram o acúmulo de funções como algo prejudicial. A realização da capacitação desses professores gestores poderá ocorrer por meio do capital intelectual da própria IES ou por meio de parcerias com outras instituições.

Nos estudos de Barbosa e Mendonça (2016) e Amorin (2017) percebeu-se que todos os professores gestores possuem qualificação de mestrado ou doutorado, especializações realizadas para atender a qualificação exigida para ministrar aulas em IES ou trabalhar com pesquisas nestas instituições, alguns possuem cursos em MBA, mas que também não foram realizados com o intuito de gerir uma IES. As habilidades gerenciais vão sendo adquiridas com a experiência em campo, promovendo as mudanças necessárias, adaptando as necessidades dos alunos e dos professores. A capacitação tecnológica para utilizar aplicativos ou softwares que geram indicadores e apresentam os resultados reais ainda é falha na área de gestão educacional em IES, são ferramentas que ofertam um bom potencial de dados, mas que ainda são pouco explorados, principalmente para tomada de decisões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino superior brasileiro tem apresentado um novo perfil, não é mais visto somente como um canal de conhecimento técnico e teórico, mas agora passa a ter um papel mais social, voltado a cultura, a formação pessoal e profissional crítica.

Desta maneira, as instituições de ensino superior remodelaram sua forma de gestão, passando a utilizar ferramentas administrativas e gerenciais de modo a obter resultados satisfatórios, não somente para os alunos, mas para a própria instituição. Nas pesquisas abordadas verificou-se que não há um método específico de gestão nas IES públicas ou privadas, porém, as IES privadas têm investido mais na formação de seus professores gestores.

Hoje se vê gestor acadêmico com várias atribuições administrativas, com planos pedagógicos ricos em informações, com processos de formação crítica e teórica atreladas às experiências adquiridas por meio das práticas em sala de aula. Desta forma, verifica-se que o perfil de um profissional que acumula funções didáticas, de pesquisador e de gestor deve ocorrer por meio de liderança, conhecimento da equipe, dinamismo e distribuição do trabalho e atividades de forma que todos se sintam motivados, acolhidos e com seu papel definido.

O professor gestor tem conhecimento gerencial, político, funções acadêmicas e habilidades pedagógicas as quais serão trabalhadas durante toda sua gestão. O conhecimento do campo de ensino é fundamental para entender o que se oferta ao aluno e o que se pode melhorar, de forma que há uma constante busca pelo novo, por novos conceitos, novas habilidades.

Verificou-se que a gestão estratégica tem sido trabalhada pelas instituições de ensino superior como ferramenta essencial para o bom funcionamento dos cursos e das aulas, entendendo que há grande concorrência no que tange ao produto de ensino oferecido.

Uma das limitações do presente estudo foi a falta de materiais com pesquisas que aprofundam a questão abordada, são poucas as publicações que discutem questões gerenciais em IES, outras poucas apresentam um perfil para o professor gestor com ênfase em habilidades gerenciais.

Devido a falta de materiais publicados sobre a referida temática, percebe-se que o uso de ferramentas utilizadas no mercado ainda é pouco explorado nas IES, porém, foi observado quando são utilizadas podem produzir melhores resultados, trabalhar com um público maior do que se tem na atualidade, entendendo que quando há gestão, há melhores oportunidades de atender o mercado, desta forma, a gestão passa a ser benéfica a todos, pois surgem formas de

melhorar a remuneração dos professores, criar novas oportunidades de trabalho, parcerias com o mercado local, além de outras melhorias para toda a sociedade, para os alunos e para a instituição de ensino.

A pesquisa e a extensão nas IES requerem mais investimentos e estes poderão ser garantidos com o uso de ferramentas de gestão para a busca de mais alunos, mais recursos, melhores parcerias, formas de manter os alunos que buscam conhecimento e uma carreira sólida.

Atenta-se que as ferramentas de gestão estratégica são benéficas para obter resultados financeiros e para estrutura operacional de um IES, porém, quando não há equipes capacitadas para atuar em diferentes setores surgem os fatores negativos, como a rotina cansativa de busca de recursos, resultados, pressão do mercado, equipes desmotivadas, baixa procura de novos alunos, baixa renovação de matrículas entre outros.

Sugere-se para pesquisas futuras analisar o perfil profissional dos professores e gestores no Brasil, em busca de novos dados e informações focando na formação gerencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-ARAKI, M. SWOT analysis revisited through PEAK-framework. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, 25(3), 615-625, 2013.
- ALBUQUERQUE, L. C.; GONTIJO, Cleyton H. coordenação pedagógica com cenário de formação e desenvolvimento profissional docente. In: CUNHA, Celio da; SOUSA, José Vieira; SILVA, Maria Abadia (Org.). **Diversidade metodológica na pesquisa em educação**. Campinas: Autores Associados, 2013. p. 165-2010.
- AMORIM, António. Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. **Revista Lusófona de Educação, Lisboa**, v. 35, 67-82, 2017. Artigo disponível em: <http://bit.do/eZRf9>. Acesso em 25 de outubro de 2021.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.
- ALMEIDA, A.; BINOTTO, E. **Perfil dos gestores das Unidades Acadêmicas de uma Universidade Federal do Centro Oeste: desafios e oportunidades**. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41345.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2019.
- BALL, Stephen. Show me the Money! Neoliberalism at Work in Education. *Forum*, Didcot/Oxford, v. 54, n. 1, p. 23-27, 2012.
- BANDEIRA, M. L. et al. Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.
- BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R.; MENDONÇA, J. R. C. A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. *Colóquio de Gestão Universitária: Desafio da Gestão Universitária no Século XXI*, Mar Del Plata-Argentina, 2015.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Políticas públicas e políticas organizacionais para formação de professores-gestores do ensino superior. **Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 95-110, 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 61-88, 2016.
- CERVIGICELE, G.M.; SOUZA, R. **Gestão democrática e formação de gestores no ensino superior: quais as necessidades para a o exercício na coordenação de colegiado de curso?** In: XIII Coloquio de Gestión Universitária em Américas. *Anais...* Buenos Aires: INPEAU, 2013.
- CHANAN, P. **Comentários aos primeiros números do Censo da Educação Superior Brasileira** – 2019. Artigo disponível em:

<http://abmes.org.br/public/arquivos/ApresentacaoCenso2019.pdf>. Acesso em 25 de outubro de 2021.

COELHO, B. **Revisão integrativa de literatura: guia simples para aprender como fazer**. Artigo disponível em: <https://blog.mettzer.com/revisao-integrativa/>. Acesso em 20 de outubro de 2021.

COSTA, P. A. L. **Educação Superior na Câmara dos Deputados: um estudo sobre a pós-graduação lato sensu**. 2010. 186 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.

FALLER, L. P.; ALMEIDA. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **R. Adm.**, São Paulo, v.49, n.1, p.171-187, jan./fev./mar. 2014.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas 2009.

FONSECA, M.; FONSECA, D. M. A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 151-164, jan./mar. 2016.

FONSECA, M.; MENDES DA FONSECA, D. A gestão acadêmica da pós-graduação *lato sensu*: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Educação e Pesquisa**, São Paulo v. 42, n. 1, p. 151-164, 2016.

GENGNAGEL, E. **Planejamento estratégico em programa de pós-graduação em patrimônio cultural**. Artigo disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/561/2020/09/E-Book-Planejamento-Estrategico-PPGPC.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2021.

GUZMÁN-VALENZUELA, Carolina; BARNETT, Ronald. Marketing Time: evolving timescapes in academia. *Studies in Higher Education*, Abingdon, v. 38, n. 8, p. 1120-1134, 2013.

JUNG, H. S.; FOSSATTI, P.; MONTICELLI, J. M.; JEFERSON MARLON MANTICELLI. Perfil dos gestores nas universidades comunitárias brasileiras. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 57, n. 54, p. 1-24, e-18408, out./dez. 2019.

KOBS, F. F. Planejamento estratégico de Instituições de Ensino Superior privadas: proposta de uma metodologia. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

LYCEUM. **Como é o planejamento estratégico, PDI e PPI para IES?** Artigo disponível em: https://blog.lyceum.com.br/planejamento-estrategico-pdi-e-ppi-para-es/#2_Especificidades_do_planejamento_de_centros_universitarios_universidades_e_faculdades. Acesso em 02 de novembro de 2021.

MAGALHÃES, António. Cenários, Dilemas e Caminhos da Educação Superior Europeia. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 29, n. 2, p. 623-647, 2011.

MAGALHÃES, M. M. S.; BARBOSA, M. A. C.; LIMA, J. R. T.; CASSUNDÉ, F. R. S. A.; O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. **Gestão Universitária na América Latina**, Santa Catarina, v.10, n.4, Edição Especial 2017.

MENDONÇA, J. R.; BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais do professor de ensino superior para a gestão universitária: discussão teórica. **Anais... Forges**, 2013. Disponível em: <http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/03/J-Mendonca_M-Barbosa_K-Paiva_Competicencias-gerenciais-do-professor.pdf>. Acesso em 20 setembro de 2021.

MILLER, S. P.M. Métricas para a ciência e tecnologia e o financiamento da pesquisa: algumas reflexões. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

QUEIROZ, J. V., HÉKIS, H. R., NASCIMENTO, H. M., NELSON, R. B., & ALMEIDA, V. D. Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx – DirecttoDoor Express. **Gepros**, 7(1), 49-64. São Paulo, 2012.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Efeitos da Intensificação do Trabalho no Ensino Superior: da fragmentação à articulação entre investigação, ensino, gestão acadêmica e transferência de conhecimento. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 29, n. 1, 2016.

SOUSA, A. M. C. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBO, S. S. & RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97-110.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F. LOPES, A. Experiência da Gestão Acadêmica da Docência Universitária. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 989-1008, jul./set. 2018.

YLIJOKI, O.; URSIN, J. The construction of academic identity in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education*, Abingdon, v. 38, n. 8, p. 1135-1149, 2013.