



DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e106489>

ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BOAS PRÁTICAS PARA UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

UNIVERSITY ADMINISTRATION: STRATEGIC PLANNING AND GOOD PRACTICES FOR COMMUNITY UNIVERSITIES

Adelcio Machado Santos, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-3916-972X>

adelciomachado@gmail.com

Universidade do Vale do Rio do Peixe | Programa de Pós-Graduação em Educação
Caçador | Santa Catarina | Brasil

Maurício Fernandes Pereira, Doutor

<https://orcid.org/0009-0009-8662-2815>

mfpcris@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Programa de Pós-Graduação em Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 09/abril/2025

Aprovado em 05/maio/2025

Publicado em 30/junho/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O estudo tem como objetivo identificar e analisar conceitos, desafios e boas práticas do planejamento estratégico, destacando como as universidades comunitárias podem utilizar ferramentas de gestão para melhorar sua sustentabilidade e seu impacto comunitário. A metodologia foi a revisão bibliográfica, em artigos publicados entre 2015 e 2024, nas bases de dados eletrônica Scopus, Web of Science e Google Scholar, com coleta de dados em janeiro de 2025. Os resultados revelam que as universidades comunitárias enfrentam desafios significativos, como escassez de recursos financeiros e necessidade de alinhar os objetivos acadêmicos às demandas da comunidade local. Identificou-se boas práticas, como a adoção de modelos de planejamento como o Balanced Scorecard e o Planejamento Estratégico Situacional, permitindo uma gestão integrada e voltada para resultados sustentáveis. Os estudos apontaram a importância de práticas colaborativas e a participação de todos os stakeholders no processo de planejamento. As considerações finais destacam que o planejamento estratégico é essencial para a continuidade e o crescimento das universidades comunitárias, fornecendo insights valiosos para gestores e base para formulação de políticas públicas, contribuindo para o avanço do conhecimento.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Administração Universitária. Universidades Comunitárias. Boas Práticas. Gestão Educacional.

ABSTRACT

The study aims to identify and analyze concepts, challenges, and good practices in strategic planning, highlighting how community universities can use management tools to improve their sustainability and community impact. The methodology used was a bibliographic review of articles published between 2015 and 2024 in the Scopus, Web of Science, and Google Scholar electronic databases, with data collection in January 2025. The results reveal that community universities face significant challenges, such as a lack of financial resources and the need to align academic objectives with the demands of the local community. Good practices were identified, such as the adoption of planning models such as the Balanced Scorecard and Situational Strategic Planning, allowing for integrated management focused on sustainable results. The studies highlighted the importance of collaborative practices and the participation of all stakeholders in the planning process. The final considerations highlight that strategic planning is essential for the continuity and growth of community universities, providing valuable insights for managers and a basis for formulating public policies, contributing to the advancement of knowledge.

Keywords: Strategic Planning. University Administration. Community Universities. Good Practices. Educational Management.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Universitária atua de forma estratégica e primordial na organização, gestão e promoção da sustentabilidade em instituições de ensino superior, seja no âmbito nacional e internacional. As universidades são entendidas como sistemas sociais cuja gestão busca compreender grupos e sujeitos em suas diferentes configurações institucionais e responsabilidades conjuntas (Martins; Santos, 2021).

A universidade é a guardiã do ensino superior e principal local de produção de conhecimento em uma sociedade, ao longo do tempo as instituições atendiam as mudanças e necessidades específicas de cada país (Almeida; Corrêa, 2022). Anualmente, as universidades recebem grupos diferenciados de homens e mulheres, minorias étnicas e religiosas, e outros grupos, para desenvolverem ações de ensino, pesquisa e extensão. Em países desenvolvidos, as universidades expandiram em tamanho e complexidade e se tornaram as maiores educadoras e formadoras da população.

No Brasil, as universidades se expandiram em todo o território nacional e enfrentam desafios únicos, como o equilíbrio entre a políticas públicas de inclusão, autonomia administrativa e a crescente demanda por qualidade e eficiência (Silva, 2022). A Administração de uma Universidade envolve funções, tais como: planejamento, supervisão, gerenciamento, coordenação, recrutamento, financiamento e avaliação das atividades acadêmicas.

Nesse cenário, as universidades comunitárias assumem um papel estratégico, porquanto, ademais de atenderem à formação acadêmica, elas exercem uma função social relevante, promovendo o desenvolvimento regional e a inclusão educacional. Essas características tornam indispensável a adoção de abordagens administrativas que considerem tanto a sustentabilidade financeira quanto o impacto comunitário.

O planejamento estratégico emerge, nesse contexto, como uma ferramenta fundamental para alinhar objetivos institucionais e sociais, garantindo que as universidades comunitárias sejam capazes de responder às rápidas mudanças no cenário educacional e às necessidades de suas comunidades (Araújo; Andrade, 2023). A definição de metas claras, a otimização de recursos e a antecipação de desafios, emergem no planejamento estratégico, imprescindível para a sobrevivência e crescimento das universidades comunitárias. Contudo, a aplicação eficaz do planejamento estratégico nessas universidades exige a consideração de especificidades como seu modelo de governança e o foco no impacto social.

Diante do exposto, questiona-se: quais as contribuições do planejamento estratégico e das boas práticas para a administração das universidades comunitárias?

O objetivo do artigo foi identificar e analisar os conceitos, desafios e boas práticas do planejamento estratégico, destacando como as universidades comunitárias podem utilizar ferramentas de gestão para melhorar sua sustentabilidade e seu impacto comunitário.

O estudo se justifica a partir do cenário globalizado da sociedade contemporânea que apresenta desafios por conhecimentos sobre administração das universidades comunitárias. O tema se configura de extrema importância no avanço das discussões do papel e gestão das universidades comunitárias em seu contexto social, e sua importância enquanto ambiente de ensino, pesquisa e extensão.

Trata-se de revisão bibliográfica integrativa, em bases de dados acadêmicas como *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, utilizando as palavras-chave como “administração universitária,” “planejamento estratégico” e “universidades comunitárias”, operadoras booleanas “AND” e “OR”. Os critérios de inclusão definidos buscaram por artigos publicados na íntegra, em português, entre 2010 e 2024. Exclui-se publicações que não atenderam aos critérios definidos na metodologia. A busca dos artigos ocorreu em janeiro de 2025. Foram analisados 20 artigos e discutidos com a literatura.

Destarte, este artigo busca contribuir para o avanço teórico e prático no campo da administração universitária, fornecendo subsídios para gestores e acadêmicos que atuam no contexto das universidades comunitárias, reforçando a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta central para o alcance dos seus objetivos institucionais e sociais.

2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A Administração Universitária pode ser compreendida como o conjunto de práticas, estratégias e processos de gestão voltados à organização e o funcionamento de instituições de ensino superior. Essa área se caracteriza por uma complexidade peculiar, pois envolve aspectos administrativos tradicionais, como a gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, mas também a promoção de atividades acadêmicas, científicas e de extensão.

Historicamente, a Administração Universitária evoluiu paralelamente às transformações das instituições de ensino superior. Na Idade Média, as universidades europeias funcionavam sob estruturas corporativas autônomas, voltadas à preservação e

transmissão do saber. No entanto, com a ampliação do acesso ao ensino superior e o aumento das demandas sociais, as universidades assumiram um papel mais estratégico, exigindo sistemas de governança mais robustos e profissionais (Clark, 1998).

No Brasil, as universidades comunitárias surgiram na segunda metade do século XX como resposta às necessidades educacionais de regiões específicas, desempenhando funções acadêmicas e sociais em áreas negligenciadas pelo poder público ou pelo setor privado (Hermany; Juruema, 2016). As instituições comunitárias mantêm forte vínculo com a comunidade local e seus cidadãos, possibilitando a construção de sua identidade local e regional.

Para Bergquist e Pawlak (2008), a Administração Universitária se configura em um processo de gestão que integra planejamento, liderança e execução de atividades que garantem a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, respeitando a autonomia acadêmica. Para esses autores, a administração eficaz deve ser sensível às características únicas do ambiente universitário, como a pluralidade de interesses e a necessidade de inovação constante.

A Administração Universitária envolve a criação de condições para o pleno desenvolvimento das funções universitárias, considerando o equilíbrio entre as necessidades internas da instituição e as demandas da sociedade (Rodrigues; Villardi, 2017). Essa definição ressalta a importância do alinhamento entre os objetivos institucionais e as expectativas da comunidade onde está inserida a universidade comunitária.

No contexto brasileiro, Nunes e Pereira (2020) destacam que a Administração de universidades comunitárias não se restringe à gestão financeira e acadêmica, exige uma visão holística que abarque a governança participativa, a inclusão social e a sustentabilidade institucional. Esse enfoque amplia o conceito tradicional de administração universitária, integrando elementos da responsabilidade social e da inovação.

No entanto, Lückmann e Cimadom (2015), alertam que as universidades comunitárias possuem características específicas que influenciam diretamente sua administração. Diferentemente das instituições públicas e privadas, essas instituições são regidas por princípios de participação social, promovendo um modelo de governança que busca equilibrar eficiência administrativa e impacto social. A administração universitária, nesse contexto, tem como papel essencial criar estratégias que conciliam a sustentabilidade financeira com a promoção de acesso, a equidade e a inovação.

Logo, a administração estratégica é particularmente relevante nas universidades comunitárias, permitindo que mantenham sua autonomia enquanto atendem às expectativas da sociedade. Como destacam Oliveira e Lima (2019), o papel do gestor universitário em universidades comunitárias vai além da administração tradicional, sendo essencial a construção de políticas que integrem ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento regional.

Os mesmos autores destacam que função do administrador de uma universidade avança além do intelectual, do como pensar a vida, a vida na universidade, a pesquisa, a docência, a extensão, os pensamentos, de forma democrática e coletiva, nesse que nos coube viver.

3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A educação superior deita suas raízes nas primeiras universidades fundadas na Europa medieval, como a Universidade de Bolonha, em 1088, e a Universidade de Paris, em 1150 (Bryson, 2011). Essas instituições surgiram como centros de saber destinados à formação de clérigos e acadêmicos, profundamente influenciadas pela Igreja Católica.

No Brasil, a educação superior começou a se consolidar no início do século XIX, com a criação de escolas voltadas para áreas específicas, como a Escola de Cirurgia da Bahia, fundada em 1808. Somente no século XX, com a criação da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, o modelo universitário mais amplo e integrado começou a tomar forma (Morosini, 2006).

Na sociedade contemporânea, a educação superior é vista como um pilar estratégico para o desenvolvimento socioeconômico, desempenhando um papel fundamental não apenas na qualificação de profissionais, mas também na produção de conhecimento científico e tecnológico. Segundo Cunha (2000), as universidades modernas desempenham um papel duplo, sendo simultaneamente centros de transmissão de saberes e catalisadores de transformações sociais.

O planejamento estratégico, nesse contexto, tornou-se parte integrante da Administração Universitária, especialmente após a década de 1980, com o aumento das demandas por maior eficiência, transparência e responsabilidade institucional (Cunha, 2000). Acreditou-se que a gestão universitária deveria ter arcabouço teórico e metodologias próprias para se fazer gestão, com metodologias oriundas do mercado em constante transformação e adequadas ao meio institucional (Pascuci *et al.*, 2016).

Em países desenvolvidos, como os Estados Unidos da América do Norte (EUA) e o Reino Unido, estratégias como a captação de recursos, parcerias público-privadas e a internacionalização foram implementadas para enfrentar desafios, como a redução de financiamento público e a concorrência global (Bryson, 2011).

No Brasil, o planejamento estratégico ganhou relevância nas últimas décadas, com a expansão da democratização do acesso à educação superior. As universidades públicas e comunitárias, em particular, enfrentam o desafio de equilibrar a excelência acadêmica com a inclusão social e a sustentabilidade financeira (Martins; Ferreira, 2019).

Nesse cenário, o planejamento estratégico tem sido utilizado como ferramenta essencial para a alocação eficiente de recursos, definição de metas institucionais e monitoramento de resultados (Morosini, 2006).

Para Falqueto *et al.* (2019), o planejamento estratégico encontra dificuldades para ser implantado nas universidades, por serem ambientes dinâmicos e complexos. Entretanto, quando implantado promove boas práticas de trabalho, articulação entre os setores e mudanças significativas na organização da instituição. O planejamento estratégico aumenta o desempenho, auxilia o pensamento sistemático e agrega valor ao setor da educação superior.

O planejamento estratégico é definido como um processo sistemático de análise do ambiente interno e externo de uma organização, visando à formulação, implementação e controle de estratégias para alcançar objetivos de longo prazo (Kaplan; Norton, 1997).

Pereira (2010, p. 47), conceitua o planejamento estratégico como:

[...] um processo de análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

A implantação do planejamento estratégico, na visão de Rizzatti e Pereira (2015), explora a importância da Liderança da Instituição para o sucesso da sua implantação. Já em Universidades, dado a sua dinâmica e complexidade de gestão, o planejamento estratégico ganha mais relevância (Kich; Pereira, 2011; Beppler; Pereira, 2013, Neis; Pereira, 2015).

Esse modelo é especialmente relevante para as instituições de educação superior, pois permite alinhar a missão institucional às demandas do mercado e da sociedade. Cunha, 2000 e Morosini (2006), definem em suas etapas principais:

- Análise do ambiente, que inclui a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Definição da missão, visão e valores, que esclarece o propósito e as aspirações institucionais;
- Estabelecimento de objetivos estratégicos, que formula metas específicas e mensuráveis;
- Elaboração de planos de ação, que definem estratégias prioritárias;
- Monitoramento e avaliação, que implementa indicadores de desempenho para medir o progresso do planejamento e da administração.

Os benefícios do planejamento estratégico incluem a otimização de recursos, o aumento da eficiência operacional, a capacidade de resposta às mudanças no ambiente externo e a melhoria na qualidade do ensino e da pesquisa. Exemplos de estratégias aplicáveis incluem a internacionalização, que promove a mobilidade de estudantes e docentes, melhorando a reputação acadêmica das universidades, além de atrair financiamento externo (Knight, 2004).

No Brasil, iniciativas como o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), política pública educacional de ensino superior, ilustram como o planejamento estratégico pode ser aplicado para expandir o acesso à educação superior e melhorar a infraestrutura acadêmica (Sales *et al.*, 2019).

No entanto, como observa Morosini (2006), o sucesso das iniciativas depende de uma gestão eficiente e de uma visão estratégica que considere as especificidades regionais e culturais das instituições.

4 O QUE SÃO UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS? BREVE REFLEXÃO À LUZ DA LITERATURA

As universidades comunitárias são instituições de educação superior que se destacam por sua missão social e por um modelo de gestão participativo que integra a comunidade em suas decisões (Santos, 2019). As instituições são definidas como entidades sem fins lucrativos, tendo como objetivo principal oferecer educação de qualidade e promover o desenvolvimento social e regional.

Segundo Baldissara e Costa (2018), diferentemente das universidades públicas e particulares com fins lucrativos, as comunitárias equilibram a autonomia financeira com ações

voltadas para a inclusão social e o progresso comunitário, desempenhando um papel essencial na democratização do acesso ao ensino superior.

O surgimento desse modelo de universidade está relacionado a contextos em que a oferta de instituições públicas era insuficiente para atender às demandas educacionais e sociais.

No cenário internacional, as universidades comunitárias ganharam força em países como Alemanha e os EUA, onde foram impulsionadas por iniciativas locais que valorizam o engajamento comunitário no planejamento educacional (Santos, 2019).

No Brasil, esse conceito começou a se consolidar na década de 1960, com a criação de instituições vinculadas a fundações, associações e entidades religiosas, como a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e a Universidade de Caxias do Sul (UCS). Essas universidades passaram a atender regiões onde a presença de instituições públicas era limitada, assumindo um papel estratégico na promoção da inclusão educacional e no fortalecimento do desenvolvimento regional (MEC, 2020).

As universidades comunitárias possuem características marcantes que as diferenciam de outros modelos institucionais (Santos, 2019). Entre elas, destacam-se a missão social, a autonomia financeira, a gestão participativa e a oferta de cursos voltados às demandas locais. O modelo de governança dessas instituições é caracterizado por uma gestão compartilhada, que inclui representantes da sociedade civil, organizações locais, docentes, estudantes e funcionários, promovendo um equilíbrio entre interesses acadêmicos e sociais. Esse modelo participativo permite que as universidades comunitárias alinhem suas ações às necessidades das comunidades que atendem, fortalecendo seu impacto social (Monteiro; Silva, 2020).

A literatura enfatiza que as universidades comunitárias desempenham papel crucial no fortalecimento do ensino superior, especialmente em regiões onde a presença do setor público é insuficiente. Segundo Baldissera e Costa (2018), essas instituições atuam para, além de promover a formação acadêmica, contribuem diretamente para o desenvolvimento de competências cidadãs e para o estímulo à inovação e ao empreendedorismo regional.

Na comunidade as universidades comunitárias se destacam na oferta de cursos de extensão e programas de pesquisa aplicada, que frequentemente atendem às necessidades locais. No entanto, conforme apontado por Santos (2019), essas universidades enfrentam desafios significativos, como a necessidade de equilibrar a sustentabilidade financeira com sua missão social. Muitas vezes, dependem das mensalidades para manter suas operações, o

que pode limitar o acesso de populações vulneráveis, reforçando a necessidade no aumento de políticas públicas que apoiem seu funcionamento.

Destarte, para Monteiro e Silva (2020), as universidades comunitárias se consolidam como importantes agentes no desenvolvimento da educação superior, ao conectar educação, pesquisa e impacto social de maneira singular. Seu modelo de gestão participativa e sua missão voltada ao desenvolvimento regional as tornam uma alternativa viável e necessária para a expansão da educação superior no Brasil, alinhada aos princípios de inclusão social e progresso comunitário.

5 BOAS PRÁTICAS E ESTUDOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) COM ENFOQUE EM UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS: DISCUSSÃO

O planejamento estratégico tem sido amplamente discutido no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), como ferramenta indispensável para a gestão eficiente e sustentável (Silva *et al.*, 2021).

Estudos como de Gazzoni *et al.* (2018), Zeitoune *et al.* (2019), destacam que as IES enfrentam pressões crescentes para melhorar a qualidade educacional, ampliar o acesso e responder às demandas sociais e econômicas, o que torna o planejamento estratégico uma abordagem crucial.

Segundo Souza e Andrade (2020), o planejamento estratégico nas IES é caracterizado pela definição de objetivos claros, análise de cenários e implementação de ações que garantam a sustentabilidade institucional. No entanto, a literatura aponta que o sucesso desse processo depende da integração entre as dimensões acadêmica, administrativa e financeira, um desafio que muitas instituições enfrentam. Além disso, envolve a mudança do comportamento de indivíduos de uma comunidade frente aos recursos ambientais disponíveis (Zeitoune *et al.*, 2019).

Nas universidades comunitárias, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes devido às suas características específicas. De acordo, com Souza e Andrade (2020), por serem instituições sem fins lucrativos, que frequentemente combinam autonomia administrativa e forte vínculo com a comunidade local, as universidades comunitárias enfrentam dificuldades na gestão de recursos, alinhamento de objetivos institucionais e garantia de impacto comunitário positivo.

De acordo com Silva *et al.* (2021), a escassez de recursos financeiros é um dos principais entraves, exigindo que essas universidades desenvolvam estratégias criativas e inovadoras para garantir sua sustentabilidade. Além disso, o alinhamento entre os objetivos acadêmicos e as demandas da comunidade são frequentemente citados como um desafio crítico, pois envolve equilibrar as metas internas da instituição com as necessidades externas da sociedade.

Conquanto esses obstáculos, diversas boas práticas têm sido documentadas como modelos de sucesso no planejamento estratégico nas universidades comunitárias. Um exemplo amplamente reconhecido é a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia que permite alinhar as atividades organizacionais às metas estratégicas, monitorando indicadores de desempenho em áreas-chave como ensino, pesquisa e extensão. Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC oferece uma abordagem estruturada que conecta a visão institucional aos processos internos, promovendo uma gestão mais integrada.

Outro modelo relevante é a gestão baseada em cenários, que possibilita às universidades comunitárias antecipar mudanças no ambiente externo e ajustar suas estratégias de forma proativa (Mintzberg *et al.*, 2006).

Ademais disso, práticas colaborativas, como a construção participativa do plano estratégico com envolvimento de todos os *stakeholders*, têm sido amplamente recomendadas na literatura como forma de assegurar maior adesão e eficácia na implementação das estratégias (Farias *et al.*, 2024).

Diversas universidades comunitárias no Brasil têm adotado modelos de planejamento estratégico para fortalecer a gestão, melhorar a sustentabilidade financeira e maximizar seu impacto social. Um exemplo notável é a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ), que implementou o modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES). Segundo Costa *et al.* (2018), a UNOCHAPECÓ adotou o PES para adaptar-se a um ambiente em constante mudança, incluindo as transformações econômicas e sociais da região. O modelo foi fundamental para que a universidade pudesse alinhar suas ações acadêmicas e administrativas às necessidades da comunidade local, além de otimizar recursos e garantir a continuidade de seus programas de extensão e pesquisa.

Outro caso relevante é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que, embora não seja uma universidade comunitária no sentido estrito, aplica um modelo de planejamento estratégico participativo, adaptável a contextos locais. A UFSC tem buscado envolver tanto a

comunidade acadêmica quanto as lideranças regionais na construção de seus planos estratégicos, com foco em ações que atendam aos interesses locais e à promoção do desenvolvimento regional. Segundo Oliveira e Souza (2020), a universidade adotou uma abordagem flexível e interativa no planejamento, que permitiu ajustar suas metas conforme as demandas emergentes da sociedade e do mercado de trabalho, visando uma maior integração com a comunidade local.

Pode-se observar que esses exemplos ilustram como o planejamento estratégico, quando bem aplicado, pode servir como um ponto de partida para que universidades comunitárias não apenas atinjam suas metas institucionais, mas também cumpram seu papel de transformação social. A utilização de modelos como o PES e o planejamento participativo demonstra que, para essas instituições, o planejamento não é apenas uma ferramenta administrativa, mas um meio de fortalecer sua missão social e atender às necessidades de sua comunidade.

Na concepção de Rodrigues *et al.* (2017), essas metodologias reforçam a importância de adaptar as ferramentas de planejamento estratégico às especificidades das universidades comunitárias, reconhecendo-as como instituições com missões múltiplas que vão além da educação formal, englobando também o impacto social.

Nesse sentido, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta administrativa, bem como um meio de consolidar a missão comunitária dessas universidades, fortalecendo seu papel no desenvolvimento regional e na promoção da inclusão social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou a aplicação do planejamento estratégico nas universidades comunitárias, destacando sua importância para a gestão eficiente e sustentável dessas instituições. A análise revelou que, para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo, as universidades comunitárias precisam adotar modelos de planejamento que integrem tanto seus objetivos acadêmicos quanto seu impacto social. Modelos como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Planejamento Estratégico Situacional (PES) foram apresentados como ferramentas eficazes para alinhar as ações institucionais com as necessidades da comunidade local e as demandas do mercado de trabalho.

Ademais disso, ficou evidente que, embora o contexto específico de cada universidade comunitária seja um desafio, essas instituições podem alcançar melhores resultados quando

implementam práticas colaborativas de planejamento, envolvendo tanto a comunidade acadêmica quanto às partes externas interessadas.

A administração estratégica se mostra essencial para garantir que as universidades comunitárias não apenas cumpram sua missão educativa, mas também se adaptem aos desafios econômicos e sociais de seus locais e regiões. O planejamento estratégico, quando bem aplicado, possibilita a identificação de oportunidades de crescimento, a otimização de recursos e a criação de ações mais direcionadas às necessidades da sociedade, promovendo uma gestão mais integrada e eficaz. Dessa forma, a implementação de modelos de planejamento estratégico adequados pode ser a chave para a continuidade e o sucesso das universidades comunitárias no Brasil.

As contribuições teóricas deste artigo se concentram na ampliação do entendimento sobre a relação entre o planejamento estratégico e a gestão de universidades comunitárias, oferecendo uma base sólida para futuros estudos acadêmicos sobre o tema. Praticamente, o artigo fornece *insights* valiosos para gestores acadêmicos, que podem utilizar as boas práticas discutidas para melhorar a eficiência e a sustentabilidade em suas instituições. Além disso, as sugestões de modelos e metodologias podem ser adotadas por formuladores de políticas educacionais, com o intuito de apoiar o fortalecimento das universidades comunitárias e garantir que elas cumpram seu papel fundamental de promover o desenvolvimento social e regional.

Em epítome, o artigo contribui para um debate mais aprofundado sobre a administração estratégica no setor educacional, reforçando a importância de políticas públicas e estratégias institucionais adaptadas às realidades locais e aos desafios específicos das universidades comunitárias.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. J.; CORRÊA, R. L. T. Universidades populares: França (XIX) e Portugal (XX). **Rev. Bras. Hist. Educ.**, v. 22, p. e200, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbhe/a/Z6s38hBN8xbgkzVKDjXsqBs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 abr. 2025.
- ARAÚJO, A. L. R.; ANDRADE, A. F. A. Engajamento universitário: uma experiência de protagonismo interdisciplinar no curso de administração. **Revista GUAL**, v. 16, n. 2, p. 157-180, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/93020/53339>. Acesso em: 8 abr. 2025.

BALDISSERA, R.; COSTA, E. R. O papel das universidades comunitárias no Brasil: inclusão, inovação e impacto social. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, n. 5, p. 345-367, 2018.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. v. 3. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGQUIST, W; PAWLAK, K. **Engaging the six cultures of the academy.** San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Diretrizes para o fortalecimento das universidades comunitárias no Brasil.** Brasília: MEC, 2020.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations:** a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CLARK, B. R. **Creating entrepreneurial universities:** organizational pathways of transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998.

COSTA, M. R.; PEREIRA, A. L.; SILVA, R. J. Planejamento estratégico situacional na Universidade Comunitária da Região de Chapecó: uma análise crítica. **Revista de Gestão Universitária**, v. 13, n. 2, p. 178-192, 2018.

CUNHA, L. A. **A universidade temporâ:** o ensino superior da colônia à era Vargas. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2000.

FALQUETO, J. M. ; HOFFMNN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação**, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2029. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 abr. 2025.

FARIAS, L. M.; GOMES, S. C.; FERREIRA, L. R.; REIS, F. H. S. A importância dos stakeholders no planejamento estratégico institucional de uma organização pública. **Revista Aracê**, v. 6, n. 3, p. 1076-10735, 2024.

GAZZONI, F.; SCHERER, F. L.; HAHN, I. S.; CARPES, A. M.; SANTOS, M. B. O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista GUAL**, p. 48-70, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p48/35434>. Acesso em: 8 abr. 2025.

HERMANY, R.; JURUENA, C. G. As universidades comunitárias e a sua relação com o fortalecimento da esfera local. **Revista Técnica CNM**, p. 119-136, 2016. Disponível em: <https://cnm.org.br/storage/biblioteca/As%20universidades%20comunit%C3%A1rias%20e%20a%20sua%20rela%C3%A7%C3%A3o%20com%20o%20fortalecimento%20da%20esfera%20local.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. v. 2. São Paulo: Atlas, 2011.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

MARTINS, C. A.; FERREIRA, L. J. Planejamento estratégico em universidades comunitárias: um estudo sobre práticas colaborativas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 3, p. 345-362, 2019.

LÜCKMANN, L. C.; CIMADON, A. A dimensão pública das instituições de educação superior comunitárias. **Revista NUPEM**, v. 7, n. 12, p. 67-80, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/nupem/article/view/5447/3475>. Acesso em: 8 abr. 2025.

LOPES, M. C.; SCHULER, B.; CASAGRANDE, E. A.; ROSSETTO, M. S. Universidade em questão: as instituições comunitárias e a dimensão formativa da gestão. **Educ. Soc.**, v. 44, e73389, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/qSXVbmQzLDkLPDhM3JMgyTq/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 8 abr. 2025..

MARTINS, L. B. S.; SANTOS, N. R.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do programa de pós-graduação em administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 20, n. 2, p. 231-268, 2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, L. P.; SILVA, M. F. Governança em universidades comunitárias: desafios e oportunidades no Brasil. **Cadernos de Administração Pública**, v. 18, n. 2, p. 89-112, 2020.

MOROSINI, M. C. **Universidade e formação universitária:** os desafios da contemporaneidade. São Leopoldo: Unisinos, 2006.

NEIS, D; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia. v. 4. São Paulo: Atlas, 2015.

NUNES, C.; PEREIRA, J. A administração universitária e o papel estratégico das universidades comunitárias no Brasil. **Revista Gestão Universitária**, v. 18, n. 2, p. 45-60, 2020.

OLIVEIRA, M.; LIMA, A. Estratégias de gestão em universidades comunitárias brasileiras: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 225-240, 2019.

OLIVEIRA, F. A.; SOUZA, M. D. Planejamento estratégico participativo em instituições de ensino superior: o caso da UFSC. **Revista Brasileira de Gestão e Planejamento**, v. 18, n. 1, p. 95-110, 2020.

PASCUCI, L.; MEYER JÚNIOR, V.; MAGIONI, B.; SENA, R. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197003.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. v. 1. São Paulo: Atlas, 2010.

RIZZATTI, G; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia. v. 5. São Paulo: Atlas, 2015.

RODRIGUES, W. MESQUITA, T. R.; COELHO, E. S.; CANÇADO, A. A utilização do planejamento estratégico situacional na gestão da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX) da Universidade Federal do Tocantins (UFT). **Revista Observatório**, v. 3, n. 2, p. 548-568, 2017. Disponível em <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3023/9624>. Acesso em: 8 abr. 2025.

SALES, E. C. S. S.; ROSIM, D.; FERREIRA, V. R. S.; COSTA, S. H. O programa de apoio a planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): uma análise de seu processo de avaliação. **Avaliação**, v. 24, n. 3, p. 658-679, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/TwXXdzXm9X9YFy7kkFdYYSn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 abr. 2025.

RODRIGUES, A. C. A. L.; VILLARDI, B. Q. Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 208-231, 2017.

SANTOS, J. R. Universidades comunitárias: uma análise histórica e contemporânea no Brasil e no mundo. **Educação & Sociedade**, v. 40, n. 142, p. 221-240, 2019.

SILVA, R. T.; SANTOS, M. A.; CARVALHO, P. A. Desafios do planejamento estratégico em universidades comunitárias: um estudo de caso. **Gestão Universitária em Debate**, v. 8, n. 2, p. 123-138, 2021.

SILVA, M. A. F. S. **Trajetórias exíguas:** a história da universidade no Brasil e a exclusão das camadas populares. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

SOUZA, E. M.; ANDRADE, R. T. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior: reflexões sobre práticas e impactos. **Cadernos de Gestão e Planejamento Educacional**, v. 12, n. 1, p. 45-62, 2020.

ZEITOUNE, B.; TRIGO, J. A.; TRIGO, A. G. M.; MARUYAMA, U. G. R. Práticas sustentáveis: adoção de cultura institucional em IES. **RCPA**, v. 13, n. 1, p. 150-168, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441759100016/441759100016.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.