



TEMA: Problemas actuales vinculados al acceso, el financiamiento y la gestión en la educación superior

CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O ALCANCE DE OBJETIVOS INSTITUCIONAIS EM UNIVERSIDADES DO ESTADO DO PARÁ

Tatiane Monte Santana

Mestra em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro- UTAD,PT
E-mail: tatisantana@oi.com.br

Francisco José Lopes de Souza Diniz

Doutor em Economia pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro- UTAD, PT
E-mail: fdiniz@utad.pt

António José Gonçalves Fernandes

Doutor em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro- UTAD, PT
Coord. do Dep. de Ciências Sociais e Exatas do Instituto Politécnico de Bragança
E-mail: toze@ipb.pt

RESUMO

As universidades brasileiras para se adequarem às novas tendências e desafios que surgem, e manterem-se no mercado cada vez mais competitivo, vêm utilizando o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão. Este artigo tem o objetivo de apresentar em que medida o planejamento estratégico realizado por universidades localizadas no Estado do Pará, contribui (positivamente ou negativamente) para a concretização dos objetivos institucionais. A pesquisa pode ser classificada como exploratória com características de estudo multicaso qualitativo, pois, buscou-se explicar as relações causais da contribuição do planejamento estratégico para o alcance dos objetivos institucionais. Foram entrevistados gestores pertencentes aos níveis estratégico e tático das instituições e a coleta de dados foi efetuada através de entrevistas, pesquisa documental e pesquisa por meio de questionários. A análise cruzada dos dados buscou obter explicações e relações de causa, bem como obter conclusões válidas a partir da confrontação com a teoria. Foi constatado na Universidade A que o processo de planejamento estratégico embora tenha realizado quase todas as etapas levantadas ainda não contribui positivamente para o alcance dos objetivos institucionais em virtude de pontos fracos identificados. Já o processo da Universidade B, mesmo com algumas ressalvas nas etapas, tem contribuído para o alcance dos objetivos institucionais.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento Estratégico, Cultura organizacional, Universidade, Estado do Pará, Brasil.

STRATEGIC PLANNING CONTRIBUTION TO THE INSTITUTIONAL GOALS ACHIEVEMENT IN PARÁ STATE UNIVERSITY

ABSTRACT

Brazilian universities are using strategic planning as a management tool to face new tendencies and challenges from the, increasingly, competitive market. To verify how strategic planning has been carried out by universities located in Pará State (Brazil) and, how this management tool is contributing (positively or negatively) to the achievement of institutional goals are the main objectives of this article. This research can be classified as exploratory with characteristics of a qualitative and multicase study. In fact, this study intent to explain a causal contribution from strategic planning to the institutional objectives achievement. Data collection was conducted through interviews (top and middle managers were interviewed), documental research and a survey through questionnaire. Cross-analysis of the data attempt to explain and found causal relationships and obtain valid conclusions from the confrontation with the theoretical framework. Results show that, although strategic planning process from the University A was almost complete, it contributes, negatively, to the achievement of institutional objectives due to the weaknesses identified. On the contrary, despite reservations about some steps of the strategic planning process, it was found that University B strategic planning process has contributed, positively, to the achievement of institutional objectives.

KEY WORDS: Strategic Planning, Organizational Culture, University, Pará State, Brazil

1. INTRODUÇÃO

O aumento da necessidade social para o Ensino Superior é enorme no Brasil e comparável às tendências nacionais, tais como: corte nos gastos públicos para o Ensino Superior; avanço da ciência e tecnologia que tem resultado no aparecimento de novas disciplinas, para além do surgimento de novas tecnologias de comunicação e informatização. No âmbito administrativo, verifica-se a tendência em relação à conscientização de reestruturação organizacional, otimização de recursos e oferta de ações e serviços com qualidade. A exigência pela qualidade das ações universitárias tornou-se uma preocupação incontestável no Ensino Superior, onde a questão da excelência tem sido um grande tópico da agenda educacional.

Paralelas a estes assuntos, ações prioritárias às Instituições de Ensino Superior – (IES) são apontadas pela Unesco (1999) na Conferência Mundial sobre o Ensino Superior em relação à missão institucional; vínculo da Educação Superior com o mundo do trabalho; regras segundo o rigor ético, científico e intelectual; sistema de acesso à educação; autonomia acadêmica; participação do corpo docente em pesquisas; acompanhamento

docente aos estudantes; fortalecimento da extensão universitária; formação do docente e do corpo técnico administrativo; currículo; utilização de novas tecnologias; educação de adultos, dentre outras, são questões que se transformam em grandes desafios e, por isso, devem ser permanentemente debatidos e encaminhados pelas universidades.

Dessa forma, as universidades brasileiras para responderem às necessidades e anseios sociais e institucionais, se adequem às novas tendências e desafios que surgem e manterem-se no mercado cada vez mais competitivo, vêm utilizando o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para planificar as estratégias necessárias, procurando evitar os equívocos de planejamentos tradicionalmente utilizados.

Entretanto, as universidades com seus aspectos organizacionais e culturais, são um tipo de burocracia diferente das demais organizações. Segundo Baldrige e Deal (1983), as universidades possuem objetivos dúbios e prolixos, cuja natureza política é baseada em grupos de interesses, possuem clientes com necessidades diversas e há ocorrência de decisões autônomas. Portanto, elas necessitam de formas adequadas de planejamento estratégico para não prejudicar os resultados a serem alcançados.

Segundo Estrada (2000), são poucos os estudos que apresentam um esboço para realização do processo de planejamento estratégico em IES, comparado aos modelos existentes para outros tipos de organizações.

Este artigo tem o objetivo de apresentar em que medida o planejamento estratégico realizado por duas universidades localizadas no Estado do Pará contribui (positivamente ou negativamente) para a concretização dos objetivos institucionais. Sua estrutura, visando tornar viável o objetivo, apresenta-se da seguinte maneira: o tópico 2 apresenta algumas características organizacionais das universidades que devem ser consideradas pelos planejadores ao realizar planejamento estratégico; o tópico 3 revela modelos de planejamento estratégico específicos às Instituições de Ensino Superior - IES para subsidiar a escolha de um modelo que serviu de base à comparação e análise do estudo; o tópico 4 apresenta e analisa os casos estudados e, por fim, o tópico 5 conclui o estudo sobre a contribuição do planejamento estratégico realizado pelas Universidades no Estado do Pará.

2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DAS UNIVERSIDADES

As universidades possuem sistemas complexos de organização que necessitam ser bem apreciados pelos planejadores. Basicamente, conforme Estrada (2000), Rocha (2000), Rizzatti G. e Rizzatti Jr. (2004), as universidades são um tipo de organização burocrática com características diferentes de outras organizações.

Segundo Estrada (2000), a realidade organizacional das universidades se parece com o modelo de burocracia profissional configurado por Mintzberg (1995), por considerar a presença de elementos próprios à realidade destas. De fato, na burocracia profissional, os especialistas possuem alto treinamento e abundante controle sobre seu trabalho. Na estrutura da organização, a coordenação se traduz no esboço de padrões universais decretados, que necessitam ser utilizados por todas as burocracias da profissão e ensinados pela universidade. Nos processos de trabalho, os resultados não podem ser facilmente medidos. Na autoridade, a natureza profissional é muito destacada e, faz com que os profissionais tenham poder de perícia. Nos profissionais, o controle do próprio trabalho é realizado por estes, que também buscam o controle coletivo sobre as

decisões administrativas que os afetam. No controle do próprio trabalho, os profissionais são levados a atuar independentes, contudo, perto dos clientes aos quais servem. No encontro frequente, duas hierarquias paralelas podem ser vistas: a acadêmica e a administrativa; uma, democrática, com decisões tomadas de baixo para cima e; outra, a burocraticamente mecanizada, de cima para baixo, as quais são fontes de conflitos. Todavia, é possível também encontrar características do modelo de organização política na universidade.

Estudar e compreender as características da universidade proporciona aos planejadores melhores resultados com o processo de planejamento estratégico institucional. A não atenção para essa variável pode implicar nos resultados que o mesmo pretender alcançar.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE

A vasta literatura sobre planejamento estratégico expõe vários modelos. Entretanto, segundo Estrada (2000), poucos são os estudos que apresentam um esboço para a realização do processo em instituições de ensino superior, comparado aos modelos existentes para outros tipos de organizações.

Na sequência, se apresenta, no Quadro 1, dois modelos de planejamento estratégico concebidos às instituições de ensino superior, a saber: o modelo proposto por Braga e Monteiro (2005), em *Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino* e o modelo descrito por Fernandes (2006), em *Impacto do Planejamento Estratégico na Eficácia organizacional das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário*.

Quadro 1 – Modelos de Planejamento Estratégico

Braga & Monteiro (2005)	Fernandes (2006)
Acordo inicial	Visão estratégica (definição da Missão e das Metas)
Diagnóstico estratégico (análise do ambiente interno e externo)	Análise ambiental (interna e externa)
Missão e visão de Futuro	Alternativas estratégicas (deliberadas e emergentes)
Posicionamento estratégico	Decisão e implementação da estratégia (programas de ação e orçamentos)
Cenários	Controle estratégico
Identificação de objetivos e metas	
Definição das estratégias	
Construção dos planos táticos	
Orçamento econômico e financeiro	
Implementação dos planos táticos	
Auditoria estratégica	
Reavaliação das estratégias	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Braga & Monteiro (2005) e Fernandes (2006).

Globalmente, como se pode ver no Quadro 1 que, embora os modelos apresentados sejam distintos, eles possuem etapas comuns em sua fundamentação como definição da missão institucional; análise ambiental (interna e externa); construção de estratégias e implementação do plano estratégico. Dos modelos apresentados se destaca o modelo de Fernandes (2006) que serviu de base para análise e comparação deste estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De seguida, se apresentam os resultados da análise dos dados focando aspectos como as características organizacionais das universidades, as razões para planejar, a responsabilidade dos atores organizacionais, a impressão dos gestores quanto aos pontos fortes e pontos fracos do planejamento estratégico e as etapas do planejamento estratégico desenvolvidas pelas universidades.

4.1. AS UNIVERSIDADES E SUAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Os dados evidenciaram que as universidades investigadas são fruto da fusão de instituições de ensino superior. Ambas foram criadas em 1993 e possuem estrutura *multi-campi*, sendo a Universidade A pública e a Universidade B privada. A Universidade A embora tendo 21 cursos de Graduação, possui um número maior de alunos matriculados do que a Universidade B com 34 cursos de Graduação presenciais. Em relação ao processo de planejamento estratégico, a Universidade A realizou dois ciclos de planejamento estratégico, enquanto que, a Universidade B já está no terceiro ciclo. A atitude das instituições é positiva e aponta para um crescimento e aperfeiçoamento maior do processo de planejamento estratégico ao longo do tempo.

Dentre as características organizacionais levantadas por meio de questionários, segundo os gestores investigados no nível estratégico e tático das universidades, os resultados dos casos A e B apontam em direção aos atributos presentes nos modelos de organização burocrático profissional e político, pela existência de predicados como estrutura, essencialmente, burocrática; existência de grupos com interesses diversos que pressionam a instituição para a tomada de decisões; regras negociáveis e poder fragmentado, de acordo com estudos de Estrada (2000) e Rocha (2000). Tais aspectos confirmam que nessas universidades não predomina apenas o modelo burocrático de organização, visto que o modelo político também é encontrado, porque as universidades são organizações políticas em que diferentes visões e interesses se chocam na tentativa da manutenção do poder ou da tomada de decisões segundo os interesses próprios de determinados grupos.

4.2. RAZÕES PARA PLANEJAR

A partir da análise de cada caso, os resultados apontam que, de forma geral, as universidades investigadas concordam em dois pontos quanto às razões pelas quais realizam planejamento estratégico, a saber: para a criação de alternativas estratégicas e para obter maior eficiência, eficácia e efetividade institucional. Braga e Monteiro (2005) e Fernandes (2006) apontam em seus modelos de planejamento estratégico as alternativas estratégicas como uma das etapas para o alcance dos objetivos institucionais. A eficiência, eficácia e efetividade são destacadas nos estudos de Oliveira (2009), como um dos princípios do planejamento estratégico. Para o autor, o

planejamento estratégico deve conferir à instituição estas condições.

De maneira geral, todos esses aspectos são significativos e demonstram grande expectativa por parte dos gestores atuantes no nível estratégico e nível tático quanto às razões em fazer planejamento estratégico. Certamente, o processo pode contribuir para o alcance de resultados importantes desde que a universidade se prepare em termos de modelos, planejadores, organização do planejamento e mobilização de pessoas, visando materializar tais expectativas.

4.3. RESPONSABILIDADES DOS ATORES ORGANIZACIONAIS

Quanto à responsabilidade dos atores organizacionais (gestores, docentes, discentes, técnicos, agentes externos e planejadores) em atividades que permeiam o processo de planejamento estratégico como coordenação do processo de planejamento estratégico; elaboração do plano estratégico; aprovação do plano estratégico; difusão do plano estratégico; monitoramento e avaliação do plano estratégico, os resultados mostraram que os gestores das unidades de planejamento de ambas as universidades atribuem muito mais responsabilidade aos gestores em atividades de coordenação do planejamento estratégico, elaboração, aprovação, difusão, monitoramento e avaliação do plano estratégico do que aos docentes e técnicos, cuja responsabilidade é secundária.

Quanto aos agentes externos, estes não são responsabilizados e, tampouco, participam do processo de planejamento estratégico nos casos A e B. Tal fato indica que ambas as universidades creditam a responsabilidade do planejamento estratégico aos gestores da instituição. Entende-se que num processo de planejamento estratégico as visões e propostas não devem ser unilaterais. Assim, a participação de toda comunidade acadêmica, bem como de agentes externos é importante, porque trazem visões diferentes em relação ao Ensino Superior e contribuem para a construção de uma proposta coletiva delineada em opiniões e visões, por vezes divergentes, mas que se somam para alcançar um objetivo comum.

No caso da Universidade A, o consultor de planejamento externo é tão responsável quanto os gestores pelas atividades de planejamento aqui referidas. Este episódio mostra que a universidade ainda não possui em seu corpo técnico, pessoas concursadas com qualificação nesta área para ajudar no processo, o que tende a prejudicar, caso o consultor externo desconheça a realidade interna da universidade.

Em relação aos discentes não é imputada nenhuma responsabilidade, no caso A e no caso B, os discentes são chamados a participar nas atividades de aprovação e difusão do plano apenas. Vê-se, em ambos os casos, que a participação discente não é valorizada como deveria ser. Os discentes podem dar grande contribuição ao processo de planejamento estratégico, trazendo problemas e soluções na medida em que integram e vivenciam as áreas do ensino, da pesquisa e da extensão na universidade.

4.4. ETAPAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DESENVOLVIDAS PELAS UNIVERSIDADES A E B

A partir do modelo de Fernandes (2006), constatou-se que o processo de planejamento estratégico realizado pela Universidade A não abrangeu todas as etapas levantadas, enquanto que o processo da Universidade B realizou todas elas.

Detectou-se que a etapa da missão institucional ocorreu nos dois casos. Notou-se, comparando estes, que na Universidade B a missão está disseminada tanto interna

quanto externamente, enquanto que na Universidade A não está totalmente disseminada internamente. Este fato sugere que não é dada a real importância ou os gestores não conhecem a importância que tem a missão para uma instituição. Por outro lado, a Universidade B mostra à comunidade acadêmica e à sociedade a que veio, uma vez que pretende ser reconhecida pelo que faz e quer sobreviver nesse mercado tão competitivo.

Quanto à etapa de definição dos Objetivos Genéricos, esta foi realizada em ambos os casos. Os objetivos foram construídos em acordo com a missão institucional, estando descritos em planos da universidade, o que é fundamental, pois os objetivos não devem ir de encontro à missão. Embora a universidade tendo objetivos complexos, estes devem ser propostos com vistas à realização desta. É lamentável e prejudicial ao processo do caso A que medidas quantitativas para avaliação dos objetivos não tenham sido definidos no processo de planejamento estratégico levantado, no que resulta no pouco ou nenhum controle quanto aos resultados pretendidos.

A etapa de análise do ambiente interno e externo também foi desempenhada pelos dois casos estudados. Para os gestores das unidades de planejamento, a análise foi realizada a partir daqueles que estavam à frente do processo e por outros atores organizacionais. Entretanto, analisamos que esta participação possui restrições, conforme se viu nos resultados apresentados sobre a responsabilidade dos agentes no processo de planejamento estratégico, no qual a participação de técnicos e docentes é secundária e dos discentes inexpressiva na Universidade B e nula na Universidade A.

A análise nos dois casos foi realizada por meio da matriz *SWOT*, bastante utilizada em análises do ambiente. Lembramos que os gestores da universidade B informaram que não tinham informações suficientes para esta análise, portanto, cabe aqui a ressalva de que as informações são importantíssimas para o sucesso desta etapa com o prejuízo de algumas estratégias não serem referentes à realidade. Embora com esta ressalva no caso B, esta etapa, por ter sido realizada, pode ser destacada como outro ponto forte do processo de planejamento estratégico de ambos os casos investigados.

A definição de estratégias foi mais uma etapa desempenhada nos processos de planejamento estratégico das Universidades A e B. Os dois casos conceberam estratégias deliberadas, construídas a partir da apreciação de informações internas e externas para atingir os objetivos. Estas informações são fundamentais para a construção de estratégias, uma vez que não é cabível tomar decisões seguras e reais a partir apenas da experiência vivida. Outro aspecto favorável a esta etapa é fato de que as estratégias possuem prazos e responsáveis devidamente especificados, estando descritos no plano estratégico.

É importante que cada estratégia possua prazo e responsável, pois 'amarra' o cumprimento desta por um setor ou pessoa, dentro de um determinado período de tempo, facilitando o acompanhamento e a avaliação para correção imediata de rumos. Como ponto positivo, ressalta-se que também são incorporadas ao plano, estratégias emergentes. Os dois tipos de estratégia são apresentados no estudo de Mintzberg (2001) e Fernandes (2006). Segundo os autores, além das estratégias deliberadas há possibilidade de surgirem estratégias emergentes na instituição a partir da interação dela com o seu ambiente. A definição de estratégias é mais um ponto forte do processo.

Quanto à etapa de definição de objetivos específicos e programas de ação, o planejamento estratégico da Universidade A apenas iniciou esta etapa. Certamente, a

universidade ainda tem muito a trilhar no desdobramento do plano estratégico. Este fato se constitui num ponto negativo ao planejamento estratégico da instituição, pois o não desdobramento do plano estratégico implicará no alcance dos objetivos estratégicos propostos no plano.

Contrariamente, a Universidade B elaborou no seu processo de planejamento estratégico os planos táticos, e os recursos no orçamento da universidade foram alocados para realizar todas as estratégias contidas no plano estratégico, visando atingir os resultados propostos. Entende-se que isto facilita o cumprimento das estratégias e objetivos estratégicos, demonstrando, por parte da instituição, comprometimento com o plano estratégico e real interesse em alcançar os objetivos institucionais. Esta etapa é, especificamente, tratada no modelo de Fernandes (2006) e se constitui num ponto positivo ao processo da Universidade B e ponto fraco no processo da Universidade A.

Na última etapa levantada, chamada de controle estratégico, responsável em desenvolver mecanismos de controle para avaliação de objetivos, estratégias e/ou ações, apenas o planejamento estratégico da Universidade B cumpriu este ponto. Cabe a ressalva para o processo da Universidade B de que ele deve monitorar todo o plano estratégico, objetivo ainda não plenamente alcançado.

De forma geral, se entende que a última etapa não foi cumprida pelo planejamento da Universidade A porque esta não finalizou o seu processo. Por outro lado, na Universidade A, por ser pública, a adoção de mecanismos de controle não é muito realizada, especialmente porque a autonomia acadêmica e a independência e a soberania dos docentes em relação as suas decisões, bem como as resistências ao controle dificultam de sobremodo tal processo, diferente da Universidade B, em que a definição de mecanismos de controle é mais comum por ser uma instituição privada, contudo, não tão eficaz devido ao tipo de organização e da cultura presente.

A definição de mecanismos de controle é fundamental no processo de planejamento estratégico, por isso, o planejamento da Universidade A possui mais um ponto fraco, enquanto que o processo da Universidade B, outro ponto forte.

Assim, a hipótese de que o planejamento estratégico adotado pelas universidades no Estado do Pará contempla as fases de construção, implementação e controle, não pode ser considerada válida, pois, a Universidade A não realizou todas as etapas levantadas, enquanto que a Universidade B realizou todas elas. Portanto, não é possível generalizar os resultados.

5. CONCLUSÕES

As universidades têm sido atingidas por modificações no ambiente que as obrigam a responder aos desafios, anseios sociais e exigências do mercado para manterem-se competitivas. Desta forma, elas vêm utilizando como ferramenta de gestão o planejamento estratégico para a criação de alternativas estratégicas e para a obtenção de maior eficiência, eficácia e efetividade institucional, relatos dos gestores quanto às razões pelas quais realizam planejamento estratégico. Tais motivos demonstrados pelos gestores investigados são importantes e demonstram similaridades com os pontos fortes e fracos encontrados no levantamento das etapas desenvolvidas no processo de planejamento estratégico. Por outro lado, as universidades investigadas, também realizam planejamento estratégico para eliminar as ameaças ambientais e

captar as oportunidades, potencializando os seus pontos fortes e eliminando os pontos fracos identificados na análise do ambiente realizada por estas.

O planejamento estratégico tem orientado as universidades na busca de um futuro desejado, na medida em que, o processo de planejamento estratégico vem sendo realizado com o desenvolvimento de etapas importantes ao processo. A Universidade A, está no segundo ciclo de planejamento estratégico e a Universidade B, no terceiro ciclo, o que é respeitável, pois, tende a aumentar as chances do alcance dos objetivos institucionais e a tomada de decisões mais coerentes com o contexto ambiental em constante mutação.

A responsabilização de gestores, docentes e técnicos em ações que permeiam o processo de planejamento estratégico, indicaram que as universidades A e B têm a intenção em realizar um planejamento estratégico mais participativo e orgânico, o que é de sobremodo importante. Entretanto, os gestores possuem mais responsabilidades nas atividades de coordenação do processo de planejamento estratégico, elaboração, aprovação, divulgação, monitoramento e avaliação do plano estratégico, do que os docentes e técnicos, cuja participação é secundária. Concretamente, a participação ainda não atingiu patamares plenos, sendo muito mais representativa a contribuição dos atores organizacionais. Como tal, precisa ser expandida para que outros segmentos como os discentes se envolvam ativamente no processo de planejamento estratégico. Pode-se sugerir que a contribuição dos discentes no processo não é valorizada pelas instituições.

No processo de planejamento estratégico desenvolvido pelas Universidades A e B constatou-se a existência de pontos fortes que se traduzem na execução das etapas levantadas e, de alguns pontos fracos, que se referem a etapas não realizadas ou variáveis das etapas não cumpridas a contento.

A Universidade A, embora tendo desenvolvido quase todas as etapas do processo de planejamento estratégico, ainda não contribui positivamente para o alcance dos objetivos institucionais, por dois grandes motivos. O primeiro motivo está relacionado à etapa de definição de objetivos específicos e programas de ação que não foi finalizada. É nesta etapa, que planos táticos e operacionais com os respectivos orçamentos deveriam ter sido definidos e construídos, visando interligar o plano estratégico com o orçamento geral para realizar a missão institucional. Sugere-se que a mediana responsabilidade imputada aos técnicos e aos docentes, investidos, na grande maioria, nos níveis táticos e o operacional da universidade tenha contribuído com este fato, uma vez que estes agentes colaboram com a operacionalização do plano. O segundo motivo se refere a não realização da etapa de controle estratégico. Mecanismos não foram criados para acompanhar, controlar e avaliar os planos. Essas etapas são fundamentais ao processo de planejamento estratégico.

Quanto à Universidade B, de forma geral, constatou-se a existência de pontos fortes que se traduzem na execução das etapas levantadas como: declaração da missão institucional, definição de objetivos genéricos, análise do ambiente, definição de estratégias deliberadas e emergentes, definição de objetivos específicos, programas de ação, orçamento e o controle estratégico. Além disso, as variáveis de cada etapa são também positivas, com reservas a etapa de controle estratégico. Nessa etapa o acompanhamento do plano estratégico não tem sido realizado na sua totalidade.

Entretanto, esta fragilidade não compromete a contribuição do processo. Por isso, considera-se que o processo de planejamento estratégico realizado tem contribuído

positivamente para o alcance dos objetivos institucionais porque as etapas levantadas foram cumpridas apesar das ressalvas aqui expostas.

Globalmente, é possível afirmar que o processo de planejamento estratégico das universidades investigadas precisa de melhorias, tendo em vista os pontos fracos apontados no processo. Na medida em que o ambiente sofre mudanças, o planejamento estratégico também deve ser aperfeiçoado à realidade institucional, visando conferir a ela eficiência e eficácia.

O planejamento estratégico tende a ser um processo estruturado de melhorias contínuas e terá boas chances de se consolidar como um processo de aprendizagem organizacional e como uma prática permanente de gestão, desde que, as universidades investigadas procurem realizar todas as etapas necessárias ao processo, considerando é claro, as suas peculiaridades.

REFERÊNCIAS

- Baldrige, J. & Deal, T. (1983). *The dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McUtchan.
- Braga, R. & Monteiro, C. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper, 2005.
- Estrada, R. (2000). *Os Rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na universidade federal de santa maria*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Fernandes, A. (2006). *Impacto do planejamento estratégico na eficácia organizacional das instituições portuguesas de ensino superior agrário*. Tese de Doutorado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Fishmann, A. & Almeida, R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, A. & Lakatos, A. (2005). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. (C. Bernardes, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (2001). *O Processo da estratégia* (3a ed.). (J. S. Cook, Trad). Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, D. (2009). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas* (26a ed.). São Paulo: Atlas.
- Rizzatti, G. & Rizzatti Jr., G. (2004). Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. *Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul*. Florianópolis, SC, Brasil.
- Rocha, G. (2000). Modernização das Universidades e Gestão Participada. *Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas*. Porto, Universidade do Minho, Portugal. Recuperado em 02 de outubro, 2009, de <http://hdl.handle.net/1822/2925>.
- Unesco. (1999). Marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento do ensino superior. *Anais da Conferência Mundial sobre o Ensino Superior* (2a ed., pp. 37-44). (M. B. R. O. Gonçalves, Trad.). Brasília: Unesco/CRUB. (Obra original publicada em 1998).
- Universidade da Amazônia. *Plano de desenvolvimento institucional 2006/2010*. Belém, PA, UNAMA.

Universidade do Estado do Pará (2009). *Plano estratégico 2009/2013*. Belém, PA, Diretoria de Planejamento Estratégico, UEPA.