



IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPATIVO: ELABORAÇÃO, FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DE SUA IMPLANTAÇÃO NA UNIVERSIDADE

Iica Oliveira de Almeida Vianna

Universidade do Sagrado Coração – Bauru/Faculdade Mauá - Mauá

Centro de Ensino e Pesquisa Francisco de Assis

RESUMO:

Definir o significado atribuído por estudiosos à ação acadêmico-administrativa da faculdade voltada ao atendimento das exigências da modernidade; conceituar Planejamento Estratégico detectando aspectos que geram a necessidade da sua implantação no todo da faculdade e, especificamente, na sua área acadêmica; identificar forças facilitadoras e impeditivas a sua implantação na faculdade como um todo e oferecer referências aos futuros planejadores estrategistas das instituições de ensino superior para discussão dos problemas que afetam a implantação do Planejamento Estratégico global e ao indicar alternativas para sua solução, de forma efetiva foram os objetivos maiores deste trabalho, realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica.

INTRODUÇÃO

Planejar estrategicamente é uma exigência de toda organização moderna, especialmente da universidade, enquanto instituição complexa, responsável pela formação dos futuros profissionais da sociedade de hoje e do futuro.

Teoricamente essa é uma verdade aceita pela grande maioria dos estudiosos do trabalho da universidade, existindo vasta gama de publicações tradicionais a respeito de suas vantagens e de como realizá-lo, de forma organizada.

Infelizmente, a prática desse planejamento está muito aquém dos limites aceitáveis de qualidade inexistindo, na grande maioria das instituições de ensino superior, de forma efetiva, eficiente e eficaz. Restrito à área administrativa da universidade, muito dificilmente abrange o trabalho da área acadêmica, do ensinar-aprender.

A necessidade de enfrentar e buscar alternativas de ação para essa realidade tão crítica para a universidade, motivou a realização de um trabalho que pudesse analisar os fatores que têm facilitado ou dificultado a implantação do Planejamento Estratégico no seu todo e, especialmente, na área acadêmica.

Dessa forma buscou-se discutir se as vantagens aferidas pelas instituições de ensino compensam os esforços, os gastos e as inovações necessárias para implantá-lo. Ao pretender ousar buscando identificar os fatores dificultadores da implantação do Planejamento Estratégico na área



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



acadêmica visou, também explicitar os papéis dos diretores administrativo e acadêmico dentro das instituições de ensino superior.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A busca dos fundamentos teóricos para esse trabalho envolveu três campos básicos de investigação:

1.1 A UNIVERSIDADE ENQUANTO INSTITUIÇÃO DIFERENCIADA

Entender a universidade a partir dos parâmetros das exigências que lhe são feitas pela sociedade dos dias de hoje e do novo século que se inicia é o grande desafio de qualquer planejador estrategista.

Para Baldrige (1983) os objetivos da universidade são vagos e difusos, impedindo uma avaliação segura do que, de fato, agrega na formação de seus alunos. Atende a uma **clientela** com necessidades diferenciadas, marcada pela tentativa, geralmente infrutífera, de participar das suas decisões através de um processo coletivo e sistemático.

Trabalha com profissionais cujas funções não podem ser segmentadas e que apresentam um diferencial muito significativo: autonomia de ação resultante de sua qualificação diferenciada, sendo leais à profissão, mais que à organização onde desempenham suas funções.

Auto endeusada em sua pseudo eficiência utiliza muito mal seus recursos, administrando-os de forma lenta e emperrada. Seus currículos são propostos de forma não adequada à realidade a qual se destinam, é muito ineficiente no atingimento de seus objetivos, sendo grande a sua inabilidade para lidar com questões sociais relevantes (MEYER, 1988).

A universidade como uma organização necessita ser administrada de forma a utilizar das mesmas habilidades e funções gerenciais requeridas para a condução de quaisquer outras organizações prestadoras de serviço.

No entanto, não se dá conta de que seu "produto" é intangível. Convive com a "linha de produção" (aulas, professores) durante 200 horas anuais, 800 ao longo de quatro anos. Critica essa mesma "produção" o tempo todo e, com a sua crítica pode destruir ou projetar sua "fonte formadora".

As metas da universidade são ambíguas e vagas trazendo incertezas e desafios as suas estruturas de decisões, gerando responsabilidades complexas e múltiplas. É também uma instituição muito vulnerável ao meio ambiente, especialmente por exercer funções múltiplas e conflitantes, para cuja administração não está adequadamente preparada.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Segundo Baldrige (1983), a Universidade é uma organização pluralista, gerindo interesses dificilmente conciliáveis de subgrupos, buscando resolver conflitos declarados entre administradores e educadores, professores e alunos.

1.2 – CONCEITUAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.2.1 - CONCEITOS

Buscando definir e antever o futuro das organizações o Planejamento Estratégico pode ser entendido como um processo de gestão que procura formular a filosofia de uma instituição, definir sua missão, seus objetivos, suas metas, programas, além das estratégias mais adequadas para operacionalizá-los (ARGUIN,1986).

Meyer (1988, p.55) o define como " processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e meios para atingí-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo ". Entre seus maiores objetivos figura a necessidade de definir, claramente, para cada instituição: seu negócio, sua missão, seu marco diferencial, seus recursos, suas condições de funcionamento.

Kotler e Murphy (1991) definem Planejamento Estratégico como processo de desenvolvimento e manutenção de uma adaptação estratégica entre a organização e suas mudanças de oportunidades de mercado. Partindo da análise das ameaças e oportunidades do ambiente (interno, de mercado, competitivo, público, macro ambiente) e dos fatores positivos e negativos que envolvem os recursos disponíveis (pessoais, financeiros, instalações, sistemas), propõem a formulação de metas (missão, objetivos), de estratégias (oportunidades do produto / mercado) para chegar ao design da organização (estrutura, pessoal, cultura) e do sistema (informação, planejamento, controle).

O Planejamento Estratégico também é entendido como um processo que deve articular, com clareza, o futuro da instituição e as ações a serem desenvolvidas para que este futuro possa ser concretizado, investigando as relações possíveis entre as condições apresentadas pela instituição, seus valores e as oportunidades existentes no ambiente externo onde ela exerce suas funções. Nesse sentido precisa ter bem claro seus objetivos e as ações que desenvolverá para alcançá-los.

O Planejamento Estratégico preocupa - se com as grandes e fundamentais questões das organizações, não se atendo aos aspectos operacionais, imediatistas do processo (BALDRIDGE, 1983 a). Para implantá - lo é necessária uma mudança na filosofia, na visão de mundo e de



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



educação defendidas pela instituição. Constitui-se em conquista conceitual com repercussões na sua ação efetiva.

1.2.2 - ETAPAS

Como todo processo permanente e dinâmico o Planejamento Estratégico de qualquer organização envolve uma série de etapas cíclicas, sempre sujeitas às variações do seu ambiente interno e/ou externo.

Qualquer mudança significativa nesses ambientes gera, por sua vez, mudanças muito profundas nos seus objetivos, metas e estratégias.

Por isso a avaliação diagnóstica e mediadora das propostas institucionais com vistas às suas adequações permanentes às flutuações do ambiente onde desenvolve suas funções, é uma tarefa fundamental para qualquer planejador estrategista. A avaliação é, portanto, uma atividade permanente que afeta todas as etapas do processo dinâmico do Planejamento Estratégico.

São etapas da implantação do Planejamento Estratégico:

1.2.2.1.- definição clara do negócio da instituição

Neste sentido é fundamental definir claramente o tipo de empreendimento da organização, sua área de atuação, os focos de priorização de sua ação, a partir de uma intensa e séria pesquisa de mercado, identificando possibilidades, áreas de congestionamento de ofertas, níveis de concorrência, possibilidades futuras, quais segmentos atingir.

1.2.2.2 - definição e divulgação da missão da instituição

Segundo Peter Drucker (1992) uma das atividades mais difíceis e dolorosas de uma organização é a definição da sua missão. Sem essa definição não há como administrar bem uma organização, estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e desenvolver as ações necessárias para um desempenho ótimo.

A missão sintetiza a razão de ser de uma instituição, seu propósito maior, orientador e direcionador de todas as suas ações e do seu futuro.

Meyer (1988) entende que a definição da missão de uma instituição constitui-se em uma decisão crítica, definindo as etapas seguintes do processo de Planejamento Estratégico e o futuro institucional.

1.2.2.3 - definição do marco diferencial da instituição



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Envolvendo todos os segmentos da instituição esta definição envolve a tomada de posição da instituição quanto à sua identidade, visão de mundo, utopias, valores, objetivos, compromissos.

Para Zacarias(1997) o marco referencial surge como resposta aos questionamentos que a instituição se coloca a fim de definir-se como entidade responsável e incentivadora de mudanças nos processos educativos e formadores dos profissionais necessários ao crescimento e aperfeiçoamento da sociedade, sua elevação cultural, além das contribuições para a formação para a cidadania.

Este marco que fundamenta as pretensões da universidade, dando sentido às suas ações e aos seus compromissos envolve três componentes básicos: **marco situacional**, envolvendo a discussão da realidade global em seus pontos forte e fracos, viabilizadores ou não da consecução da missão e dos objetivos institucionais; **marco doutrinal**, definindo o tipo de profissional, ser humano, cidadão, que a instituição pretende formar no contexto definido no marco situacional e **marco operativo**, orientando planos e projetos futuros, definindo as ações a serem desenvolvidas pelos diferentes segmentos que compõem a instituição.

1.2.2.4 - diagnóstico da organização

Esta etapa envolve a identificação e a análise das possibilidades, ameaças, pontos fortes e fracos do ambiente externo e interno da organização e a discussão da distância entre o que ela deseja realizar e o que realmente realizada, entre o seu ideal e o seu real, sempre em busca do possível.

A análise das condições do ambiente externo possibilita identificar, prospectivamente, suas tendências e mudanças, oportunidades e ameaças, com repercussões diretas no futuro da organização (MEYER,1988).

Cabe ao planejador estrategista desenvolver esforços no sentido de utilizar suas possibilidades e oportunidades para desenvolver, aperfeiçoar e fortalecer a organização e amenizar ou neutralizar suas ameaças, através de estratégias eficazes e eficientes.

A discussão dos pontos fracos e fortes do ambiente externo da instituição também é fundamental para que o planejador possa vitalizar ainda mais a organização, aperfeiçoando os aspectos e ações que deram certo, corrigindo as deficiências encontradas.

1.2.2.5 - elaboração da programação

Envolvendo a montagem dos planos de ação a serem executados durante determinado período, esta etapa do Planejamento Estratégico implica, após a análise situacional, na definição e explicitação de: **objetivos**, o que se pretende atingir, onde a instituição pretende chegar; **metas**,



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



passos quantificados com prazos para atingir os objetivos propostos; **estratégias**, vias de ação que possibilitarão o alcance dos objetivos institucionais; **responsabilidades** pelo desenvolvimento das ações necessárias ao alcance dos objetivos propostos.

É importante ressaltar que a proposta de objetivos, metas e estratégias resumem o compromisso da instituição para com seus usuários, ambiente interno e externo, para com a sociedade em geral.

1.2.2.6 - implantação e administração das decisões estratégicas

Implicando na operacionalização e gerenciamento de todos os compromissos institucionais objetiva transformar em realidade as aspirações do marco referencial (ZACARIAS, 1997).

Esta implantação envolve todos os segmentos da instituição e dependerá do grau de compromisso, motivação e profissionalismo de todos.

1.2.2.7 - implementação, avaliação e aperfeiçoamento das ações e seus resultados

Ao mesmo tempo em que se procede à implantação e administração do Planejamento Estratégico deve-se efetivar uma avaliação de todas as suas ações no sentido de identificar o que está dando certo ou errado, seus fatores facilitadores e dificultadores, buscando alternativas para aperfeiçoar o seu desempenho, assegurando a realização de sua missão, objetivos e metas sendo fundamental: **criar comitês de acompanhamento dos planos colocados em prática e de seus resultados; motivar as pessoas para um agir coletivo e organizado.**

É fundamental desenvolver nas pessoas a confiança e o gosto pelo trabalho a desenvolver, gerando segurança, disponibilidade para mudança, iniciativa e busca de autonomia competente para as decisões e ações necessárias em busca do crescimento pessoal e organizacional, compensador em todas as suas dimensões.

Também é fundamental **usar, de forma inteligente e adequada, sistemas de comunicação internos e externos.**

Importante se faz organizar uma rede efetiva de informações, de forma a garantir as orientações básicas comuns a toda as pessoas envolvidas, além de um eficiente processo de marketing interno e externo, definindo rotinas essenciais ao andamento do processo, mas flexível, capaz de adequar-se às exigências da modernidade.

1.2.3 - NECESSIDADE

Diante da complexidade da sociedade atual, das características que diferenciam a instituição universitária das organizações empresariais, da tradição de senti-la como sistema fechado,



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



autônomo e muito difícil de gerenciar, garantir a sua sobrevivência no mercado competitivo e instável é muito difícil.

Sem a colocação em prática, no cotidiano das salas de aulas e outros ambientes especiais, da gestão estratégica, essa sobrevivência é praticamente impossível, face à dinamicidade de sua ação, constituindo-se em desafio para todos os seus integrantes.

Nas modernas organizações não há mais lugar para o espontaneísmo e para improvisações. Organizações não planejadas estrategicamente tendem a desaparecer, suplantadas pelos concorrentes organizados, em função da inadequação da sua ação.

1.2.4 - VANTAGENS E LIMITAÇÕES DECORRENTES DA SUA IMPLANTAÇÃO

Configuram-se como vantagens da implantação do Planejamento Estratégico, entre outros aspectos, a formalização, considerada como o registro das normas e procedimentos propostos para enfrentar as contingências que afetam a dinâmica das organizações, possibilitando seu controle, acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento; a possibilidade para alocar e orientar a utilização adequada dos recursos disponíveis; a correção e aperfeiçoamento dos processos de comunicação entre as pessoas envolvidas, facilitando a compreensão de seus objetivos e missão; a possibilidade de evitar conseqüências negativas no futuro e garantir posição competitiva no mercado.

Destacam-se também como vantagens da implantação do Planejamento Estratégico a capacidade para enfrentar as pressões do tempo, o avanço significativo da tecnologia e mudanças ambientais; o estímulo ao esforço coordenado de todos em função de objetivos e metas institucionais, deixando-os claros para cada um dos envolvidos; o aumento da probabilidade de desempenho eficiente, eficaz e efetivo das organizações; a ampliação das condições de atuação dos dirigentes, orientando-os para a realização da prospecção do ambiente de atuação institucional e para melhor utilização dos recursos ambientais disponíveis, a partir da adoção de posturas diferenciadas, conforme cada situação específica, identificadas como reativas, ou adaptativas, ou inovadoras, ou proativas; a agilização e aperfeiçoamento do processo decisório, sistematizando informações, parâmetros e procedimentos; a possibilidade de facilitar ao dirigente centrar suas ações e capacidades na definição do perfil institucional, de forma a adequar a organização às exigências da sociedade moderna; além da permissão de previsão do futuro da organização adequando-a às exigências do seu ambiente (interno/externo).

Podem ser definidas também como limitações à implantação do Planejamento Estratégico nas organizações, entre outros aspectos, o excesso de formalismo, rigidez, exigências desnecessárias e sem utilidade, evitando que as informações fluam com a rapidez necessária, prejudicando o alcance dos objetivos e a efetivação da missão da instituição; a racionalidade limitada das possibilidades cognitivas e ativas do ser humano para apreender e responder às exigências, complexidades, injunções sociais e políticas, internas e externas, das organizações e dos



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



indivíduos que as integram, gerando a impossibilidade de conhecer todas as variáveis que atuam no presente e prever, com absoluta certeza, o futuro das organizações; a limitação da compreensão dos interesses pessoais, grupais e organizacionais que permeiam a vida das organizações, prejudicando o exercício da previsão do seu futuro.

Ainda, podem limitar a implantação do planejamento estratégico o desapontamento das pessoas (Baldrige, 1983) decorrente da impossibilidade de planejar sempre com eficiência, eficácia e efetividade, face à complexidade e à dinâmica das variáveis que permeiam a vida das organizações e o ambiente onde se insere, além das peculiaridades, de diferentes ordens, das pessoas nelas envolvidas; a não correspondência entre as atitudes teoricamente elencadas como necessárias à efetivação do Planejamento Estratégico e a forma como, realmente, trabalham os planejadores estrategistas e os administradores no cotidiano das organizações; as dificuldades dos administradores para propor, de forma clara, seus objetivos e metas (BALDRIDGE, 1983), definir funções para as pessoas que com eles trabalham, além de não terem o conhecimento necessário e adequado dos valores e dos problemas que permeiam a vida das organizações (PENROSE APUD MOTTA, 1992), gerando defasagens entre o que propõem e esperam e o que conseguem realizar, além das dificuldades para priorizar os objetivos e metas organizacionais tornando-os ambíguos, indefinidos, mutáveis também obstaculizando a definição das decisões a serem tomadas e a efetivação do planejamento nas suas várias implicações.

Além desses aspectos torna – se necessário referenciar ainda como fatores limitadores da ação estratégica planejada as dificuldades apresentadas pelos executivos em planejar a partir de etapas sequenciais e pré determinadas, agindo, na maioria das situações, de forma desordenada, imprevisível e variada e, especialmente, a dicotomia indesejável e geralmente conflitante entre os propósitos e as ações do administrador, conduzindo ao planejamento desvinculado das operações.

1.2.5 - IMPORTÂNCIA

A qualidade é um fator que está desafiando a universidade de hoje e exigindo mudanças significativas na sua estrutura e no seu funcionamento. A sociedade, por sua vez, está exigindo profissionais com novas características e que não mais podem ser resultado do trabalho que a universidade estratificou ao longo de sua história, desafiando - a para a efetivação de um processo didático-pedagógico-administrativo-político mais eficiente e eficaz.

Ela deve instrumentalizar - se para formar profissionais generalistas, polivalentes, criativos, críticos, ágeis, talentosos, capazes de identificar e resolver problemas, integrando as soluções encontradas, trabalhando em equipe, fazendo com que todos participem das decisões a respeito do trabalho a realizar, aperfeiçoando aspectos positivos, buscando alternativas para fatores impeditores de qualidade.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Para que cumpra sua missão e alcance seus objetivos a universidade precisa repensar e reorganizar sua estrutura e seu funcionamento, planejando-os estrategicamente, provocando impactos no seu sistema de poder, na sua cultura, na sua forma de trabalhar, garantindo suporte mais efetivo as suas decisões.

Dessa forma fará com que todas as pessoas trabalhem de forma mais organizada e independente, sem perder de vista sua vocação principal, estabelecendo sistemas que possam integrar e coordenar seus vários segmentos, motivando - os para ações com qualidade crescente.

2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE: ELABORAÇÃO, IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Dois aspectos devem se considerados na implantação do Planejamento Estratégico:

2.1 A IMPLANTAÇÃO PARTICIPATIVA

O Planejamento Estratégico é uma atividade fundamental em qualquer instituição de ensino, independente do tipo e dos serviços que oferece. É uma atividade que delinea e disciplina todo o funcionamento da instituição, na medida em que: define as coordenadas do seu trabalho, acompanha sua efetividade no cotidiano da instituição conduzindo à busca de alternativas para solucionar os problemas detectados ao longo do processo, mantendo e aperfeiçoando aspectos considerados positivos, dando unidade ao trabalho das pessoas envolvidas em todos os seus segmentos.

Infelizmente, na maioria das instituições de ensino superior, o Planejamento Estratégico, como processo institucional, não faz parte do seu cotidiano global, muito menos da suas ações pedagógicas e, quando existe, é focado e trabalhado de forma diferenciada e geralmente deficiente. Visto como obrigação burocrática não tem sido utilizado como recurso importante na definição do presente e do futuro da instituição, conjugando seus meios e recursos, da forma mais adequada, produtiva e ética possível.

É a partir das atividades de Planejamento Estratégico considerado, não como momento estanque e fragmentado, mas como processo dinâmico e, preferencialmente dialético, que a instituição e seus docentes, a partir da análise e discussão da sua filosofia e sua missão, definem o perfil profissiográfico de cada curso e das formas de como concretizá-lo no cotidiano da sala de aula e outros ambientes especiais, tendo como: **substrato**, um diagnóstico cientificamente elaborado de suas condições para desenvolver sua missão; **norte**, as necessidades presentes e futuras da sociedade, suas organizações, do mercado de trabalho e **indicador de possibilidades**, as condições (limitações e necessidades) de aprendizagem de seus alunos e a qualificação, grau de envolvimento e compromisso de seus docentes e técnicos e como **estratégia principal** a participação coletiva de representantes de todos os segmentos da instituição.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



É, portanto, um processo muito complexo e fundamental para a instituição que busca a sua excelência a partir de um trabalho coletivo. Não há mais lugar nas instituições de ensino para ações fragmentadas, individualistas, espontaneistas ou estanques, prontas e fechadas.

O Planejamento Estratégico é processo essencialmente dinâmico, flexível, participativo e dialético, na medida em que busca sempre o aperfeiçoamento e a excelência dos seus serviços em consonância com as exigências do seu ambiente externo, as mudanças e ao progresso das ciências, da tecnologia e da legislação que disciplina sua área de atuação, a partir das quais define suas políticas básicas e suas ações coletivas e solidárias.

Suas decisões precisam ser registradas em planos que não podem ser estáticos, mas elaborados de forma a permitir controle dinâmico do processo, das decisões referentes às metas e estratégias, para que se possa proceder à avaliação comparativa de resultados, detectando fatores facilitadores e dificultadores do processo, buscando novos horizontes de excelência.

É um recurso para tornar ágil e eficaz a administração da universidade para que ela possa corresponder às necessidades e exigências da sociedade e ao próprio carisma, coordenando adequadamente suas atividades -meio para atingir suas atividades-fim.

2.2 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – PARTICIPATIVO

A elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico em instituições universitárias sofrem a influência de forças facilitadoras e dificultadoras.

Entre as forças facilitadoras da implantação do Planejamento Estratégico figuram, entre outras, o dinamismo e a constante adaptabilidade das ações planejadas gerando a necessidade de sempre direcionar o funcionamento da instituição às exigências do mercado do futuro, buscando alternativas para adequar à essas novas exigências a sua estrutura e o seu funcionamento; a importância de orientar a ação universitária por princípios racionais, ágeis e críticos, de forma a fortalecer sua missão e alcançar seus objetivos; a conduta organizada e de parceria que deve imbuir todas as pessoas integradas, de forma coletiva e participativa, na sua efetivação.

Facilitam também a implantação do Planejamento Estratégico em instituições universitárias, entre outros fatores, a busca de alternativas que possam evitar a improvisação e o agir intuitivo na administração universitária, que podem conduzir à tomada de decisões inadequadas, que não correspondem às suas necessidades prioritárias, gerando desperdício de recursos, perda de tempo e esforço, denegrindo o nome da instituição; a garantia de condições orçamentárias para a implantação do Planejamento Estratégico possibilitando a passagem do campo das idéias para o plano das ações concretas; a possibilidade de competir e sobreviver no mercado de trabalho, a



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



partir da análise de oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, buscando alternativas para alocação de recursos definidos a partir da definição de prioridades institucionais; a tomada de decisões ágeis e sábias a respeito das possibilidades de ampliação do mercado de trabalho, recursos alternativos e competição transparente e aberta por novos alunos.

A análise contínua das forças positivas e negativas de seus ambientes interno e externo, a definição e redefinição da missão institucional de forma a adequá-la às exigências da sociedade contemporânea; a busca contínua e permanente da qualidade para as funções da universidade a partir da análise do ambiente, avaliação e reformulação permanente de estratégias, além de uso racional de recursos; a definição, em função da análise ambiental adequada, dos problemas mais emergentes a serem trabalhados pela instituição, não perdendo tempo e esforço com aspectos secundários; o favorecimento, nos gerentes universitários, de um estado mental e emocional que lhes possibilite melhorar sua capacidade de análise e para tomada de decisões, aprendendo a pensar estrategicamente, definindo, com segurança, para onde querem ir, que rumo darão à instituição e como pretendem atingir suas metas, também podem facilitar a implantação do Planejamento Estratégico.

Ainda podem ser elencadas como forças facilitadoras de uma ação estratégica planejada, entre outras, a preparação para análises mais realistas e objetivas da instituição, para que as decisões possam ser tomadas de forma coerente e competente; a exigência de análise constante da instituição visando fazer com que ela, sem perder a identidade, cumpra sua missão e atinja seus objetivos; a criação de uma estrutura adequada de análise que possibilite decisões críticas, ágeis e sábias a respeito do trabalho da instituição.

São considerados fatores dificultadores da implantação do Planejamento Estratégico, entre outros, a necessidade de combinar o tecnicismo dos modelos de planejamento com o humanismo das pessoas envolvidas considerando que nas instituições planejam-se as ações de indivíduos que têm necessidades, expectativas, valores, e não apenas coisas (MEYER,1991); a evidência de que a universidade não trabalha com a racionalidade exigida pelo Planejamento Estratégico; a dificuldade em identificar nas instituições universitárias líderes firmes, com carisma e com poder real para orientar o processo; além da dificuldade apresentada pelas instituições universitárias para enfrentar riscos e novos desafios, lidar com mudanças e resistências, desafiando-se para assumir novas posturas e ações.

Para Meyer (1991) o caráter amplo e difuso dos objetivos das organizações universitárias, gerando múltiplas interpretações de suas ações, dificulta a efetivação do Planejamento Estratégico.

Também dificultam a implantação do Planejamento Estratégico nas instituições de ensino superior a estrutura frouxamente articulada da universidade em virtude da autonomia nela exercida por seus especialistas e profissionais, dificultando a integração de objetivos e ações; o exercício do planejamento tradicional dirigido para a resolução de crises, sem atentar para as



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



variáveis de mercado e continuidade do processo; a necessidade de definir, com clareza, o valor que a instituição agrega aos seus produtos, os alunos, o seu impacto sobre eles, influenciando-os de forma positiva.

Também podem ser considerados fatores impeditivos do êxito da implantação do Planejamento Estratégico na universidade e que redundam em atitudes reativas dos seus integrantes, entre outros, a "impaciência executiva", que precisa evoluir para o entendimento, o entusiasmo e o comprometimento dos seus executivos; a "falta de imaginação", impedindo que a criatividade possa substituir o rotineiro, o convencional e, conseqüentemente, o progresso institucional; a dificuldade de chegar ao consenso, que pressupõe o apoio da maioria dos envolvidos, para dar suporte e possibilidade de sucesso para as decisões tomadas, demandando tempo, paciência, persuasão, comunicação com qualidade.

A impossibilidade de detectar problemas a curto prazo, que podem prejudicar o sucesso das decisões a longo prazo e que pressupõem a comunicação adequada dessas decisões às partes interessadas; a tendência a deixar-se envolver pela armadilha do sucesso, que impede a renovação constante dos objetivos a atingir, produzindo reações negativas e frustrantes nas pessoas envolvidas, além da ausência da flexibilidade necessária para as adaptações imprescindíveis ao sucesso das instituições e da inadequação do processo de implantação do Planejamento Estratégico por liderança inadequada, sistema de comunicação ineficiente, planos de ação não adequadamente ordenados, sistemas de mediação e avaliação dificultadores, podem ser considerados também como fatores restritivos a sua implantação na universidade.

3 A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – PARTICIPATIVO NA ÁREA ACADÊMICA INSTITUCIONAL

Analisando os rumos da sociedade atual pode-se perceber o grande desafio que suas organizações, de todos os níveis e especificidades, terão que enfrentar para cumprir suas missões, atingir seus objetivos e sobreviver no mercado de trabalho. Os reflexos dessas mudanças profundas atingem suas estruturas, seu funcionamento, a seleção de seus funcionários e dirigentes, exigindo de todos uma mudança radical de princípios, de formas de ser e agir.

Para as universidades modernas o impacto das transformações sociais tem sido muito significativo, exigindo mudanças imediatas, em todas as suas ações e um projetar para o futuro, verdadeiro exercício de previsão de suas condições de sobrevivência, além de revisões constantes na definição do seu conceito de qualidade institucional, das suas condições para lidar com as contingências que lhe são impostas pela nova realidade.

Urge, neste sentido, tomar grandes decisões que precisam extrapolar ações individualistas, restritas a aspectos particulares do seu trabalho, para caminhar para definições globais, resultado de processo coletivo, participativo e organizado de administração de suas estruturas e funcionamento, procurando novos rumos para a sua ação, privilegiando cuidados com a



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



efetivação de seu trabalho na área acadêmica. No entanto, se a preocupação com a administração da universidade brasileira é recente em nosso país, apresentando peculiaridades que têm dificultado o alcance de resultados mais significativos para o seu trabalho, ainda mais rara é a existência de uma proposta pedagógica institucional coletiva e sistematizada.

A universidade brasileira, desde a sua origem, caracterizou-se por ser uma organização "independente", autônoma, no que se refere às decisões a respeito do seu produto e da forma como conduzir o seu processo. Seu parâmetro de qualidade sempre foi "interno", inquestionável em sua valorização. Ao formar profissionais para atuação em diferentes áreas orienta seu trabalho por parâmetros definidos em função de sua "confiante" e "competente" autoridade de transmissora e produtora de conhecimentos.

No entanto, sua função de produtora de conhecimentos, de pesquisa, é incipiente, tímida e muito pouco significativa, na maioria das situações. Não tem atuado como orientadora do ensino, tendo reduzida influência na ação de seus docentes no cotidiano das salas de aula.

Sua função de extensão, entendida como troca de informações e serviços entre universidade e sociedade é relativamente recente e não suficientemente entendida, estruturada e efetivada por ela própria e pela sociedade.

Se a própria produção de conhecimento a partir da pesquisa é uma função ainda problemática na universidade, aplicar esses conhecimentos na solução de problemas sociais é um desafio muito complexo, que a universidade não tem sabido como enfrentar com competência.

Tradicionalmente, a função da universidade é transmitir, os conhecimentos acumulados pela humanidade, ao longo de sua evolução histórica e política, às novas gerações que a ela têm acesso, em função das injunções sociais que caracterizam cada segmento organizado da sociedade.

Acrescente-se a essa situação as dificuldades que a universidade, como as escolas de quaisquer outros níveis de escolarização apresentam, para avaliar a sua real contribuição na formação dos profissionais para as diferentes áreas de atuação.

O produto do trabalho da universidade é muito difícil de ser mensurado em função não só da natureza do ser humano, como das variáveis que estão presentes e condicionam o processo: **nível cultural, grau de politização, história de vida, condições de escolaridade anterior, injunção política no processo, e muitos outros aspectos.** É muito difícil para a universidade definir o "valor" que consegue agregar à complexa personalidade do sujeito da sua ação.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Administrar uma organização que ainda não tem entendimento seguro e adequado a respeito de suas próprias funções e das contribuições que, efetivamente, agrega ao seu produto, é um desafio muito grande.

Um outro aspecto que dificulta a administração da área acadêmica da universidade reside na necessidade prioritária de decifrar o caráter da relação existente entre o ideal, o explicitado e o real, na cultura organizacional universitária.

O ideal seria considerar a universidade como organização que desempenha, na sociedade, importante papel sócio - econômico - tecnológico e político.

É a instituição responsável pela formação dos profissionais necessários para atuação nas diferentes áreas da sociedade, produção de conhecimentos resultantes de suas pesquisas e aplicação desses conhecimentos na solução dos problemas da comunidade próxima ou remota (MEYER, 1988).

Essa formação de profissionais não pode ser fragmentada nem artificial, mas integral e humanística. Deve apresentar uma dimensão política intrínseca, no sentido de formar profissionais como cidadãos, capazes de usar, com consciência e responsabilidade, os seus direitos básicos de cidadania e de participar das decisões essenciais a respeito dos rumos da sociedade, nos limites dos níveis diferenciados da sua atuação, mas procurando sempre ultrapassá-los.

A essa dimensão política deve-se acrescentar uma dimensão ética ao trabalho da universidade, no sentido de formar cidadãos capazes de usar, também com consciência e responsabilidade, o seu direito de opção, assumindo as conseqüências das escolhas que direcionam suas ações.

A função da universidade, de aplicar conhecimentos na solução de problemas sociais (MEYER, 1988), em face das atuais condições políticas da sociedade brasileira, torna-se fundamental e surge como um elemento dificultador de seu já complexo processo de gestão.

A cultura explicitada pelos atuais administradores universitários caminha por duas vertentes bem distintas.

Em algumas universidades é muito forte a tendência de atribuir ao trabalho universitário uma "aura" de despojamento e mesmo endeusamento, no sentido de considerar a educação como uma "missão" social, que não pode estar condicionada ao econômico, a controles rígidos e estruturados. Com essa postura a universidade tem desenvolvido um trabalho que não atende mais às necessidades e características da sociedade que caminha para o século XXI, tempo de mudanças rápidas, inesperadas e difíceis de serem acompanhadas.

A universidade, fechada no endeusamento de sua função de transmitir conhecimentos, vê-se diante do perigo do isolamento, do perigo de transformar - se em " torre de marfim" (Ivor



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Tower) e desafiada a mudar sua estrutura, seu funcionamento e sua cultura, para conseguir adaptar-se às mudanças ambientais (decorrentes, principalmente, das transformações políticas ocorridas na sociedade atual e do grande avanço da tecnologia, em suas diferentes áreas e à competição à qual está sendo submetida, gerada por instituições congêneres.

No entanto, a realidade explicitada, por um grande número de instituições de ensino superior, é a de uma universidade declaradamente voltada à formação de profissionais competentes mas que, sublinear e conscientemente, têm apenas um objetivo real: cultivar o interesse político e econômico de uma pessoa ou pequeno grupo, que transforma as atividades-fim da universidade em atividades - meio, para alcançar lucro e posição social privilegiados.

São exemplos desse tipo de administração, a preocupação em projetar o nome da instituição dedicando especial atenção à ampliação de sua área física com multiplicação de suas dependências e aumento de patrimônio, apresentando "aparência" de qualidade suntuosa, agradável e bonita, mas com uma ação nula ou pouco significativa em relação ao processo de ensino-aprendizagem efetivado em sala de aula.

Essas pessoas apresentam sua universidade pela área disponível, organização e tamanho de suas salas de aula, laboratórios, oficinas, bibliotecas e outros ambientes, sem contudo intervir, de forma direta e efetiva, na dinâmica professor-aluno, nível de onde emana a formação dos profissionais dos quais a sociedade muito necessita. Não que salas de aula, laboratórios, oficinas não sejam importantes, mas são meios, recursos, para que o mais prioritário possa acontecer com tranquilidade: a formação de profissionais eficientes e eficazes em suas diferentes áreas de atuação.

Para essa qualidade é fundamental o investimento na qualificação e educação permanente dos docentes e na garantia de um processo de construção e discussão de conhecimentos, com eficiência científica e eficácia política e social, entre outros aspectos. O "plus" de uma universidade não pode estar limitado ao seu ambiente físico, mas deve traduzir-se em ensino de qualidade, realizado em situações adequadas e facilitadoras, comprovado pela inserção dos profissionais, por ela formados, no mercado competitivo, em cargos, funções ou serviços de projeção e alta rentabilidade.

O real da universidade brasileira do presente tem se definido como inadequado, constituindo-se em desafio do futuro e decorre da utilização inadequada dos recursos disponíveis, da lentidão e emperramento de sua administração, da inadequação de seus currículos, do seu inadequado atendimento aos objetivos organizacionais, da sua falta de habilidade para trabalhar problemas sociais importantes (MEYER,1988).

Um dos grandes desafios da universidade é ser instituição formadora de profissionais, administrada por amadores, que agem por ensaio e erro.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Gerentes com este estilo tomam decisões isoladas, desconsiderando a necessidade de integrar, no seu trabalho, os diferentes níveis de decisões que a caracterizam, falta de agilidade no seu processo decisório e excessiva limitação, geralmente em função dos controles burocráticos que prioriza.

É de fundamental importância que a universidade direcione sua atenção para o processo pedagógico que desenvolve, buscando subsídios para a compreensão das suas funções básicas de ensinar-educar-pesquisar, trabalhando na busca de novos conhecimentos e relacionando -se com seu ambiente externo através de atividades de extensão, com níveis significativos de excelência.

Para efetivar essas suas funções a universidade precisa enfrentar e vencer vários fatores impeditores de uma ação de qualidade, entre os quais destacam-se:

- as dificuldades apresentadas pela instituição de ensino superior no sentido de adequar seu trabalho didático-pedagógico às exigências da modernidade, definindo o **HOMEM-CIDADÃO-PROFISSIONAL-ÉTICO** que precisa formar, atendendo-o em suas necessidades, possibilidades e limitações, estimulando-o a adiantar-se ao seu nível de desenvolvimento;
- os entraves a vencer na busca de alternativas para orientar a missão institucional no sentido de adequá-la aos novos rumos da ação educacional, definindo o trabalho pedagógico que pretende desenvolver, o tipo de profissional que pretende formar, as funções que atribui aos seus docentes e técnicos, às relações que mantém com seu ambiente interno e externo;
- a urgência de preparar todos que nela atuam, e especialmente seus docentes, para o entendimento do processo de construção do conhecimento humano, adequando seu trabalho às descobertas científicas que o orientam, considerando que os professores, em sua grande maioria, ingressam no magistério superior com formação livresca, sem nenhuma condição prática para um trabalho em sala de aula que extrapole as referências tradicionais da memorização de conhecimentos, impõe-se à universidade a necessidade de reciclá-los, qualificá-los, de forma permanente;
- a necessidade de buscar parcerias que possibilitem a prestação de serviços educacionais com excelência, realidade que não integra o cotidiano de grande parte das instituições de ensino superior, presas à tradição de sobreviver com o montante aferido através do pagamento das mensalidades escolares pelos alunos.

Nesse sentido destaque especial deve ser garantido ao estudo da psicogenética, proposta por Jean Piaget (1967/1977), além das contribuições de Rogers (1970), Vygotsky (1974), Wallon (1975), Goleman (1989), Secretan (1989), Paulo Freire(1989), Gardner (1995) e muitos outros têm possibilitado que o avanço do entendimento do trabalho de educar as novas gerações para as



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



exigências que têm caracterizado a sociedade ao longo do seu processo de evolução, no sentido de aplicá-las no cotidiano pedagógico universitário;

- a inexistência de vontade política dos órgãos mantenedores das instituições de ensino superior no sentido priorizar a busca de um trabalho de excelente qualidade didático-pedagógica sobre o lucro aferido pela prestação de serviços educacionais;
- a não efetividade, pela grande maioria das instituições de ensino superior, de um Plano de Carreira Docente que possibilite contratar docentes não como horistas, mas em jornadas de trabalho.

É fundamental que essas jornadas oportunizem permanência dos professores na instituição para outras atividades além das aulas, abrindo espaços para a pesquisa, a extensão, o planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades didático-pedagógicas, além de efetivação de projetos de atendimento aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem;

- a necessidade de integrar, com efetividade, eficiência e eficácia as funções de ensino, pesquisa e extensão, impedindo a realização de atividades fragmentadas e isoladas;
- a tendência a priorizar os recursos orçamentários existentes na busca da excelência da proposta educacional que oferece aos seus alunos;
- a hegemonia administrativa que sempre existiu nas universidades colocando em segundo plano o trabalho acadêmico;
- o excesso de ingerência dos órgãos superiores do sistema sobre as instituições de ensino superior, dificultando a sua autonomia e a efetivação da sua missão, objetivos e metas.

CONCLUSÕES

Implantar Planejamento Estratégico-Participativo na Universidade é um grande desafio e demanda esforços no sentido de conseguir que todas as pessoas envolvidas dele participem a partir de representantes dos diferentes segmentos que integram a estrutura da instituição.

É uma tarefa difícil, mas não impossível. Exige envolvimento de todos e o aprendizado de novos valores como solidariedade, compartilhamento de idéias e ações, responsabilidade social e de cidadania, compromisso, além da persistência necessária para lapidar arestas, aceitar e valorizar o diferente, saber conviver com lideranças múltiplas, dentre outros aspectos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGUIN, G. **La planeación estratégica en la universidad**. Quebec : Presses de l' Université du Québec, 1986.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



BALDRIDGE, J.V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J.V., DEAL T. (Editors). **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation. 1983.p.167-185.

_____. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J.V., DEAL, T. (Editors). **The dynamics of Organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation. 1983a. p.38-59.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip; MUYPHY, Patrick E. Planejamento estratégico para o ensino superior. Tradução por Vitor Meyer Júnior. **The Journal of Higher Education**, Ohio, v. 52, n. 5, sep. / oct. 1991. Tradução de Strategic planning of higher education.

MEYER JÚNIOR, Vitor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo. **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis UFSC/CPGA/NUPEAU. 1988. p.53-69.

_____. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. NUPEAU/UFSC, Florianópolis, 1991. (Temas de administração).

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

_____. Visão contemporânea da teoria administrativa. In: MOTTA, P. R.; CARAVANTES, G. R. **Planejamento organizacional**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento participativo na escola: um desafio ao educador**. São Paulo: EPU, 2000.

ZACARIAS, Carlos Rubens. **Gestão organizacional de instituição educativa**. São Paulo: CIANET, 1997. (Publicação interna).