



PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: VIABILIDADE NAS IES

Victor Meyer Jr.¹
Lúcia I. C. Sermann²
Lúcia Mangolim³

RESUMO

As instituições de educação superior brasileiras têm desenvolvido esforços no sentido de formular e implementar o planejamento estratégico como forma de lidar com as constantes mudanças ambientais.

Na prática gerencial, contudo, observa-se um hiato entre o planejamento caracterizado pela produção de planos estratégicos e sua implementação nas instituições assim como se constata a fragilidade das ações de avaliação. Objetiva-se com este trabalho propor algumas alternativas para que se possa reduzir a distância entre o pensar e o agir estratégicos presente na gestão das instituições de educação superior.

PALAVRAS-CHAVE: Instituições De Educação Superior – Planejamento Estratégico - Implementação

Abstract

Efforts have been made by Brazilian higher education institutions with the purpose of formulating and implementing strategic planning to deal with a changing environment. However, in the managerial practices, there is a gap between planning represented by

¹ Pós-Doutor - Universidade de Michigan, EUA. Doutorado: Administração Universitária - Universidade de Houston, EUA. Professor do Mestrado em Educação – PUC-PR. e-mail: vmeyer@matrix.com.br

² Dr^a em Engenharia de Produção – UFSC, Mestre em Educação UFPR, Professora do Mestrado em Educação da PUC-PR. e-mail: lucia@sermann.com.br

formulation of strategic plans and their implementation and evaluation procedures are still in its infancy

The purpose of this paper is to propose some alternatives to reduce the gap between strategic thinking and acting in the management of higher education institutions.

Key words: higher education institutions – strategic planning – implementation

INTRODUÇÃO

Uma das principais características da sociedade neste início de século é a intensidade das mudanças. Estas são freqüentes, dinâmicas, inesperadas e muitas vezes profundas desafiando as organizações sociais. Fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais têm afetado o desempenho das organizações. As instituições de ensino superior - IES, a exemplo de outras organizações sociais, estão inseridas neste contexto de mudanças, muitas delas inesperadas ou imprevisíveis, desafiando seus administradores. Para enfrentar os problemas advindos desse contexto dinâmico e competitivo os gestores das IES estão usando de forma crescente o planejamento estratégico. O governo, por sua vez, tem também exigido das instituições públicas e privadas a formulação de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como condição essencial para seu funcionamento. O planejamento se constitui em uma função gerencial relevante em que a instituição projeta-se para o futuro definindo uma programação na qual objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando sua implementação. Na prática este processo se reveste de grande complexidade ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições.

³ Aluna do Curso de Mestrado em Educação – PUC-PR e-mail: sabedori@yahoo.com.br



O objetivo deste trabalho é o de examinar a importância da implementação do planejamento estratégico como abordagem gerencial para as IES enfrentarem o contexto dinâmico e competitivo em que atuam.

As Instituições Educacionais e sua Gestão

As instituições de ensino superior são conhecidas por suas características especiais que as tornam uma organização complexa. Esta complexidade é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos (Baldrige, 1983). Essa complexidade afeta a maneira como as organizações educacionais se estruturam e funcionam, influenciando em especial sua gestão que deve ser mais adequada às especificidades deste tipo de organização.

Uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão. Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra a gestão das instituições de ensino superior. A primeira delas é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. A segunda é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional fazendo com que se utilize modelos “importados” do contexto empresarial, inadequados à realidade das escolas. Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

Uma das funções gerenciais que vem merecendo maior atenção nas IES é o planejamento estratégico e sua prática. O planejamento implica em comprometimento com a ação. Qualquer planejamento só tem sentido se for implementado, caso contrário torna-se



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



apenas um conjunto ou coletânea de boas intenções sem qualquer benefício concreto à organização, exceto aqueles de natureza simbólica.

Segundo Meyer e Lopes (2004), as instituições de ensino superior, a exemplo das empresas, necessitam desenvolver seu processo de planejamento o que implica na formulação e na implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos. Trata-se de um processo demorado, de alto custo cujos resultados são, na maioria das vezes, questionáveis.

Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino superior contemporâneas é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas como forma de sobreviver a um ambiente tão competitivo e de profundas transformações. Para isso é necessário que seus gestores estejam capacitados a utilizar a abordagem do planejamento e da gestão estratégica.

Esta abordagem, na sua essência, objetiva identificar os principais problemas e ações estratégicas a serem desenvolvidas, para que a instituição de ensino superior possa atingir seus objetivos e cumprir sua missão, apoiada numa relação dinâmica com um contexto em permanente mudança.

Observa-se, com frequência, na prática gerencial das instituições de ensino superior, que a formulação de estratégias está consideravelmente separada da sua implementação, ou seja, a cúpula pensa e os níveis inferiores supostamente executam aquilo que é pensado, caracterizando uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir numa organização educacional, além de causar frustrações e decepções aos seus participantes.

Para que o planejamento estratégico seja bem sucedido necessário se faz que seja implementado. Fundamental para que o esforço de planejamento produza resultados concretos é a integração entre as ações de formulação e as de implementação, constituindo aí uma das maiores dificuldades dos gestores das instituições de ensino superior. Sem esta integração torna-se impossível a este tipo de organização conviver num ambiente competitivo e dinâmico e, ao mesmo tempo, cumprir a missão institucional.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



É importante destacar, que nem todas as ações desenvolvidas são resultantes do planejamento formalmente praticado nas instituições educacionais. Sabe-se que boa parte das ações estratégicas desenvolvidas nas instituições educacionais emergem das ações diárias presentes neste tipo de organização.

Como lembra Mintzberg (in Meyer e Lopes, 2004), há uma diferença entre **estratégias planejadas**, que podem ou não ser realizadas e **estratégias emergentes** que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição.

Mintzberg (2001) ressalta, ainda, que as estratégias emergentes e evolutivas passam por um processo analítico de formalização e codificação, dando origem ao planejamento estratégico ou programação estratégica. Desta forma, planejamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias.

Contudo, um dos pontos críticos no processo de implementação do plano estratégico é a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Enquanto planejamento estratégico refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando uma perspectiva integrada ou visão de direção não necessariamente articulada. (Mintzberg, 2001).

Ao examinar as possibilidades do planejamento estratégico na educação superior Baldrige (1983) faz uma analogia com a estratégia militar. Destaca o autor que há uma diferença entre o planejamento feito no quartel-general e o planejamento no campo de batalha. O primeiro refere-se ao planejamento preparado pelos gestores nas salas e escritórios e em reuniões com a comunidade. O outro se refere à gestão estratégica, ou seja, a tarefa de colocar em prática os principais objetivos estabelecidos nos planos e as ações estratégicas nele previstas. Assim como os inimigos no campo de batalha não se

comportam como o previsto no plano, a escola igualmente apresenta mudanças inesperadas e não imaginadas anteriormente durante o processo.

Gestão Estratégica: dificuldades a serem superadas

A prática do planejamento e gestão estratégica revela a necessidade de se dedicar maior atenção a implementação dos planos produzidos nos gabinetes. Para isso são identificados, a seguir alguns elementos que requerem maior atenção dos gestores das instituições de ensino superior e que representam obstáculos a serem superados no processo de implementação do planejamento estratégico nas IES. Estes fatores são: liderança, definição dos principais objetivos institucionais, identificação de indicadores de desempenho quantificáveis e integração entre planejamento e orçamento e, avaliação como instrumento de melhoria contínua.

1. Liderança.

Um dos pontos críticos do processo de planejamento e de sua implantação é a necessidade da administração superior liderar o processo na instituição. A experiência tem mostrado que o processo tende a ser apoiado pela comunidade quando o Reitor ou Diretor da instituição assume o timão do barco e capitaneia o processo. Por sua posição de liderança na organização e pelo poder que emana da sua posição é fundamental para que o processo se desenvolva e se dissemine na instituição produzindo os resultados esperados.

A ausência de liderança no processo ou a ausência do dirigente máximo como responsável maior, enfraquece a imagem e a credibilidade política do próprio planejamento e da sua potencialidade para resolver os desafios atuais e futuros da instituição.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



2. Objetivos Institucionais

Para que o planejamento possa ser implementado é muito importante que a administração da instituição defina com clareza um conjunto dos principais objetivos da instituição para o período planejado. Os planos estratégicos possuem um conjunto de objetivos institucionais. Há necessidade de selecioná-los, dar-lhes uma definição clara e destacar sua importância para o futuro da instituição. É fundamental que todos na comunidade entendam os objetivos e sua contribuição para a construção do futuro da institucional. É comum encontrar nos planos estratégicos objetivos vagos como, por exemplo: “Melhorar a qualidade do ensino” ou “Aumentar a produtividade acadêmica” ou ainda “Diversificar as fontes de receita”. O que isto realmente significa para os gestores, professores, alunos e funcionários da instituição? A definição de objetivos claros e observáveis é imprescindível para que o plano seja disseminado, operacionalizado e se torne uma realidade na instituição.

3. Indicadores de Desempenho

Para que os planos possam ser acompanhados é essencial que seus objetivos sejam seguidos pelos diversos áreas e setores da instituição. Para que isto ocorra é imprescindível que sejam previamente definidos os principais indicadores de resultado para cada um dos objetivos principais selecionados pela instituição. Tanto quanto possível estes indicadores deverão ter uma dimensão quantificável, facilitando a implementação dos objetivos e permitindo seu acompanhamento e avaliação. Raros são os planos estratégicos produzidos nas IES que possuem estas características. Em geral os objetivos das organizações educacionais são de natureza vaga e ambígua. Trata-se de um desafios aos responsáveis

pelo planejamento e gestão estratégica formular indicadores de resultado que possam ser assimilados e utilizados pela comunidade acadêmica.

4. Integrar planejamento e orçamento

É comum na prática gerencial das instituições de ensino superior que o planejamento e o orçamento se constituam em peças desintegradas. Enquanto o planejamento estabelece objetivos e prioridades em determinada direção, o orçamento, por sua vez, define suas próprias metas e outras prioridades distintas daquelas estabelecidas no planejamento. O resultado é uma situação de conflitos em que objetivos e estratégias sem o respaldo dos recursos orçamentários ficam no papel, desmoralizando o processo de planejamento e aumentando as frustrações não só dos gestores como de professores, alunos e funcionários, como integrantes da comunidade.

A integração aqui enfatizada permitirá que os principais objetivos institucionais tenham recursos alocados no orçamento para sua implantação. É recomendável que se criem incentivos no orçamento para as unidades que cumprirem os objetivos previstos no plano estratégico.

Observa-se que os elementos aqui propostos têm o objetivo de contribuir para a aproximação do ato de pensar e agir nas instituições de ensino superior. Objetivos claros e mensuráveis facilitam a integração de esforços, a comunicação aproximando as ações desenvolvidas por professores, funcionários e gestores, assim como o exame da eficácia do planejamento medida pelo alcance de seus resultados.

5. A avaliação como instrumento de melhoria contínua

A avaliação deixou de ser atividade opcional nos processos educacionais contemporâneos para se tornar componente intrínseco e rotineiro de toda a vida acadêmica. Torna-se ferramenta de gestão e desenvolvimento da institucional, pois está relacionada à



evolução da identidade institucional, ao aprimoramento da qualidade expressa em seu planejamento estratégico.

Na mesma medida em que antevê como necessária a evolução do planejamento, impõem a análise das estratégias adotadas, sejam elas emergentes ou planejadas.

Como auto-avaliação institucional, usa como parâmetros o respeito à identidade institucional, expressa em sua missão, valores éticos e objetivos projetados em seu planejamento. A efetividade da ação gestora, concretizada em suas estratégias, para o alcance de seus objetivos, a participação de todos os segmentos envolvidos, a comparabilidade de suas dimensões objetivas e subjetivas, a continuidade das ações programadas, e, a visualização crítica do processo, constituem os elementos que fazem da avaliação um instrumento de melhoria contínua das instituições de ensino superior.

CONCLUSÕES

O planejamento estratégico é instrumento fundamental para que as IES possam sobreviver num ambiente de mudanças rápidas, intensa competição e desafios. Para tanto há a necessidade de que este planejamento seja materializado nas diversas áreas que compõem estas instituições.

Para isto é necessário que seus gestores desenvolvam ações que viabilizem a integração entre o planejamento e sua implantação, entre o planejamento e o pensamento estratégico e entre pensamento e ação estratégica. Neste trabalho foram propostas algumas ações no sentido de aproximar o pensar e o agir estratégicos nas instituições de educação superior. Sem esta integração qualquer esforço desenvolvido nesta área se limita a uma programação estratégica de alto custo, com benefícios duvidosos para a melhoria do desempenho institucional.

REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, J.V. et al. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: J.V. Baldrige & Del (editors). **The Dynamics of Organizational Change in Education**. Berkeley: McUtchan, 1983, p. 38-59.

ForGRAD. **"Resgatando espaços e construindo idéias: ForGrad 1997 a 2004"**. 3ª. ed. ampl. - Uberlândia: Edufu, 2004.

MEYER JR, V. e LOPES, M.C. **Planejamento e estratégia: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras**. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **O contexto maduro**. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **o Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookmann, 2001. p. 249-263.