

## **Avaliação das ferramentas e métodos utilizados na realização do planejamento estratégico nas IESs privadas**

### **Evaluation of the tools and methods used in the implementation of strategic planning in private HEIs**

DOI:10.34117/bjdv8n11-363

Recebimento dos originais: 28/10/2022

Aceitação para publicação: 30/11/2022

#### **Tatiana Alves Silva de Farias**

Mestranda em Administração

Instituição: Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Endereço: Rua Professor José de Souza Herdy, 1160, Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias

E-mail: tatiana.alvesfarias@gmail.com

#### **José Ernesto Mattoso Faillace Junior**

Doutorando em História e Projetos Sociais pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas (CPDOC - FGV)

Instituição: Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Endereço: Rua Professor José de Souza Herdy, 1160, Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias

E-mail: faillace.jose@gmail.com

#### **Sérgio Eduardo de Pinho Velho Wanderley**

Doutor em Administração

Instituição: Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Endereço: Rua Professor José de Souza Herdy, 1160, Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias

E-mail: sergio.wanderley@unigranrio.edu.br

#### **Josir Simeone Gomes**

Pós-Doutorado em Administração

Instituição: Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Endereço: Rua Professor José de Souza Herdy, 1160, Jardim Vinte e Cinco de Agosto, Duque de Caxias

E-mail: josirsgomes@gmail.com

#### **Fabrcio Viana Andretti**

Doutor em Engenharia Ambiental pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

Endereço: R. Marquês de São Vicente, 225, Gávea, Rio de Janeiro

E-mail: fabricio2906engenheiro@gmail.com

## RESUMO

Planejamento estratégico é um instrumento que visa auxiliar empresas a alcançar os resultados almejados a médio e longo prazo. De acordo com esse critério, pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico pode ser utilizado em qualquer segmento empresarial, inclusive em Instituições de Ensino Superior. A presente pesquisa possui como objeto de estudo, o planejamento estratégico, com o intuito de identificar a aplicabilidade das ferramentas/métodos do mesmo na gestão de Instituições de Ensino Superior privadas do Rio de Janeiro. Para o objetivo, houve a necessidade de buscar fundamentações teóricas relacionadas aos seguintes aspectos: qual a origem do planejamento estratégico, quais os conceitos de planejamento estratégico, quais seus modelos, ferramentas e métodos. Para isso, foram analisados os arcabouços teóricos diante de diferentes autores para respaldar a aplicabilidade dessas ferramentas na gestão de Instituições de Ensino. Para o desenvolvimento da pesquisa deste artigo, a metodologia utilizada para levantamento dos dados primários foi a pesquisa de campo descritiva com abordagem qualitativa, envolvendo dez Instituições de Ensino Superior privadas no Rio de Janeiro. De acordo com as informações recebidas, por meio da coleta de dados realizada em dezembro de 2020, foi possível evidenciar a carência da utilização de algumas ferramentas/metodologias e lacunas referentes a uma das etapas contidas no ciclo de planejamento estratégico. Inclusive, durante a coleta de dados, ficou evidenciada a importância do planejamento mediante ao período da pandemia causada pela COVID-19, pois a utilização de ferramentas e metodologias de planejamento estratégico foram fundamentais para mitigar as mudanças ocorridas e o rápido ajuste de percurso dentro das Instituições de Ensino. A análise realizada demonstra que todas as ferramentas/metodologias têm aplicação em qualquer porte de Instituição de Ensino Superior privada, o que vai divergir em cada ferramenta será o seu custo de aplicação e a cultura da empresa.

**Palavras-chave:** Ferramentas de planejamento estratégico, Instituições de ensino superior, planejamento estratégico, planejamento estratégico durante a COVID-19.

## ABSTRACT

Strategic Planning is an instrument that aims to help companies achieve the results desired in the medium and long term. According to this criterion, one can state that Strategic Planning can be used in any business segment, including Higher Education Institutions. The present research has as a study object, the strategic planning, with the purpose of identifying the applicability of its tools/methods in the management of private Higher Education Institutions in Rio de Janeiro. To this end, it was necessary to search for theoretical foundations related to the following aspects: what is the origin of strategic planning, what are the strategic planning concepts, which are its models, tools and methods. To this end, the theoretical frameworks of different authors were analyzed to support the applicability of these tools in the management of Educational Institutions. For the development of this article's research, the methodology used for primary data collection was a descriptive field research with a qualitative approach, involving ten private Higher Education Institutions in Rio de Janeiro. According to the information received, through data collection conducted in December 2020, it was possible to evidence the lack of use of some tools/methodologies and gaps concerning one of the steps contained in the strategic planning cycle. Even during data collection, the importance of planning during the pandemic period caused by COVID-19 was evidenced, because the use of strategic planning tools and methodologies were essential to mitigate the changes that occurred and the rapid adjustment of the course within the Educational

Institutions. The analysis performed shows that all tools/methodologies have application in any size of private Higher Education Institution, what will differ in each tool will be its application cost and the company's culture.

**Keywords:** strategic planning tools, higher education institutions, strategic planning, strategic planning during COVID-19.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação no ensino superior é um setor com expressivo crescimento no Brasil. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), as Instituições de Ensino Superior (IESs) vêm passando por muitos desafios, entre eles, o aumento da concorrência. Depois de três anos de estagnação, o número de IESs voltou a crescer 1,82% em 2016 e 1,72% em 2017, alcançando um total de 2.448 IESs no país. As IESs privadas representam 88% deste total (INEP, 2017).

Em 2017, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) aprovou a portaria normativa de nº 11/2017 que permite, entre outras coisas, a expansão de polos de Ensino à Distância (MEC), que facilitou a implantação de novos polos e, com isso, fomentou a expansão territorial, o que gerou o aumento da concorrência. De acordo com a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres), o objetivo do novo marco regulatório é permitir que as pequenas IESs possam crescer e concorrer com aquelas que já estão no mercado, favorecendo a desconcentração do mercado e incentivando a ampliação da oferta e qualidade (AQUENATON, 2018).

Outro desafio para as IESs foi a diminuição no número de vagas ofertadas a cada semestre do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES). De acordo com os dados do Censo da Educação Superior divulgados pelo MEC, no ano de 2017, houve uma redução do número de alunos que obteve êxito ao se matricular por meio do Fies em 12%. Se comparado a 2016, esse percentual representa, em média, 155.892 alunos a menos de um ano para outro (MEC, 2018).

Tal temática faz florescer diversas questões acerca dos desafios para o setor educacional no médio prazo, entre eles, o fortalecimento das ações de marketing para reforçar a captação e o acompanhamento constante para a retenção de alunos em especial, mas não exclusivo, no cenário dos efeitos da Pandemia causada pela COVID-19 em 2020. Além dos ajustes nos processos, as universidades particulares também precisam baixar o

índice de inadimplência que, segundo a Agência Brasil (2019), aumentou no primeiro semestre de 2019.

Comparada com a quantidade de negativas em 2018, depois de dois anos consecutivos de queda no índice, a falta de pagamento das mensalidades de alunos dos ensinos infantil, fundamental e médio cresceu 5,9% nos primeiros seis meses do ano, enquanto no ensino superior o incremento foi de 4,9% durante o mesmo período.

Esses desafios têm feito com que as IESs ajustem a sua estrutura, os processos internos, a gestão e reformulem seu planejamento estratégico para alcance e sustentabilidade dos resultados almejados. Cada vez mais, as IESs estão conscientes de que a mudança é necessária e inevitável, bem como de que é preciso melhorar seu planejamento estratégico, a fim de se obter vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Rigby (2001), o planejamento estratégico é a ferramenta mais utilizada e aceita pelos executivos em todo o mundo para avaliar as empresas, bem como para planejar o seu futuro. De acordo com Kennerley e Neely (2002a), o ambiente, o mercado e as pessoas, entre outros fatores, mudam ao longo do tempo, e as organizações necessitam acompanhar esta mudança, alterando seus processos, seus valores, suas competências e sua forma de avaliar sua estratégia e gerir seu desempenho.

Neste sentido, os acadêmicos propõem continuamente novos modelos de planejamento estratégico, que, normalmente, aprimoram ou complementam modelos até então existentes. Com um planejamento estratégico bem estruturado, as organizações podem agir de forma proativa melhorando seus processos e desenvolvendo estratégias e ações que permitam gerar ou manter uma vantagem competitiva (VARVAKIS et al. 1998).

Além da proatividade, a agilidade para adequação do planejamento em cenários adversos, como o caso da Pandemia por COVID-19, reforça ainda mais a importância de estruturar e gerir um planejamento estratégico nas instituições.

Sendo assim, quais ferramentas e métodos para realização do planejamento estratégico e para o acompanhamento dos resultados as IESs estão utilizando? Será que as mesmas estão valendo-se, conforme preconizado pela literatura no que tange às ferramentas de planejamento estratégico?

Este artigo está organizado em 5 seções. Após a introdução, a segunda seção apresenta o desenvolvimento deste artigo sobre Planejamento estratégico e sua aplicabilidade nas IES. A terceira seção possui a nossa metodologia e sua forma de

aplicação neste estudo. Na quarta seção são apresentadas nossas análises e resultados. Finalmente na quinta seção apresentamos nossa conclusão e os referenciais bibliográficos que serviram de suporte na construção deste estudo.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Nesta seção serão apresentados os referenciais teóricos que compõem esta pesquisa e nos ajudaram na obtenção de nossos resultados.

### 2.1 CONCEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (GED)

De acordo com Stoner e Freeman (1995), o PE possui algumas questões fundamentais para as empresas, dentre elas a definição de objetivos e a seleção dos meios para alcançá-los. O PE deve ser analisado como algo que se constrói pensando no futuro, desde a determinação dos objetivos em termos de estímulo e melhor aproveitamento dos recursos. Assim, o planejamento é um método de definições associadas que almejam atingir objetivos estabelecidos. Na visão de Chiavenato (2000, p.195), o planejamento é a incumbência que estabelece previamente quais os objetivos e as metas precisam ser atingidos e como a empresa deve fazer para atingi-los. É possível definir o PE como um procedimento formal, de modo a obter resultados, funcionando como um conjunto integralizado de decisões (MINTZBERG e QUINN, 2001).

De acordo com Almeida (2003) e por Oliveira (2004), estratégia é a compreensão de qual ação ou caminho é o mais adequado para ser executado pelas empresas, de forma a alcançar os propósitos, os desafios e as metas. A estratégia é intitulada como norteadora das organizações. Já Maximiano (2004) preconiza que a administração estratégica foi definida pela abordagem integrada dos recursos da organização, constituindo-se como o processo de desenvolver a estratégia de acordo com a relação pretendida com seu ambiente.

O PE trata tanto da concepção dos objetivos quanto à execução da ação a ser seguida para a sua implementação (OLIVEIRA, 2004), por meio das análises dos ambientes internos e externos buscando a evolução estratégica. Para o autor, planejamento estratégico é o mecanismo criado para a conquista de uma circunstância futura pretendida, de uma maneira mais eficaz, efetiva e eficiente, pela melhor utilização dos recursos financeiros e humanos por parte da empresa. Em um cenário mercadológico mutável e com muitas influências do ambiente interno e externo, o PE tem conseguido

uma maior relevância em relação ao planejamento habitual. O PE procura relacionar os objetivos de longo prazo com o ambiente para que seja possível propiciar o entendimento e a aderência da estratégia dentro das empresas, dando destaque na busca de soluções dos problemas associados aos ambientes externo e interno das empresas, e também analisando e contribuindo com novas tendências, descontinuidades e surpresas referentes a produtos e serviços (FALQUETO, 2012).

De acordo com todas as considerações acima, é possível citar que a maior parte dos autores possui o consenso de que o planejamento estratégico surgiu mediante as constantes mudanças no cenário mercadológico e que o mesmo, para garantir a competitividade do negócio, opera desde a idealização da estratégia até sua implementação, permeando o mapeamento do ambiente interno e externo pela identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e buscando, dentro das empresas, obter a aderência e a conscientização dos colaboradores para a disseminação da estratégia. Apenas Lima (2003) cita que a técnica de PE está baseada na missão, visão, nos princípios e valores do negócio.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

De acordo com o Censo Educacional, o Brasil em 2018 era composto por 64.616.622 alunos matriculados no ensino básico (48.455.867), ensino médio (7.710.000) e superior (8.450.755), nas categorias públicas e privadas. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a educação brasileira está fragmentada em dois níveis de ensino: a educação básica e o ensino superior.

A educação básica é composta pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Já a divisão do ensino superior, é realizada por meio de seus cursos que podem ser de tecnologia, bacharelado e licenciatura. Esses cursos podem ser ofertados na modalidade presencial ou através da educação a distância (EAD).

De 2010 a 2018, as matrículas de todos os ensinos obtiveram taxa de crescimento médio anual de 3,8% no Brasil, as matrículas da Educação Superior cresceram 56,4% neste mesmo intervalo de tempo. Em 2018, o aumento foi de 1,9% na Educação Superior. As IESs privadas representam 88% da quantidade total de Instituições de Ensino Superior no Brasil, já em relação a quantidade de matrículas de alunos novos, as IESs particulares obtêm 83% do total de ingressantes. No Rio de Janeiro, a rede privada tem três em cada

quatro alunos de graduação, no ano de 2018, a matrícula, na rede pública, cresceu 1,6% e, na rede privada, 2,1%.

Outro fato que chama atenção, é o crescimento substancial nos últimos anos do número de alunos novos em cursos de graduação a distância, os cursos nesta modalidade duplicaram sua atuação, onde, em 2008, a participação desta modalidade era de 20% e, em 2018, essa participação subiu para 40%. Já os cursos na modalidade presencial, sua atuação diminuiu 13% nos últimos cinco anos em relação ao número de alunos ingressantes.

Conforme os números evidenciados pelo Censo da Educação Superior de 2018, fica claro que o mercado de Educação está crescendo e, com isso, cresce a necessidade das IESs, principalmente as particulares, de se reinventarem para que as mesmas possam se manter competitivas em relação aos concorrentes e saudáveis financeiramente. Os desafios para as IESs particulares não cessam apenas com o aumento do número de concorrentes, conforme citado na introdução desta pesquisa:

Os dados do Censo de Educação Superior demonstram que o Financiamento Estudantil (FIES), desde 2016, apresenta queda significativa na quantidade de financiamentos concedidos em todo o país, em 2016 eram beneficiados, aproximadamente, 1.300.000 alunos, já em 2018 esse número caiu para 820.000. Para que essa redução não afetasse o ingresso de alunos novos, as IESs particulares passaram a ofertar outros tipos de financiamentos. Em 2016, o FIES representava 44% do total de financiamentos no Brasil e outros financiamentos 36%. No ano de 2018, o FIES representava 27% e outros financiamentos 54%.

Em 2017, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) aprovou a portaria normativa de nº 11/2017 que permite a expansão de polos EAD. De acordo com a Seres (Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior), o objetivo do novo marco regulatório foi incentivar a ampliação das ofertas da EAD. Os dados do Censo mostram que, em 2018, o número de cursos EAD cresceu 50,7% em relação à quantidade em 2017.

Pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), descreve os alunos do ensino superior como os mais inadimplentes, ocasionando a taxa de 43,5% de dívidas, comparando-se com os estudantes de outros tipos de ensino. A inadimplência é considerada risco para a saúde financeira das IESs, pois, pode causar possíveis complicações no fluxo de caixa da IES.

A evasão dos alunos nas instituições de ensino particulares aumentou 4% de 2011 a 2016, indo de 19% para 23% do total de estudantes.

Os últimos dois pontos citados acima, foram potencializados ainda mais pela COVID-19. Nas IES privadas, a inadimplência cresceu 71,1% nos primeiros quinze dias do mês de abril de 2020 em comparação com o mesmo período de 2019, segundo o Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior. Essas mudanças econômicas e mercadológicas só reforçam a necessidade de planejamento estratégico nas instituições de ensino superior.

As Instituições de Ensino Superior (IESs) também seguem os fundamentos do planejamento estratégico, uma vez que as mesmas necessitam traçar objetivos de médio e longo prazo, mapear seus pontos fortes e fracos e analisar as oportunidades e ameaças que podem vir a surgir dentro ou fora da IES. Inclusive as mesmas minimamente já possuem um planejamento estratégico, devido a obrigatoriedade do MEC, onde o mesmo indica que a cada cinco anos seja realizado e ou ajustado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Devido às constantes mudanças mercadológicas e econômicas, as IESs, ao longo dos anos, vêm buscando se manter competitivas no mercado por meio de ferramentas e metodologias que a auxiliem no atingimento dos objetivos organizacionais e no mapeamento dos ambientes.

Mintzberg e Quinn (2001) salientam que as ferramentas e os modelos de PE são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento de qualquer instituição, independentemente do seu ramo de atuação.

Esta dissertação tem por objetivo descobrir por meio da coleta de dados, qual ou quais ferramentas estão sendo utilizadas pelas IESs.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção serão apresentadas o tipo de pesquisa, sua classificação e quais procedimentos foram utilizados para o levantamento das informações e análises dos resultados deste artigo.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Inicialmente foi analisado o perfil das publicações científicas sobre ferramentas e métodos de planejamento estratégico, disponibilizadas na base de dados SciELO Brasil e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

A metodologia utilizada para levantamento de dados primários foi a pesquisa de campo descritiva com abordagem qualitativa. A mesma foi realizada após a revisão bibliográfica nas pesquisas científicas e acadêmicas.

A pesquisa descritiva é realizada verificando os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de instituir uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. Neste tipo de pesquisa, cabe ao pesquisador fazer o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos, sem a manipulação ou interferência dele. O mesmo deve apenas descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre ou como se estrutura em um determinado sistema, método, processo ou realidade operacional.

Geralmente, a pesquisa descritiva utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados para apresentar as variáveis propostas. Estas podem estar ligadas às características socioeconômicas de um grupo ou outras características que podem ser alteradas durante o processo.

Minayo e Sanches (1993, p. 247) citam que é possível tornar evidente os dados coletados em campo, os objetivos e os indicadores observados, atuando com a categorização e classificação por meio da abordagem quantitativa e qualitativa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A coleta de dados foi realizada, por meio de survey, ou seja, formulário eletrônico enviado, por meio do Google form, para as principais IESs privadas nacionais no Rio de Janeiro. De acordo com o Censo da Educação Superior de 2018 do MEC, atualmente, existem 51 Instituições de Ensino Superior privadas com fins lucrativos no Estado do Rio de Janeiro, a amostra corresponde a 20% do total de instituições privadas com fins lucrativos no Estado do Rio de Janeiro, ou seja, foram contatadas, aproximadamente, dez instituições. A pesquisa garantirá aos participantes a confidencialidade do nome das IESs participantes.

Os dados foram coletados por meio de questionário enviado às IESs por e-mail e link no WhatsApp, contemplando 12 questões a serem respondidas, sendo elas, 11 questões fechadas e 1 questão aberta, baseadas na teoria estudada. Com as questões fechadas, espera-se que os respondentes informem as diferentes ferramentas e ou metodologias utilizadas durante as quatro etapas do ciclo de planejamento, citadas no referencial teórico (seção 2.3). Por meio da questão aberta, busca-se saber o que mudou

nas IESs mediante a COVID-19 no que tange ao planejamento estratégico. A estrutura das questões utilizadas na coleta de dados leva em consideração um grupo de cinco qualificadores, conforme demonstra o quadro 3:

- Qualificador do respondente: Buscar-se identificar o perfil do respondente;
- Qualificador das ferramentas/metodologias: Procura-se identificar qual ferramenta é mais utilizada/conhecida no que tange o planejamento estratégico;
- Qualificador das etapas: Busca-se reconhecer se a referida IES segue as etapas do ciclo de planejamento, conforme preconizado na literatura citada no referencial teórico;
- Qualificador das ferramentas/metodologias utilizadas durante as etapas: No que tange as etapas, procura-se encontrar quais ferramentas/metodologias são utilizadas em cada etapa;

Qualificador do planejamento durante a pandemia: O que mudou no ato de planejar na IES durante a pandemia causada pela COVID-19.

Quadro 1: Estrutura da coleta de dados

Grupo	Questão	Tipo de pergunta	Fatores avaliados
Qualificador do respondente	1	Fechada	Cargo
	2	Fechada	Tempo na área de planejamento
	3	Fechada	Tempo de contrato na IES
Qualificador das ferramentas/metodologias	4	Fechada	Ferramenta/metodologia mais conhecida
Qualificador das etapas	5	Fechada	Etapas do ciclo de planejamento utilizadas
Qualificador das ferramentas/metodologias utilizadas durante as etapas	6	Fechada	Avaliação da etapa 1
	7	Fechada	Avaliação da etapa 2
	8	Fechada	Avaliação da etapa 3
	9	Fechada	Avaliação da etapa 4
Qualificador do planejamento durante a pandemia	10	Fechada	Ferramenta utilizada frente à pandemia
	11	Fechada	Mudanças realizadas frente a pandemia
	12	Aberta	Mudanças realizadas frente a pandemia

Fonte: Elaborado pela autora

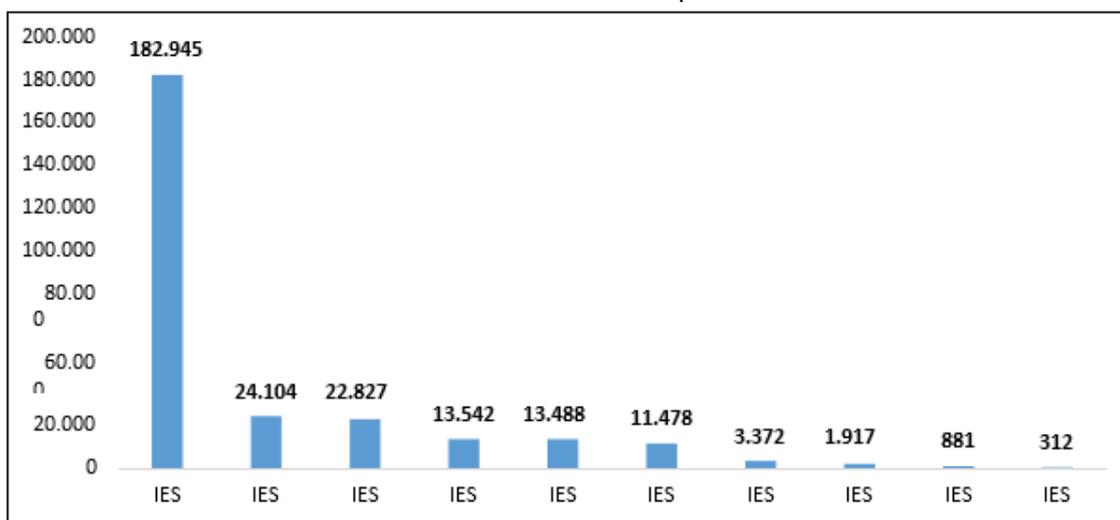
A pesquisa servirá de input para o alcance do objetivo desta dissertação, que é descobrir quais são as ferramentas utilizadas nas principais IESs.

Participaram da coleta dez instituições de ensino superior privadas do Estado do Rio de Janeiro, inclusive as mesmas estão enquadradas em pequeno, médio e grande porte.

Das IESs participantes, 70% possuem mais de 49 anos desde a sua fundação e os outros 3% estão na média de 20 anos de prestação de serviços educacionais.

De acordo com o gráfico 1, é possível identificar que a coleta de dados aconteceu com instituições que possuem variados quantitativos de alunos, o que torna a pesquisa mais significativa, uma vez que a mesma extraiu respostas de IESs de diferentes portes e com diferentes formas de planejar.

Gráfico 1 - Nº de matrículas por IESs



Fonte: Elaborado pela autora

A identidade das IESs participantes será mantida em sigilo.

#### 4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Nesta seção apresentamos as análises realizadas nos artigos selecionados e as divulgamos em forma de gráficos, tabelas e quadros.

##### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

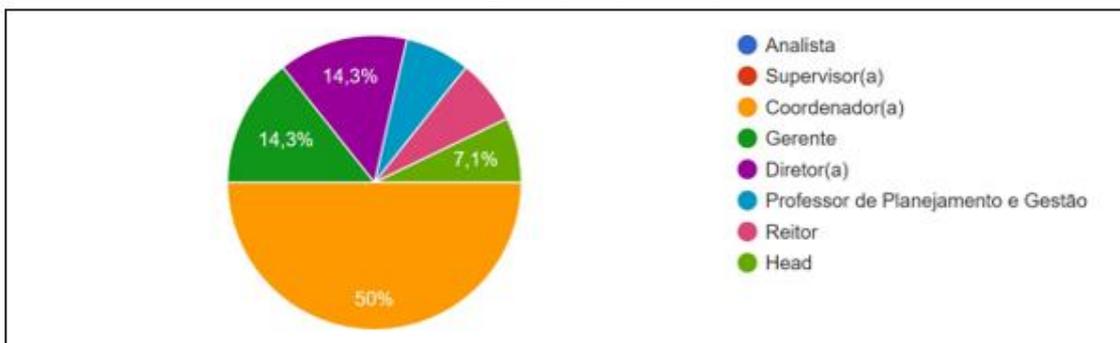
Participaram da coleta de dados, 14 colaboradores de IESs, porém, foram considerados apenas dez respondentes, pois alguns eram de outro Estado e alguns responderam pela mesma IES mais de uma vez, neste caso, consideramos apenas o primeiro respondente.

Em relação aos cargos ocupados pelos respondentes, 50% ocupam cargo de coordenação; 14%, de gerência e diretoria e os demais estão segmentados entre supervisores, reitor, dentre outros, conforme evidenciado no gráfico 2.

Já o gráfico 3, demonstra que 50% dos respondentes encontram-se a mais de 6 anos atuando na área de planejamento estratégico; 21%, atuam entre 3 e 6 anos e os 29% restantes, estão entre menos de 1 ano e 3 anos, ou não atuam na área de planejamento, mas possuem conhecimento de como ele é desenvolvido na IES em que atua.

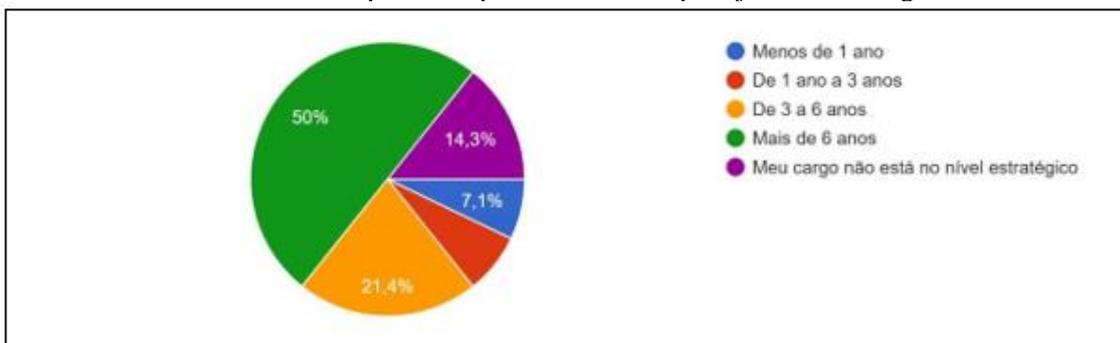
Quanto ao tempo que o respondente atua na IES (citado no gráfico 4), aproximadamente, 42% atuam mais de seis anos, ou seja, de acordo com o gráfico 3 que evidenciou que 50% dos respondentes possuem mais de seis anos de experiência na área de planejamento, isto significa que 42% dos respondentes possuem apenas a experiência em planejamento por meio da IES que trabalham atualmente.

Gráfico 2 – Cargo ocupado pelos respondentes



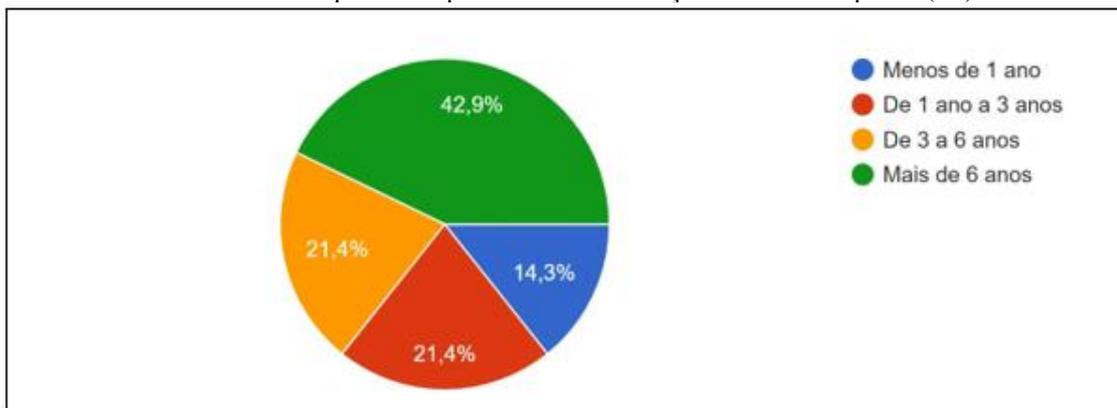
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3 – Há quanto tempo atua na área de planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 4 – Há quanto tempo atua nesta Instituição de Ensino Superior (Ies)

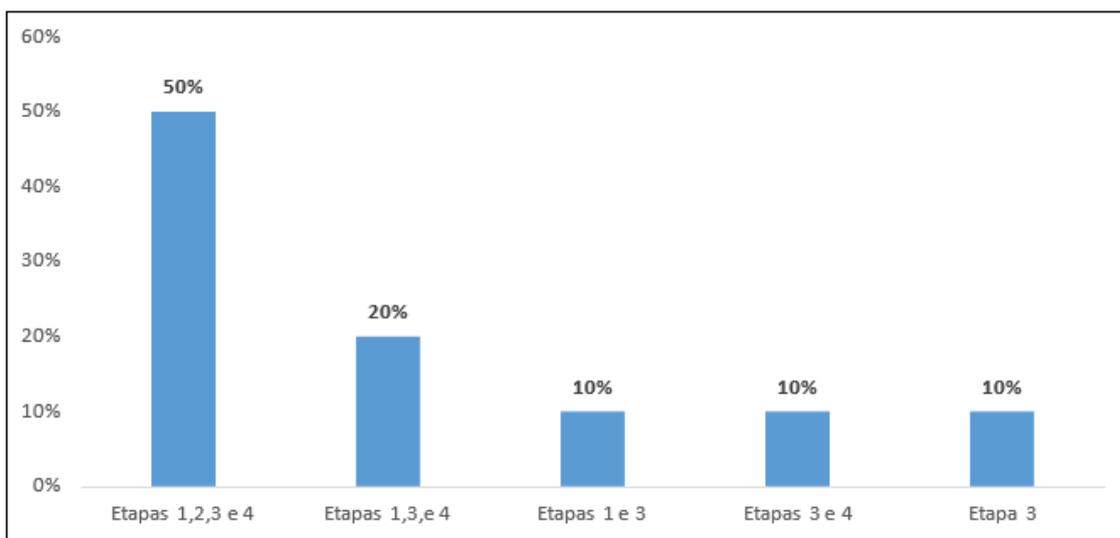


Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS POR PERGUNTA

O gráfico 5 evidencia que 50% das IESs participantes na coleta de dados não seguem as etapas, conforme os autores Thompson Jr. & Strickland III (2000), Almeida (2003) e Estrada (2006), estabeleceram em suas obras, ou seja, metade das instituições participantes não realizam as quatro etapas do ciclo de planejamento, neste caso, a etapa dois, que preconiza a formulação ou a revisão da missão, visão e valores. Pereira (2011) esclarece que o entendimento da missão, visão e valores é primordial para se obter uma gestão de sucesso. Diante deste ponto de vista, a revisão da missão, visão e valores institucionais deve ser uma ação introduzida durante o processo de gestão.

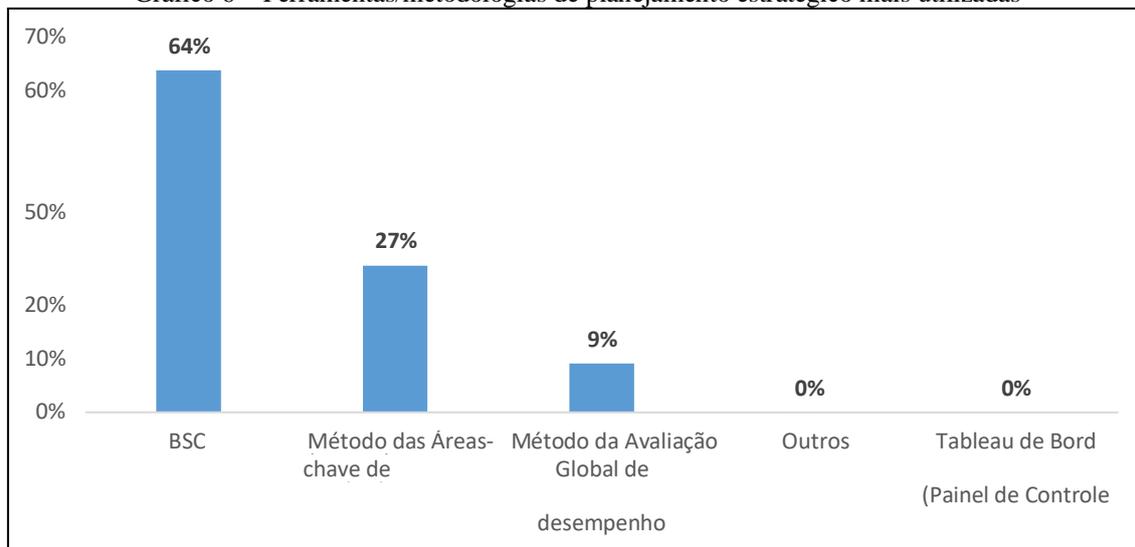
Gráfico 5 – Etapas seguidas durante a elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os respondentes, a metodologia mais utilizada nas IESs participantes é o BSC com 64%, seguido do Método das Áreas-Chave de Resultados com 27% e o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa com 9%, conforme demonstrado no gráfico 6.

Gráfico 6 – Ferramentas/metodologias de planejamento estratégico mais utilizadas

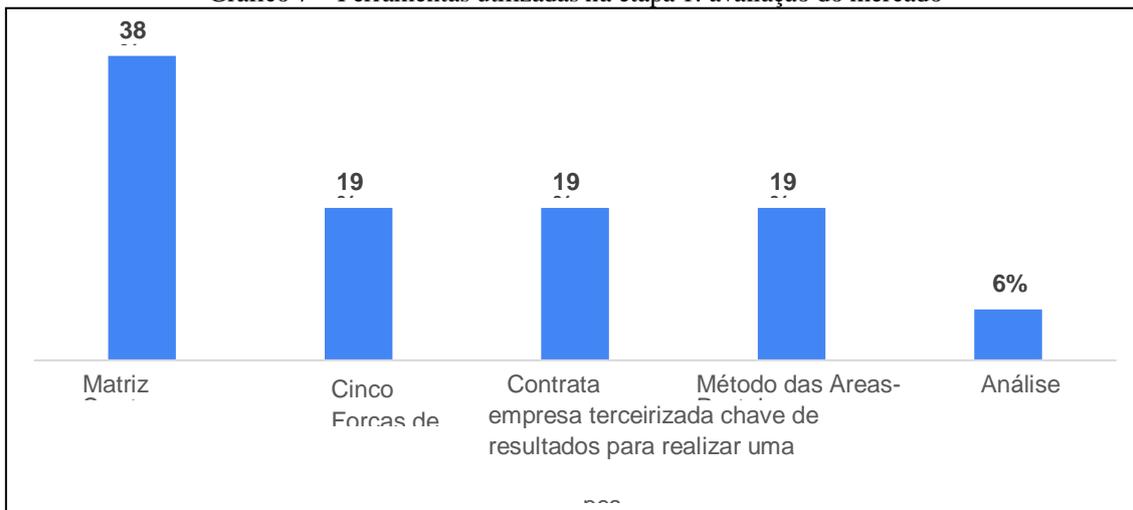


Fonte: Elaborado pela autora

Ambas as metodologias citadas como as mais aplicadas, abarcam apenas três etapas do ciclo de planejamento, sendo o BSC e o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa não contemplam a etapa 1 que se refere a avaliação do mercado externo. Já o Método das Áreas-Chave de Resultados não considera a etapa 4, no que tange a gestão e o acompanhamento da estratégia e os resultados. Tais informações corroboram com os dados apresentados no gráfico 4, uma vez que 50% das IESs não cumprem todas as etapas, logo, as metodologias mais utilizadas não abarcariam todas as etapas.

No que tange as ferramentas e metodologias empregadas na etapa 1, durante a avaliação do mercado externo, fica evidenciado no gráfico 7, que, com 38%, a matriz SWOT é a mais utilizada, em seguida ambas, com 19% de utilização, temos, as cinco forças de Porter, Método das Áreas-Chave de Resultados e a contratação de uma empresa terceirizada para a análise do mercado externo.

Gráfico 7 – Ferramentas utilizadas na etapa 1: avaliação do mercado



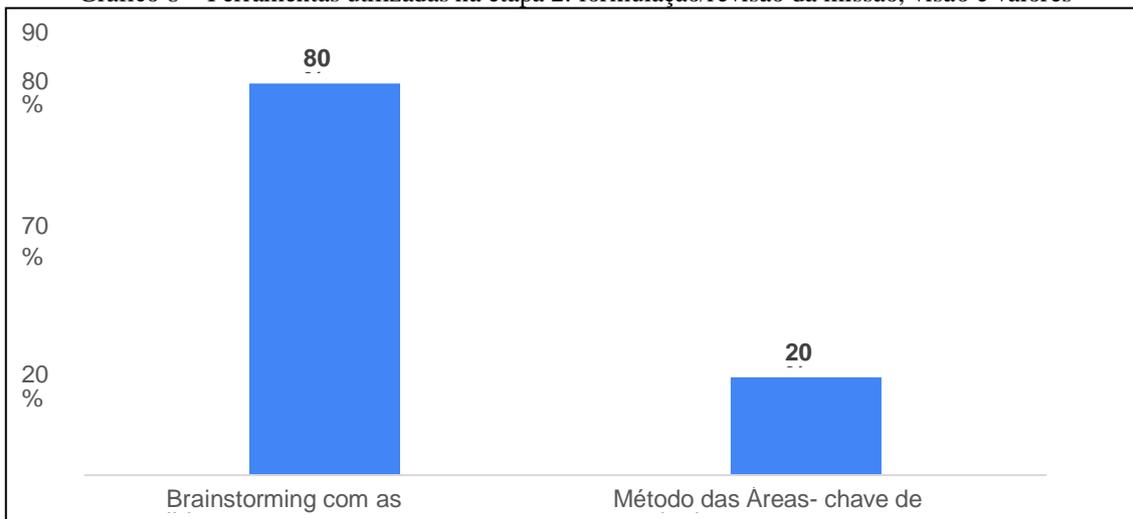
Fonte: Elaborado pela autora

A etapa 1 é realizada por 80% das instituições pesquisadas, o que é bastante positivo, pois, a análise de cenários fornece sustentação a criação de estratégias, desta maneira, a mesma possibilita que a IES tenha uma visão mais objetiva sobre o ambiente em que está posicionada e as primordiais causas que representam interferência na gestão do negócio. Por meio desta etapa, se torna mais simples criar cenários e traçar estratégias mais assertivas. E as metodologias e ferramentas citadas na pesquisa cobrem perfeitamente essa etapa.

No que tange a etapa 2, referente à formulação ou a revisão da missão, visão e valores, 80% das IESs realizam brainstorming com as lideranças e 20% utilizam a metodologia Método das Áreas-Chave de Resultados.

Conforme citado no início da sessão 4.1, a etapa 3, de formulação, revisão da missão, visão e valores, é realizada apenas por 50% das IESs participantes da coleta de dados. Desta maneira, a ausência desta etapa pode se tornar negativa para o desenvolvimento das IESs, pois, por meio destes fatores é possível demonstrar para clientes e funcionários, quais são os elementos que irão nortear a tomada de decisão e o rumo da gestão da IES. Neste aspecto, acredita-se que não tê-los ou não revisá-los, fará com que o público interno e externo não tenha um senso de direção, pois não se sabe aonde a empresa quer chegar. Inclusive esta etapa é fundamental para realizar um plano estratégico coerente.

Gráfico 8 – Ferramentas utilizadas na etapa 2: formulação/revisão da missão, visão e valores

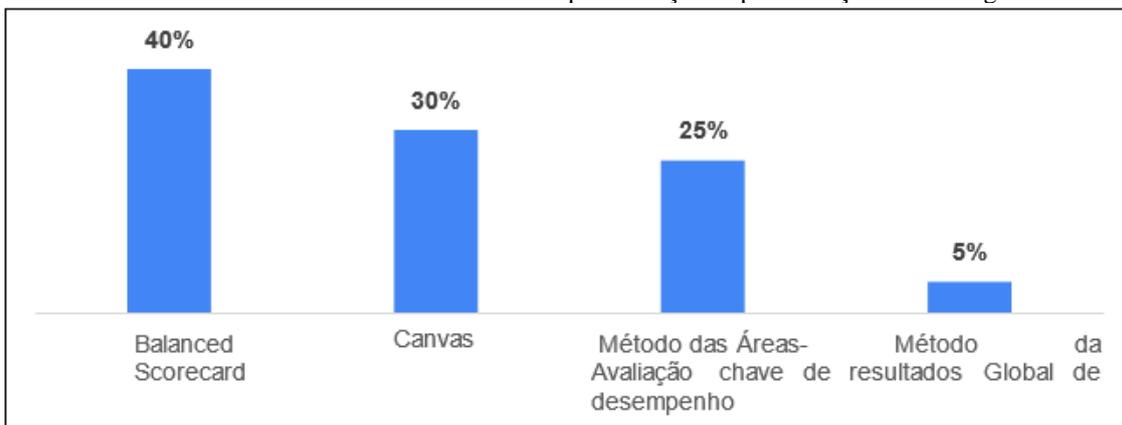


Fonte: Elaborado pela autora

Referente a etapa 3, a criação e ou implementação da estratégia, todas as IESs pesquisadas realizam a referida etapa. Ou seja, ambas possuem minimamente um plano estratégico, o que diverge uma da outra são as demais etapas. O BSC foi referenciado como a metodologia mais utilizada pelas IESs com 40%, em seguida foi citada com 30% a metodologia Canvas, logo depois com 25%, temos o Método das Áreas-Chave de Resultados e com 5% Método da Avaliação Global de desempenho de Corrêa.

O planejamento é de grande relevância para o êxito de qualquer empresa, independentemente do segmento ou porte. Um plano estratégico deve conter metas e objetivos traçados a curto, médio e longo prazo. Após estabelecer os indicadores, é possível tomar decisões significativas para as instituições, decisões essas que podem afastá-la do insucesso.

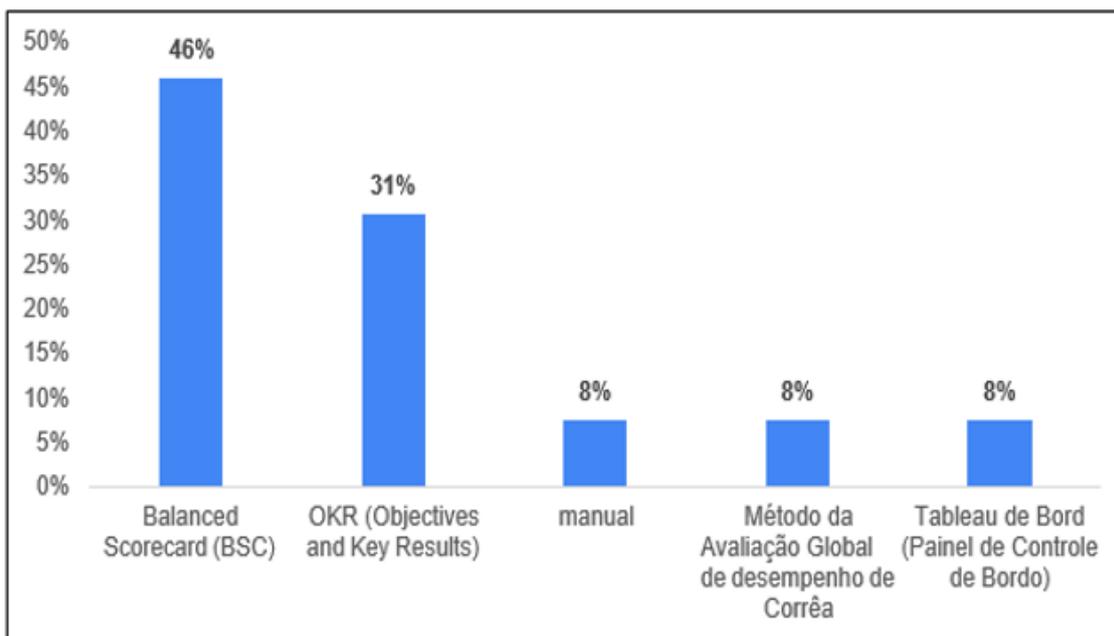
Gráfico 9 – Ferramentas utilizadas na etapa 3: criação/implementação da estratégia



Fonte: Elaborado pela autora

Assim como a etapa de avaliação de mercado, a etapa 4 sobre a gestão/acompanhamento da estratégia também é realizada por 80% das IESs pesquisadas. O BSC foi eleito a metodologia mais utilizada nas IESs para o acompanhamento e gestão da estratégia com 46%, seguida do OKR (Objectives and Key Results) com 31%, e empatados com 8% temos as IESs que não utilizam nenhuma ferramenta, ou seja, as mesmas executam o processo de forma manual, as que utilizam o Método da Avaliação Global de desempenho de Corrêa e Tableau de Bord (Painel de Controle de Bordo).

Gráfico 10 – Ferramentas utilizadas na etapa 4: gestão/acompanhamento da estratégia

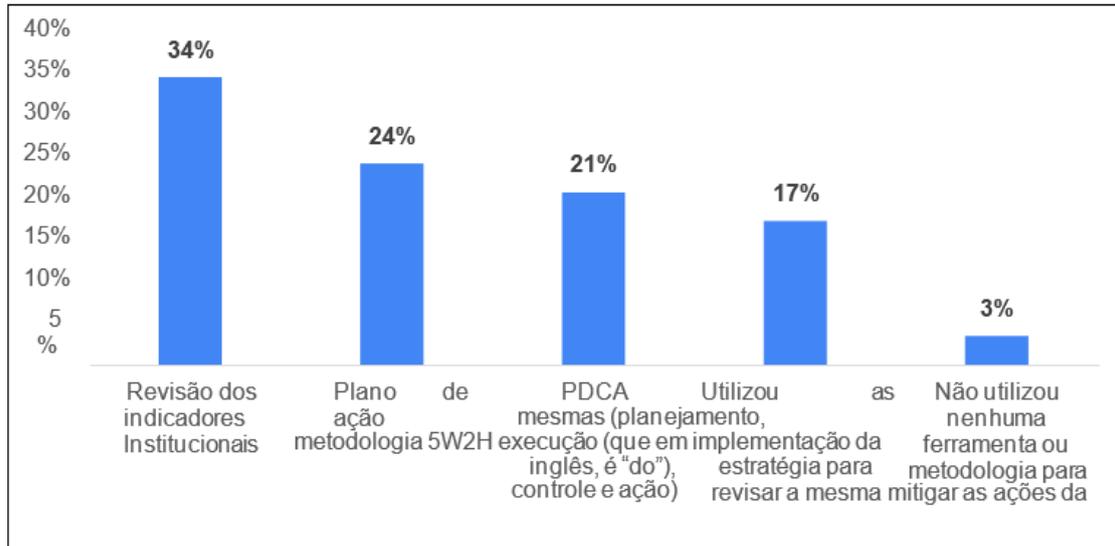


Fonte: Elaborado pela autora

A estratégia necessita de acompanhamento constante, a fim de verificar os resultados e analisar se existe a necessidade de criar um plano de ação para mitigar possíveis desvios em relação ao planejado. Por meio das metas estabelecidas, existe a possibilidade de identificar se os propósitos da IESs serão alcançados, verificar o desempenho das áreas de gestão e com isso ter uma visão ampla da IES como um todo.

No tocante às ações realizadas pelas IESs para mitigar os riscos causados pela COVID- 19, foi possível identificar a preocupação que as mesmas tiveram com a operação e os seus processos relacionados ao coração do negócio. Por meio das respostas coletadas, pode-se dizer que a mudança rápida nos processos foi a principal atividade desempenhada pelas IESs no processo de mitigação dos riscos ao negócio.

Gráfico 11 – Ferramentas utilizadas para mitigar os efeitos causados pela covid-19

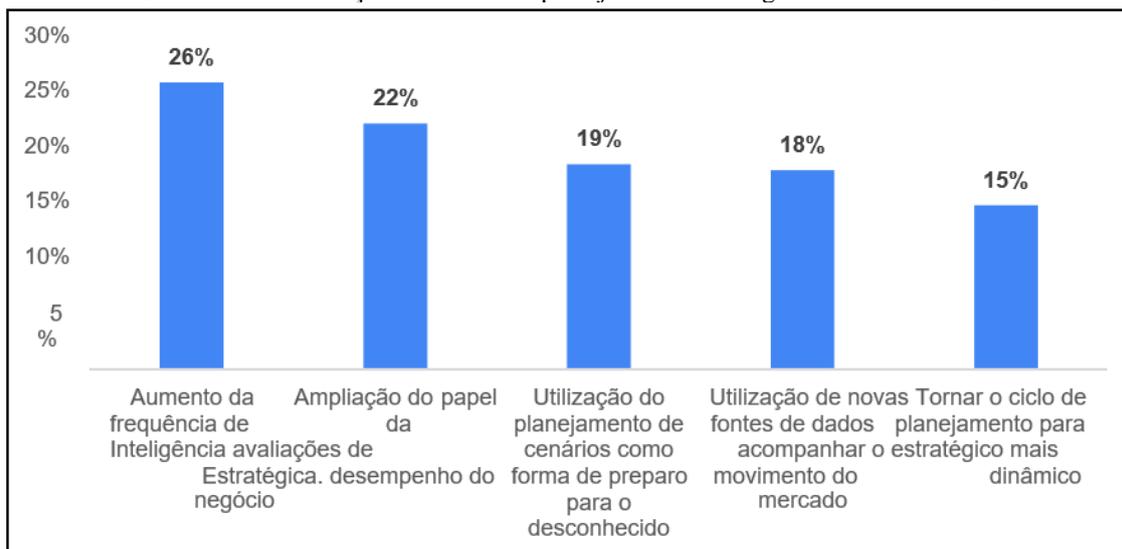


Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às ferramentas e ou ações de planejamento estratégico aplicadas para mitigar os efeitos causados pela COVID-19, 34% das IESs informaram que optaram por revisar os indicadores institucionais; 24%, escolheram utilizar planos de ação com a metodologia 5W2H, com ações que abrangiam várias áreas; 21%, utilizou o PDCA para visitar a estratégia e a operação; 17%, informou que utilizou as mesmas metodologias da implantação da estratégia para revisar a mesma e apenas 3%, das IESs pesquisadas optou por não aderir a nenhuma metodologia para mitigar os efeitos da COVID-19.

No que tange às mudanças ocorridas no planejamento devido a COVID-19, 26% das IESs relatam que aumentaram a frequência que avaliam o desempenho do negócio; 22%, ampliou o papel da inteligência estratégica; 19%, utilizou o planejamento pela projeção de outros cenários, como forma de preparo para o desconhecido; 18%, utilizou novas fontes de dados para acompanhar o movimento do mercado e 15% das IESs tornou seu ciclo de planejamento estratégico mais dinâmico. Contudo, 45% das IESs identificaram que o melhor caminho para se manter durante a pandemia, foi revisar os processos internos, por meio de avaliações constantes e, pensando de maneira ampla, por meio de uma gama de possíveis cenários e 40%, acharam melhor se dar ênfase na análise do mercado externo, para, em seguida, visitar seus processos internos.

Gráfico 12 – Mudanças realizadas no planejamento estratégico devido a covid-19



Fonte: Elaborado pela autora

Quando as IESs foram perguntadas “O que mudou na sua IES no que tange ao planejamento estratégico após o início da Pandemia? ”, as instituições responderam, na sua totalidade, que deram foco nos processos internos e na busca de melhorias durante o ciclo de planejamento, nas etapas de avaliação do mercado e na gestão e acompanhamento da estratégia.

Outras, ainda, passaram a dar maior importância às ferramentas de inteligência e gestão de crises e a serem mais criteriosas com os gastos, reduzindo investimentos e focando no resultado e na manutenção dos alunos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do referencial teórico, foi possível identificar, para que o planejamento estratégico cumpra sua finalidade é mandatório seu contínuo acompanhamento. Para tal, fazendo-se uso de ferramentas e metodologias que atuem na qualidade das informações que serão geradas para a tomada de decisão.

Esse estudo teve como objetivo descobrir por meio da coleta de dados, qual ou quais ferramentas estão sendo utilizadas pelas IESs, de acordo com o conteúdo obtido na comunidade científica e, adicionalmente, identificar se houve utilização de métodos/ferramentas de planejamento para preparação ao cenário de pandemia pela COVID-19.

Em relação às ferramentas e metodologias utilizadas nas IESs privadas no Rio de Janeiro, observamos que o BSC se destacou, pois o mesmo apresenta aspectos financeiros

e não financeiros, bem como a abrangência de recursos tangíveis e intangíveis associadamente.

Apesar de o Método das Áreas-Chave de Resultados ser a metodologia que abarca a maior quantidade de etapas do ciclo de planejamento de acordo com o arcabouço teórico, somente 27% das IESs o utilizam, enquanto o BSC representa 64% em relação à utilização nas IESs.

Das 6 ferramentas/metodologias apresentadas neste estudo, apenas uma contempla a avaliação do mercado externo, as demais focam seus esforços na criação/implementação da estratégia e na gestão e no acompanhamento da estratégia e resultados. Por meio das respostas coletadas, ficou claro durante a pandemia a importância da realização da etapa 1, a avaliação do mercado externo durante o ciclo de planejamento. Pois, quando as IESs foram perguntadas sobre o que mudou no planejamento devido a pandemia, 59% delas responderam que realizaram ações relacionadas ao mercado externo. Ou seja, apesar de 80% das IESs terem citado que realizam a avaliação do mercado externo, pode-se concluir que foi necessário revisitar o que vinha sendo realizado nesta etapa nas referidas IESs, talvez em detrimento da ausência de ferramentas e metodologias que abarquem a etapa de avaliação do mercado externo em seu ciclo de planejamento. Tal variedade de ferramentas e a carência de ferramentas que englobem todas as etapas de planejamento, leva a crer que não há necessidade de as organizações optarem por uma ferramenta específica, pois ambas podem se complementar e atender as diferentes etapas do ciclo de planejamento e aos diferentes objetivos estratégicos, independentemente da área de atuação ou segmento da empresa. É necessário apenas evidenciar que, dependendo da realidade da empresa, tais modelos devam ser adaptados de acordo com a cultura organizacional e com o ambiente que a mesma está inserida.

Levando em consideração os dados coletados na pergunta sobre as ações realizadas durante a pandemia, 25% das IESs responderam que focaram mais nos resultados e no desempenho; 25%, atribuíram melhorias no planejamento, incluindo ciclos de planejamento menores e mais dinâmicos. Contudo outras IESs com 33% se preocuparam em buscar melhorias para os seus processos, principalmente os que envolviam a operação acadêmica e, ao contrário do que se poderia imaginar, a redução de custos apareceu com a menor porcentagem, 17% dentre as outras opções. O que torna evidente a preocupação destas IESs em melhorar a qualidade interna com o

acompanhamento do mercado externo e criando novas alternativas, ao invés de cortar os custos e, por consequência, acabar diminuindo a sua eficiência operacional e ou acadêmica.

Quanto ao questionamento, se as instituições utilizaram as ferramentas de planejamento preconizadas na literatura para minimizar os efeitos e riscos causados pela COVID-19, apenas 17% das IESs participantes utilizaram as mesmas ferramentas para concepção e execução da estratégia durante a pandemia. As demais utilizaram outras ferramentas, tais como o PDCA e o modelo 5W2H, ou não utilizaram nenhuma ferramenta ou metodologia.

Apesar das divergências entre as IESs, no que diz respeito ao cumprimento das etapas do ciclo de Planejamento conforme preconizado na literatura e na maneira de mitigar os efeitos de uma possível crise, conforme ocorreu durante a pandemia causada pela COVID-19, se torna cada vez mais evidente a necessidade de possuir um planejamento estratégico mais atuante e com ferramentas que possam subsidiar as empresas na tomada de decisão, independentemente de qual for o tipo de negócio ou segmento.

Para estudos futuros, pode-se tornar possível levar em consideração a análise e o detalhamento de outras ferramentas para auxiliar durante a elaboração do planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BILHIM, J. (Org.). **Estratégia e planejamento na gestão e administração pública. Fórum 2000**  
– **Renovar a Administração**, ISCSP, Lisboa, 1995.
- BRYSON, J.M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutoramento, 1986, 251 p.
- DEBUSK, G. K; BROWN, R.M.; KILLOUGH, L.N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the balanced scorecard. **The British Accounting Review**, n 35, 2003, p. 215-231.
- ESTRADA, R. J.S. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica**: do planejamento estratégico à Mudança Organizacional. Tese de Pós-Doutorado (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em Universidades**: o caso da Universidade de Brasília. 2012. 192f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1991.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro** - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2007.
- INEP. **Censo da Educação Superior 2017**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>> Acesso em: 27 de dezembro 2019.
- INEP. **Censo da Educação Superior 2018**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>> Acesso em: 17 de junho 2020.

KAPLAN, R.S.; NORTON. D.P. **Measures for manufacturing excellence**. Boston: Harvard Business School Press, 1990, 408 p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factor affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

KUYVEN, A. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. 2004. 166 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Maria, 2004).

LEWIS, R. W. A measurements project, p. 213-223 In MASON, R.O.; SWANSON, E.B. **Measurement for management decision**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1981, 550 p.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Altas, 2004

MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: FMG/CEPEAD, 2001.

MINAYO, M.C.S.; SANCHES, O. Quantitativo – qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, Rio de Janeiro, p. 239-248, jul./set. 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Níveis e as modalidades de ensino**. Disponível em:

< <https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/ensino/entenda-os-niveis-e-as-modalidades-de-ensino>> Acesso em: 27 de maio 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria normativa nº11/2017**.

Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/docman/maio-2017-pdf/66431-portaria-normativa-11-pdf/file>> Acesso em: 27 de maio 2020.

MINTZBERG, H.; QUINN; J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991, 89 e 256 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 32<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental**: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2011. PEREIRA, C. A. Gestão econômica in PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.). **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAPPAPORT, A. Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 5a. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIGBY, D. K. **Management tools 2001**: global results: Annual survey of senior executives, publicação eletrônica, Bain & Company, Inc., 2001. Disponível em: <[http://www.bain.com/bainweb/publications/hot\\_topics.asp](http://www.bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp)> Acesso em: 06 de abril de 2020.

SANTOS, M.; FIDALGO, E. Del cuadro de mando al cuadro de mando integral: las “perspectivas” en la gestión sanitaria. In: **Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes Y de Gestión**, 8, 2003, Universidad de Cantabria, Noviembre, pp. 239-252.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC). **Indicador de inadimplência na educação**.

Disponível

em: <[https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st\\_imprensa/release\\_inadimplencia\\_na\\_educacao2.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/release_inadimplencia_na_educacao2.pdf)> Acesso em: 27 de maio 2020.

SIGMA. **The Sigma Guidelines Toolkit**: sustainability scorecard. 2003. Disponível em:

<[www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com)> Acesso em: 15 de junho de 2020.

SOUZA, L. **Inadimplência de alunos é de 5,9% no 1º semestre, revela pesquisa 2019**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-11/inadimplencia-em-escolas-e-universidades-cresce-6-no-1o-semester>>. Acesso em 06 de abril de 2020.

STONER, A. J.; FREEMANN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995, 533 p.

VARVAKIS, G.J. (org.). Gerenciamento de processos. **Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos** – PPGE GC, UFSC, 1998.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 350 p.