

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, FERRAMENTA INDISPENSÁVEL PARA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR IES PRIVADAS

Heron Conrado do Carmo
Ferreira 1¹

Edson Makoto Ueno 2^{1,2}

João Luiz Kovaleski 3 1,2

Antonio Carlos de
Francisco 4 1,2

diretor@fafitfacic.com.br

cpa@fafitfacic.com.br

kovaleski@pg.cefetpr.br

acfrancisco@pg.cefetpr.br

1 Faculdades Integradas de Itararé – FAFIT - FACIC

2 Faculdades Integradas de Itararé – FAFIT - FACIC

3 Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

4 Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

RESUMO

Este trabalho apresenta o processo de elaboração do Planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior (IES) privada. Não tem, por isso, prazo para expirar e não termina na redação de um documento, com a entrega de um produto finalizado. Na realidade nunca estará finalizado... Fundamenta-se na operacionalização do processo, na realidade inicia-se na concepção dos seus parâmetros e diretrizes (Missão, Visão, Princípios, Políticas, Valores, Objetivos, Estratégias e Ações) apresentadas na forma de um Projeto, e perpetua-se ao longo do tempo. Durante sua concepção, a organização e seus gestores são despertados para uma nova realidade por meio da análise da situação das Instituições de Ensino Superior (IES) privada. Esses despertares são recorrentes e sistemáticos e tornam-se marcos, momentos da verdade nessa mudança de paradigmas..

Palavras – Chave: Ferramenta, Planejamento Estratégico, Gestão de IES privadas.

1. INTRODUÇÃO

A principal razão da escolha do planejamento estratégico dentre as metodologias disponíveis foi à constatação de que é a ferramenta mais utilizada pelos executivos de empresas de vários setores no mundo dos negócios. Assim o grande desafio das instituições educacionais privadas em fazer do planejamento estratégico uma ferramenta eficiente e eficaz, proporcionando um aprendizado institucional. Identifica-se uma parcela de tempo para investigar tendências e cenários futuros nos gestores educacionais, algo que ainda é raro.

Este artigo tem como principal objetivo, em desenvolver um roteiro para elaboração do planejamento estratégico nas IES privadas, considerando suas particularidade no processo, a partir das metodologias propostas pelos principais autores, da área do planejamento estratégico. Entende-se por processo a especificação dos principais tópicos a serem observados pelo gestor educacional, no processo de elaboração do planejamento estratégico, e a forma de desenvolvê-los.

O processo de planejamento estratégico pode ser dividido em três grandes fases: a elaboração, a implementação e o controle. Com intenção de auxiliar o gestor educacional em utilizar esta ferramenta, muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se

particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, levando muitas instituições a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento.

No entanto, Estrada (2000), já afirmava que são poucos os modelos de planejamento estratégico que podem ser utilizados para o desenvolvimento em IES, comparando-os aos modelos existentes para as organizações não-educacionais. Porém, variando de modelos mais simples aos mais complexos, todos têm componentes básicos: desenvolvimento e estabelecimento da missão; análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças; e desenvolvimento do processo.

2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma instituição de ensino, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. É preciso entender que não se trata de uma “solução mágica”. Gestores inexperientes podem adotar esta ferramenta de maneira inadequada, podendo, inclusive, causar prejuízos irreparáveis ao seu negócio (SPERS et.al.2003,).

Analisando alguns conceitos elaborados por diversos autores em épocas diferentes pode-se chegar a uma definição de planejamento estratégico abrangente. Planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (STONER,1995).

Diante ao novo contexto, a expansão das atividades organizacionais, a abertura para análise multidimensional, a internacionalização e a globalização tornaram muito complexa a gestão das organizações, inclusive nas instituições de ensino. Para se adequarem a este ambiente, as organizações utilizam-se, dentre outras, da ferramenta gerencial planejamento estratégico.

O tema planejamento estratégico vem sendo explorado dentro da literatura e da realidade nacional, mas poucos estudos focam a realidade do setor de serviços educacionais e explora a utilização da ferramenta planejamento estratégico na gestão destas entidades (ANDRADE, 2002).

Inicialmente se restringiram ao orçamento e planejamento financeiros de médio e longo prazo. No entanto a grande revolução tecnológica, em conjunto com o fenômeno da globalização dos mercados, reduziu barreiras comerciais e tecnológicas. Neste novo contexto, o modelo, utilizado para entender a realidade no ambiente turbulento e de alta competitividade, tornaram-se ineficientes e obsoletos.

A turbulência no ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passam a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental conforme (OLIVEIRA 1986).

Para que uma instituição se torne competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente seus serviços, produtos e processo, procurar adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico auxilia os diferentes a tomarem decisões, a se

anteciparem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

Oliveira (1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. Este processo é de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance da otimização da empresa, mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir as oportunidades que poderão surgir.

3. ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

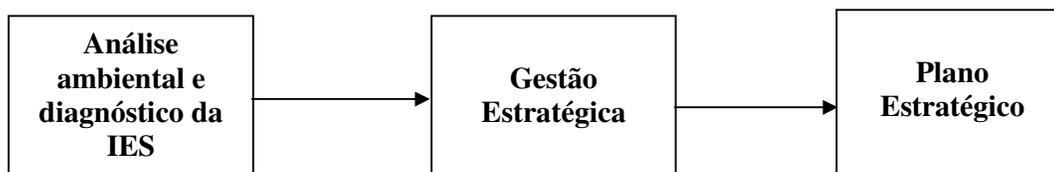
A etapa de implementação do planejamento estratégico é a mais complicada, pois envolve assuntos organizacionais como: grupos de liderança, mudança de paradigma, clima organizacional adequado, sistema de incentivos, competência operacional, capacitação e treinamento. Enquanto estruturas e políticas podem ser modificadas, a cultura organizacional é mais resistente a mudanças. No entanto, a mudança na mentalidade da organização pode ser a chave para a implementação bem-sucedida de um planejamento estratégico.

A gestão de uma instituição de ensino apresenta grandes desafios com relação à capacidade de seus gestores em conseguir sinergia entre a parte acadêmica e a administrativa; sinergia entre os setores internos; entre os produtos e serviços da instituição e o mercado.

O plano estratégico constitui uma tarefa complexa e desafiadora na sua elaboração, mas não garante que serão colocadas em prática as decisões tomadas, nem pode assegurar que o desempenho será eficaz. Concluído o plano, um desafio ainda maior se impõe: implementar as estratégias, administrando e superando obstáculos e resistências às mudanças requeridas. É preciso, também, que haja uma coexistência produtiva entre os novos empreendimentos estratégicos e as ações de rotina, e que o plano estratégico seja revisto e atualizado à medida que sua execução evoluir ou quando surgirem fatos novos suficientemente relevantes.

O planejamento estratégico, que constitui parte integrante da gestão estratégica da IES, considera o teor da análise ambiental e do diagnóstico inicial a ser efetuado no âmbito da instituição de ensino, para fins de geração do plano estratégico.

Figura 01 – Gestão estratégica como um processo



A implementação requer o desdobramento do planejamento estratégico em *planos táticos* e *operacionais*. O planejamento tático trabalha com o detalhamento, por área ou setores, do conteúdo elaborado na formulação das estratégias. O *plano operacional* ou *plano de ação* são documentos que listam, sistematizam e especificam as ações que foram propostas no *planejamento tático*.

Cada *plano operacional* deverá conter com detalhe:

- descrição dos procedimentos a serem adotados;
- os objetivos e as metas a serem atingidos com os procedimentos (resultados esperados);
- a previsão orçamentária;
- os responsáveis pela execução e implementação;
- os prazos estabelecidos (cronograma de execução).

3.1. BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em sua pesquisa para a tese de doutorado, Estrada (2000) identificou que existe praticamente uma unanimidade entre os estudiosos de planejamento estratégico de que a etapa de implementação dos processos de mudança estratégica ou estrutural nas organizações é a mais difícil de todo o processo. Geralmente, não existem problemas nas etapas de definição da missão e estabelecimento de estratégias; os problemas aparecem quando estas devem ser executadas na prática. Os principais obstáculos são:

- ausência de liderança e acompanhamento do executivo principal da instituição;
 - falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários e falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes;
 - inexistência de sistemas de informação que possibilitem a coleta e sistematização das informações;
 - falta de capacitação da equipe de implementação;
 - incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional na manutenção do status quo;
 - competição pelo poder, que acaba afetando o desempenho das equipes de trabalho;
- corporativismo docente;
- falta de comunicação e entendimento entre os setores administrativos e acadêmicos.
- complexidade da estrutura universitária;
- falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas.

3.2. ANÁLISE DO CORPO DOCENTE

Os Docentes de uma instituição são funcionários com características muito distintas, diferentemente dos funcionários das empresas em geral:

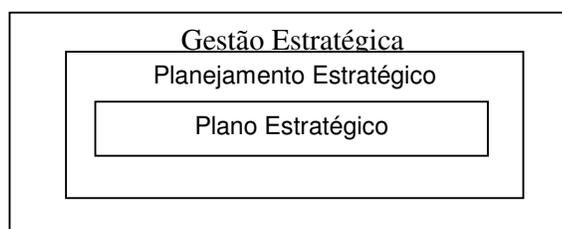
- possuem e exigem grande autonomia para a realização de suas tarefas;
- são refratários à avaliação de seu desempenho e ao cumprimento de objetivos e metas preestabelecidos;
- não apresentam, na maioria dos casos, alto percentual de comprometimento com a instituição, pois sua lealdade fica dividida entre sua atuação na IES e suas convicções ideológicas;
- fazem grande distinção entre os valores e objetivos acadêmicos e os valores e objetivos administrativos, criando inúmeros conflitos organizacionais e dificultando o estabelecimento da sinergia necessária ao sucesso da IES como um todo;

-controlam seu próprio trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam.

4. ESTRATÉGIAS APLICADAS ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Muitos adotam-se o conceito de *gestão estratégica* em vez de *planejamento estratégico*, ou mesmo *plano estratégico*, que é o tradicionalmente adotado pelas organizações empresariais. Os autores entendem que *gestão estratégica* como algo mais amplo, como um processo e não como um mero conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou plano, sendo portanto, um conceito mais aplicável às instituições de ensino – IES. A gestão estratégica é extremamente importante para a instituição, sua finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os planos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos.

Figura 02 – Gestão estratégica nas IES

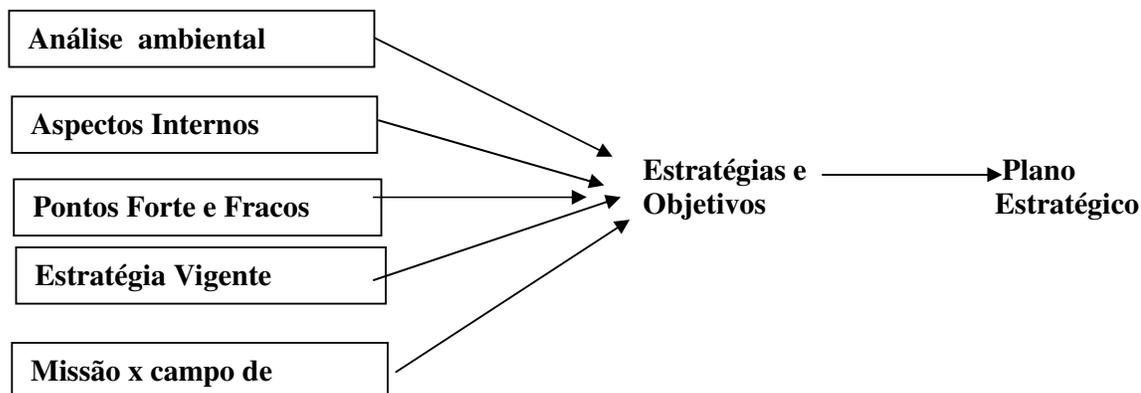


A estratégia e seu processo de implementação são profundamente afetados pelo conhecimento e pela motivação das pessoas que atuam nessa etapa. Para Peter Senge (2001), “a pessoa engajada traz dentro de si uma energia, uma paixão, uma empolgação que não podem ser geradas se ela for apenas obediente, ainda que sua obediência seja genuína. A pessoa engajada não age de acordo com as ‘regras do jogo’. Ela é responsável pelo jogo. Se as regras do jogo forem um estorvo para se atingir o objetivo, ela encontrará um meio de mudá-las. Um grupo de pessoas verdadeiramente empenhado em atingir um objetivo comum é uma força assombrosa, e pode realizar o que parece impossível”.

O processo de aprendizagem produz as condições para a elaboração do plano estratégico, pois o aprendizado organizacional se dá pela ação da instituição que, ao fazer algo e obter determinado resultado, pode selecionar o que deu certo e o que não deu. A gestão estratégica é uma questão de aprendizagem. Aqui é importante lembrar que, ao interpretar esses resultados, os gestores da instituição estarão utilizando o filtro do paradigma predominante, de seus preconceitos e de sua visão de mundo, de forma que a análise final não é sobre a realidade, mas sobre uma representação mental dessa realidade. O gestor precisa compreender isso e buscar maneiras de superar essa limitação.

O primeiro passo dessa abordagem metodológica é a avaliação da IES em termos de gestão estratégica, que pode ser desenvolvida com observância dos direcionamentos dos processos explicitados a seguir:

Figura 03 – Análise do processo de gestão estratégica



A abordagem de gestão estratégica proposta, de acordo com o modelo de gestão, que é sistêmico e metodológico, requer o envolvimento de técnicos e gestores da IES, visando a garantir maior eficiência na implementação das estratégias institucionais. Tais profissionais, por conhecerem a realidade nos diferentes níveis da instituição de ensino, permitem maiores ganhos quanto à seletividade dos dados, bem como quando ao tempo despendido nas atividades de planejamento estratégico (subconjunto da gestão estratégica). Uma sugestão metodológica é que criem comitês e/ou grupos de trabalho, formados por técnicos e gestores que ocupem funções chave da estrutura institucional de ensino, para a condução das atividades inerentes ao planejamento estratégico.

Segundo Gama Filho e Carvalho (1998), entende-se por *gestão estratégica* um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e portanto uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

A proposta metodológica da gestão estratégica e, por consequência, o desenvolvimento do planejamento estratégico sejam realizadas nas seguintes etapas principais:

a) Coletas de dados e informações;

- o levantamento de dados, conforme abordagem adotada, deve ser conduzido no plano interno e externo à IES, com o intuito de obtenção de informações relativas ao ambiente operacional, aspectos internos, estratégias vigentes e demais aspectos relacionados ao processo de planejamento estratégico.

b) Análise das Informações;

- nessa etapa, os trabalhos a serem desenvolvidos objetivam um maior aprofundamento das conclusões sobre o primeiro conjunto de dados primários obtidos. Procura-se complementar o levantamento inicial com a coleta de dados secundários. A análise, nessa etapa, deve levar em conta que as informações, para efeito do planejamento estratégico, necessitam refletir a condição particular que a IES assume em termos de mercado de atuação, cursos a serem oferecidos, tipo de aluno a ser formado, recursos de docência e recursos tecnológicos.

c) Análise Ambiental;

- nas atividades relacionadas à análise ambiental, deve considerar o meio ambiente no qual a IES está inserida, qual é o contexto ambiental como por exemplo: aspecto político, população e suas características, seus fornecedores, concorrentes, clientes, aspirações dos funcionários e gestores.

d) Análise dos Aspectos Internos;

- nesta análise devem ser identificados os fatores críticos de sucesso e, pela comparação com a concorrência, estabelecidos os pontos fortes e fracos.

e) Formulação do Plano Estratégico;

- a formulação do plano estratégico leva em conta os resultados das etapas anteriores. Assim, sua elaboração pode demandar eventuais ajustes e análises complementares em tais etapas.

f) Implementação e Controle;

- depois de formulado e aprovado, o plano estratégico entra em processo de implementação e, posteriormente, em fase de controle. Nessa fase, ele deve passar por uma revisão, em face dos eventos conjunturais ocorridos no ambiente. Como elementos inseparáveis da fase de implantação e controle, se inserem os indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

A missão, o objetivo central, as grandes estratégias, as ações estratégicas e as políticas, que constam no plano estratégico, são definidos a partir das análises sugeridas pela proposta metodológica apresentada acima.

A missão de cada instituição, segundo Franco (1997), define suas diferenças, demonstrando suas necessidades sociais e identificando os alunos que as IES procura servir, além de refletir suas tradições e sua visão de futuro. A missão necessita ser aceita por todos, de modo que todos lutem para torná-la realidade. Ainda conforme Franco, três fatores são importantes para o bem definir a missão de uma instituição de ensino:

- definir o desempenho de uma instituição por aquilo que ela sabe fazer melhor, para realmente poder fazer bem-feito, é condição elementar à IES;

- olhar para fora, para visualizar oportunidades e necessidades, a fim de que a missão da IES venha ao encontro dessas oportunidades e necessidades;

- é preciso que a IES reconheça, com muita precisão, aquilo em que realmente crê; portanto, "...neste sentido a missão não é algo impessoal" e, sim, fruto da crença coletiva daqueles que fazem a instituição de ensino.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que o planejamento estratégico como ferramenta útil na gestão das instituições de ensino superiores privadas, deve ser encarado como um processo, permanente e dinâmico, e não como uma fase estanque cujo produto final seja um relatório ou algo finito. Conceitos relativos a processos sistêmicos na instituição de ensino, dos quais o planejamento estratégico constitui um do processo-chave.

Enfim, o trabalho objetiva contribuir para a aplicação de um sistema de gestão estratégica, em instituições de ensino superiores privadas, levando em consideração os ambientes e suas variáveis atuais, visando melhorar as condições de competitividade, lucratividade e qualidade nos serviços, buscando mostrar ao gestor a importância em colocá-lo em prática de forma efetiva conhecendo suas funções e seus limites.

6. Referências

ANDRADE, Arnaldo Rose de. *Gestão Estratégica das Universidades: Análise Comparativa de Instrumentos de Planejamento e Gestão*. Anais: ENANPAD, 2003.

ANSOFF, I.; Mcdonnell, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 1993.

ESTRADA, Rolandro Juan Soliz. – *Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo De Caso na Universidade Federal de Santa Maria*. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

GAMA FILHO, P. C. & Carvalho, H. M. *Os Novos Compromissos da gestão universitária*. Rio de Janeiro, Universidade Gama Filho, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. *Uma Contribuição ao Estudo dos Instrumentos Falcitadores de Operacionalização do Planejamento Estratégico nas organizações. Tese (doutorado). São Paulo – FEA –USP, 1986.*

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologias e prática*. São Paulo, Ed. Atlas, 1998.

SENGER, Peter. *A Quinta Disciplina*. 16ª ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

PINHEIRO, M. *Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte*. Tese (doutorado). São Paulo, FEA – USP, 1996.

SPERS, Eduardo E. et. Al. *Estudo Exploratório sobre o Uso de Ferramentas Estratégicas e Mercadológicas pelas Empresas do Setor de Varejo e Serviços no Município de Piracicaba*. Projeto de Pesquisa Submetido ao FAP/UNIMEP, 2003, 38p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.