

A Formulação das Estratégias Empresarias de uma Instituição de Ensino Superior Através da Elaboração do Planejamento Estratégico

Resumo

A expansão do sistema universitário brasileiro, ocorrida nos últimos anos trouxe uma série de novas exigências para as Instituições de Ensino Superior (IES). Entre estas, destaca-se a necessidade destas organizações definirem da forma mais consistente e viável possível o seu processo de planejamento estratégico, como condição imprescindível para superação dos desafios impostos por um ambiente caracterizado cada vez mais complexo e mutável. O presente trabalho tem como finalidade desenvolver um conjunto de procedimentos a serem adotados para viabilizar o planejamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais em uma Instituição de Ensino Superior localizada no interior pernambucano, utilizando como ferramenta o Balanced Scorecard. A metodologia adotada para a viabilização da proposta foi pautada em práticas participativas, procurando envolver de forma sistêmica todos os integrantes da IES através de participações em atividades dentro de grupos de trabalho criados.

Palavras chave: Planejamento Estratégico; Instituição de Ensino; Estratégia.

1. Introdução

A expansão do sistema universitário brasileiro, ocorrida nos últimos anos, vem trazendo uma série de novas exigências para as Instituições de Ensino Superior (IES). Entre estas, destaca-se a necessidade destas organizações definirem da forma mais consistente e viável possível o seu processo de planejamento estratégico, como condição imprescindível para superação dos desafios impostos por um ambiente caracterizado cada vez mais complexo e mutável.

Neste cenário, a suposição de IES mais flexíveis, adaptáveis, atualizadas e capazes de gerar ciência e tecnologia e de acompanhar as mudanças no ambiente dos negócios exige maior ênfase na aplicação de novas tecnologias de informação e gestão. Assim, o sucesso de uma IES nesta nova realidade exige uma estrutura organizacional e estratégias empresariais com a devida capacidade para obter qualidade e integração nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Buscando envolver pessoas com competência, conhecimento e habilidades para gerir os diversos fatores organizacionais envolvidos.

Assim, a definição, o desenvolvimento e a viabilização do planejamento estratégico, assim como, o suporte para a formulação de estratégias empresarias devem atender ao objetivo de criar um contexto organizacional. Contexto esse, no qual as pessoas dentro da Instituição tenham a devida noção, envolvimento e participação no processo de implementação de novas políticas e práticas de gestão, possibilitando a Instituição uma melhoria nos seus níveis de produtividade, assim como, na efetividade do ensino e dos serviços prestados à sociedade.

Deste modo, o presente trabalho tem como finalidade desenvolver todo um conjunto de procedimentos a serem adotados para viabilizar o planejamento estratégico e a formulação de estratégias empresarias em uma IES localizada no interior pernambucano, utilizando como ferramenta o Balanced Scorecard.

2. Importância e Necessidade do Planejamento Estratégico em Instituição de Ensino

As mudanças ocorridas nos negócios a partir de meados da década de 70, provocadas pela competição global e pelas inovações tecnológicas, passaram a exigir das organizações novos modelos de gestão para enfrentar este ambiente de acirrada concorrência.

Dentro desta nova dimensão, a implementação de estratégias que assegurem uma vantagem competitiva sustentável para as organizações passou a ser de vital importância. Observa-se, por outro lado, que a implementação dessas estratégias requer o desenvolvimento de modelos de gestão inovadores que funcionem como vetores dessas novas concepções.

Administrar uma organização hoje exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão. Nesse sentido, surge a necessidade das organizações serem cada vez mais adaptáveis e flexíveis para encontrarem os mecanismos mais adequados para sobrevivência e desenvolvimento num contexto organizacional cuja característica tem sido a frequência e a velocidade da mudança com implicações direta no processo da formulação, desenvolvimento e aplicação de estratégias empresariais.

Entre os modelos mais recentes de gestão estratégica, destaca-se no atual cenário mundial o *Balanced Scorecard* (BSC), sistema concebido por Kaplan e Norton (1997) e estruturado para integrar medições de desempenho e análise consistente de informações com a missão e estratégia das companhias.

Através de uma pesquisa feita com diversas empresas, Kaplan e Norton (1997), com o objetivo de buscar soluções para a mensuração e medição de desempenho, observam que gestões baseadas somente em indicadores financeiros prejudicam a capacidade das organizações de serem flexíveis e de criarem valor econômico para o futuro. Defendem que, na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. Contudo, os indicadores financeiros mostravam-se incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas aos ativos intangíveis da organização como: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias de informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação dos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade desses; e a imagem da organização nas esferas política, regulamentaria e sociais. Assim propuseram o *Balanced Scorecard* como solução para o problema de avaliação de desempenho.

Nas suas premissas, o *Balanced Scorecard* é de um sistema de mensuração de desempenho, que possibilita visualizar a empresa sob vários aspectos, ao mesmo tempo. Inclui aspectos financeiros e não financeiros sob perspectivas ligadas por relações de causa-efeito.

Considerando a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje, ele possibilita que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa, proporcionando um equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, objetivos de curto e longo prazo, indicadores de ocorrência e tendências isso sob quatro perspectivas diferentes à luz de relações de causa e efeito.

O sucesso e a importância desse sistema devem-se aos resultados que ele proporciona primeiramente, porque busca reunir, num relatório, vários elementos aparentemente desconexos da agenda competitiva da empresa, como orientação dos clientes, satisfação dos empregados, lançamento de novos produtos e gerenciamento, visando a resultados de longo prazo.

A partir destas considerações, o trabalho a ser implementado envolverá todo um conjunto de procedimentos a serem adotados para viabilizar o planejamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais, utilizando como ferramenta o *Balanced Scorecard*.

Em função destas considerações e da percepção da diretoria da IES acerca da importância e da necessidade da consolidação de um processo de planejamento estratégico no

âmbito da Instituição foram realizadas atividades, cujo objetivo foi: desenvolver e validar uma metodologia para a definição, desenvolvimento e viabilização do planejamento estratégico, assim como a formulação e/ou adaptação de estratégias empresariais no âmbito da Instituição, utilizando como tecnologia de gestão o *Balanced Scorecard*.

Para a consecução deste objetivo, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, quais sejam:

- Capacitar os componentes da Instituição sobre importância, necessidade, conceitos e aplicação do planejamento estratégico e das estratégias empresariais;
- Definir a missão, visão e negócios da Instituição;
- Realizar análise do ambiente interno e externo da Instituição (Análise SWOT): ameaças, oportunidades, forças e fraquezas;
- Realizar análises de cenários para a Instituição;
- Definir as estratégias mais adequadas para a Instituição a partir das informações coletadas e analisadas nas etapas anteriores;
- Definir os objetivos, metas e planos de ação da Instituição, a partir da estratégia indicada;
- Estruturar um sistema de acompanhamento e monitoração da estratégia adotada;

A aplicação desta metodologia permitirá a Instituição se posicionar numa perspectiva futura, segundo as expectativas dos seus colaboradores, buscando uma visão comum e compartilhada acerca das estratégias, políticas e ações implementadas na Instituição.

3. Metodologia para Levantamento, Coleta, Tratamento e Consolidação dos Dados e Informações

A metodologia adotada para a viabilização da proposta foi pautada em práticas participativas, procurando envolver de forma sistêmica todos os integrantes da Instituição através de participações em atividades dentro de grupos de trabalho criados. Essa premissa está centrada no envolvimento das pessoas que compõem a empresa, no qual tornam-se necessários que todos: tenham uma visão global, se envolvam, estejam motivados, entendam o seu papel, entendam os conceitos e modelos envolvidos e o papel da consultoria do Planejamento Estratégico. Em função do estabelecido, as práticas de trabalho envolveram em primeiro lugar a criação de um grupo coordenador formado por um consultor em gestão empresarial, diretores da Instituição e coordenadores dos cursos. O objetivo deste grupo foi o da realização de estudos prospectivos para:

- Identificação dos valores, crenças e princípios da Instituição;
- Proposição da missão empresarial e visão de negócios da Instituição;
- Análise do seu ambiente interno e externo, a partir da identificação das forças/fraquezas e ameaças / oportunidades;
- Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para as atividades e estratégias empresariais da Instituição;
- Apresentação para análise e discussão dos dados coletados anteriormente;
- Proposição da estratégia mais adequada a ser adotada pela Instituição, em função dos dados analisados e coletada nas etapas anteriores;

- Seleção dos indicadores de desempenho para a estratégia escolhida, utilizando como ferramenta de gestão o Balanced Scorecard nas suas diversas perspectivas: financeira, dos processos internos, do cliente e do aprendizado e crescimento.

A realização dos trabalhos foi viabilizada através de reuniões periódicas para:

- Análise de dados primários, a partir do acesso a documentos digitais e impressos da Instituição, consulta à base de dados, material bibliográficos sobre temas relacionados;
- Aplicação das técnicas de pesquisa: observação não participante, realização de entrevistas e / ou aplicação de questionários.
- Participação em reuniões para discussão dos dados coletados e consolidados.

Logo após foram criados os de grupos de apoio formado por um conjunto de profissionais da Instituição dos diversos setores sob a coordenação dos diretores da Instituição.

A realização dos trabalhos neste grupo foi viabilizada através de reuniões freqüentes, na qual, os diretores deverão estar apresentando as informações consolidadas nos trabalhos realizados pelo grupo coordenador.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Primeira Etapa

Em função do estabelecido nos objetivos e na metodologia proposta, o início das atividades consistiu na realização de uma reunião com os membros do comitê coordenador, cuja composição ficou assim definida: Consultor em planejamento estratégico e estratégias empresariais, Diretoria Acadêmica; Diretoria Financeira; Coordenadores dos cursos. O objetivo desta reunião foi: capacitar os componentes da Instituição sobre importância, necessidade, conceitos e aplicação do planejamento estratégico e das estratégias empresariais, além disso, foram estabelecidas as designações e atividades a serem desempenhadas pelos diversos integrantes do comitê.

Nesta ocasião foram apresentados os diversos conceitos, modelos e formas de aplicação do Planejamento Estratégico e em seguida a proposição de uma metodologia a ser aplicada para a realização dos trabalhos, tomando como referência, uma proposta para viabilização do planejamento estratégico a ser adotada em IES, o qual consistia nas etapas:

- Acordo inicial – plano para o planejamento;
- Esclarecimento das atribuições organizacionais;
- Identificação e entendimento dos colaboradores: desenvolvendo e / ou aperfeiçoando os valores, a missão e os valores organizacionais preponderantes;
- Avaliação do ambiente para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Identificação e organização dos assuntos estratégicos;
- Formulação das estratégias para gestão de assuntos estratégicos;
- Revisão e adoção do plano estratégico;
- Estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro;
- Efetivar o processo de implementação;
- Reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico

Além disso, foram apresentadas e discutidas as principais dificuldades na implementação do planejamento estratégico nas organizações e em especial nas IES as quais envolvem:

- Falta de estrutura de poder bem definida;
- Interferência de questões políticas;
- Falta de *know-how* na implementação;
- Ausência de uma metodologia adequada;
- Necessidade de respaldo da comunidade universitária.

Tomando como referência o fato de que a proposta da metodologia a ser aplicada estava consistente com o estabelecido nos conceitos e modelos de planejamento estratégicos em IES existentes em literatura específica e que as dificuldades existentes seriam minorados na medida em que, o processo de definição, desenvolvimento, viabilização e mensuração serão participativos, democráticos, transparentes e buscando o envolvimento e o comprometimento dos diversos agentes sociais envolvidos no processo.

Ficaram estabelecidas algumas atribuições a serem desempenhadas pelos membros do comitê executivo, envolvendo leitura de material bibliográfico sobre planejamento estratégico e estratégias empresariais e proposição inicial de crenças, valores, missão e visão da Instituição, além de identificação das influências das variáveis do ambiente organizacional.

4.2 Segunda Etapa

A partir das propostas formuladas pelos integrantes do comitê executivo e pela consultoria e das discussões geradas, foram estabelecidas às crenças, os valores e os princípios que são preponderantes e que nortearão a condução, a estrutura e o funcionamento da Instituição, quais sejam: Conduta ética e moral, responsabilidade social, excelência, busca e prática da inovação, crescimento, lucratividade, estabilidade financeira, satisfação e bem estar dos seus clientes externos e internos.

Tomando como referência as crenças e valores preponderantes na Instituição, a missão organizacional, a qual estabelece e envolve o porquê da existência e qual a razão de ser da Instituição, ficou assim definida:

A IES é uma prestadora de serviços na área de ensino superior, a qual acredita que a formação acadêmica contribui significativamente para a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, tanto em termos pessoais como profissionais. Neste sentido, a condução das suas atividades está pautada na busca da excelência; numa conduta ética e moral dos seus dirigentes e colaboradores, baseada num estilo de gestão transparente, democrático e participativo na perspectiva de que, as pessoas compõem o seu principal recurso institucional. Tudo isto tendo como pressuposto a importância do seu papel na construção da cidadania e no desenvolvimento econômico e social da região.

A partir da missão estabelecida, começou-se a discutir a proposição da visão organizacional, a qual consiste naquilo que a organização pretende alcançar e qual o objetivo primordial da Instituição a ser alcançado. A visão ficou assim definida:

Tornar-se uma Instituição de Ensino Superior reconhecida e valorizada tanto pelos agentes reguladores como pelos seus clientes externos e internos e a partir daí tornar-se uma referência no ensino superior, contribuindo para estimular a busca e a prática dos princípios de cidadania e para geração do desenvolvimento econômico e social da região.

Em função do explicitado na missão e na visão organizacional, foram iniciadas as apresentações e discussões da análise ambiental da IES, procurando identificar as forças / fraquezas/ ameaças / oportunidades para a estrutura, funcionamento e condução da Instituição. Tomando como referência o conteúdo apresentado e discutido, foram estabelecidos os seguintes parâmetros:

Forças

- Titulação dos coordenadores de curso;
- Tipo de dedicação dos coordenadores (dedicação exclusiva);
- Projeto pedagógico;
- Perfil do corpo docente;
- Instalações e infra-estrutura física com destaque para a atualidade do acervo bibliográfico;
- Situação financeira estável e predisposição para investimentos em bens de capital;
- Alto grau de identificação do seu quadro de pessoal com a Instituição
- Estrutura organizacional enxuta e flexível;
- Qualidade dos recursos de hardware.

Fraquezas

- Organização do controle acadêmico;
- Apoio pedagógico ao discente.
- Contribuição do pessoal técnico-administrativo;
- Experiência e adequação profissional do corpo docente;
- Condições de trabalho do corpo docente (regime de trabalho, plano de carreira);
- Sistema de avaliação;
- Participação dos discentes em atividades acadêmicas;
- Inexistência de serviços diferenciados adicionais (apoio pedagógico, envolvimento com atividades de pesquisa e extensão, etc.).

Ameaças

- Possibilidade da criação de novos cursos nas IES na região;
- Instalação de novas IES na região;
- Tipos e formas de novos investimentos dos concorrentes;
- Investimentos em propaganda e apoio promocional insuficiente;
- Sistemas de informação inconsistentes e inadequados para a atual forma de funcionamento e necessidade dos usuários;
- Sistemas organizacionais inconsistentes e inadequados, principalmente quanto a: estrutura organizacional, sistema de informações, planejamento, conhecimento acerca das habilidades e potenciais dos seus clientes internos;
- Fusão e alianças entre concorrentes;

Oportunidades

- Possibilidade real de aumentar sua participação no mercado (*market share*), incluindo a criação de novos cursos, aumento da quantidade de alunos nos cursos já existentes, otimização na utilização da infra-estrutura e instalações físicas;
- Política para aumentar e reforçar a imagem e o valor da marca IES para a comunidade;
- Conhecer as diversas formas de inter relacionamentos entre as pessoas e grupos; estilos de comunicação e motivação das pessoas que compõem a Instituição;
- Criar e/ou consolidar uma ampla rede de relacionamentos com outras instituições, professores, pesquisadores, agências reguladoras e de fomento, etc;

- Utilização de sistemas colaborativos (intranet e extranet), assim como incentivo a utilização mais sistemáticas e intensivas da internet;
- Parceria com outras IES públicas e privadas, grupos de estudos e pesquisa, etc. para realização de projetos comuns e de interesse mútuo.

4.3 Terceira Etapa

O objetivo da reunião foi obter o consenso entre os membros do comitê executivo, quanto à proposta de missão, visão e análise ambiental da IES, a partir das informações consolidadas nos encontros anteriores, acrescidas de informações complementares e das inferências que poderiam estar sendo apresentadas e discutidas. Depois da apresentação do conteúdo pelo consultor empresarial e das críticas, sugestões, comentários formuladas pelos membros do comitê executivos, as quais muitas delas foram incorporadas a proposta inicial, foi obtido o consenso no comitê executivo. As informações estão consolidadas abaixo, tomando como referência o estabelecido no processo de planejamento estratégico e na metodologia proposta para realização dos trabalhos a serem desenvolvidos:

4.3.1 Valores, Crenças e Princípios.

Excelência / Conduta ética e moral / Busca e prática da inovação / Responsabilidade Social / Crescimento / Satisfação e Bem estar dos seus clientes externos e internos / Estabilidade financeira e Lucratividade.

4.3.2 Missão

A IES é prestadora de serviços na área de ensino superior, a qual acredita que a formação acadêmica contribui significativamente para a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, tanto em termos pessoais como profissionais. Neste sentido, a condução das suas atividades está pautada na busca da excelência; numa conduta ética e moral dos seus dirigentes e colaboradores; estilo de gestão transparente, democrático e participativo na perspectiva de que, as pessoas compõem o principal recurso institucional. Tudo isto tendo como pressuposto a importância do seu papel na construção da cidadania e no desenvolvimento econômico e social da região que atue.

4.3.2 Visão

Tornar-se uma Instituição de Ensino Superior reconhecida e valorizada tanto pelos agentes reguladores como pelos seus clientes externos e internos e a partir daí tornar-se uma referência no ensino superior, contribuindo para estimular a busca e a prática dos princípios de cidadania e para geração do desenvolvimento econômico e social da região que atue.

4.3.2 Análise Ambiental

4.3.2.1 Forças

- Perfil e formas de atuação dos coordenadores (as) de curso;
- Qualidade e consistência do seu PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional);
- Perfil do corpo docente;
- Instalações e infra-estrutura física;
- Situação financeira estável e predisposição para investimentos em bens de capital;
- Alto grau de identificação do seu quadro de pessoal com a Instituição;
- Estrutura organizacional enxuta e flexível;
- Qualidade dos recursos de hardware;
- Imagem positiva, com relação a qualidade dos serviços, vanguarda e responsabilidade institucional.

4.3.2.2 Fraquezas

- Organização do controle acadêmico;
- Apoio pedagógico ao discente;
- Contribuição do pessoal técnico-administrativo;
- Experiência e adequação profissional do corpo docente;
- Condições de trabalho do corpo docente (regime de trabalho, plano de carreira, estímulos e / ou incentivos profissionais);
- Sistema de Avaliação;
- Participação dos discentes em atividades acadêmicas;
- Inexistência de serviços diferenciados adicionais (apoio pedagógico, envolvimento com atividades de pesquisa e extensão, etc.);
- Falta de investimento em propaganda e apoio promocional;
- Improvisação técnica/operacional no contexto gerencial, administrativo e pedagógico;
- Falta de clareza na política administrativa e operacional;
- Ausência de profissionalismo nas ações e rotinas operacionais;
- Implantação de um sistema de controle e informação, não compreendido pelos seus usuários, gerando ineficiência operacional;
- Problemas de comunicação interna entre as instâncias administrativas e acadêmicas com reflexos nas atribuições e responsabilidades das diretorias e coordenações e nas diversas formas de inter-relacionamentos dos setores;
- Falta de incentivo a pesquisa e a extensão;
- Insatisfação dos discentes quanto à prestação de serviços administrativos.

4.3.2.3 Ameaças

- Possibilidade da criação de novos cursos nas IES da região;
- Instalação de novas IES na região;
- Tipos e formas de novos investimentos dos concorrentes;
- Inexistência de uma política de propaganda e apoio promocional;
- Sistemas de informação inconsistentes e inadequados para a atual forma de funcionamento e necessidade dos usuários;
- Sistemas organizacionais inconsistentes e inadequados;
- Fusão, parcerias e alianças entre concorrentes;

- Inadequação dos sistemas administrativos, pedagógicos e operacionais frente às exigências e aspirações do mercado de trabalho local;
- Aumento do percentual de evasão de alunos, motivada pela insatisfação quanto a Instituição e seus serviços;
- Não reconhecimento do mercado, da boa qualidade defendida pelo ensino na Instituição;
- Nível de inadimplência;
- Falta de motivação e maior nível de identificação dos seus colaboradores com a Instituição.

4.3.2.4 Oportunidades

- Possibilidade real de aumentar sua participação no mercado;
- Política para aumentar/reforçar a imagem e o valor da marca da IES para a comunidade;
- Conhecer as diversas formas de inter relacionamentos entre as pessoas e grupos; estilos e formas de comunicação e motivação das pessoas que compõem a Instituição;
- Criar e / ou consolidar uma ampla rede de relacionamentos com outras instituições, professores, pesquisadores, agências reguladoras e de fomento, etc.
- Utilização de sistemas de informação colaborativos (intranet e extranet), assim como, incentivo a utiliza forma mais sistemáticas e intensivas da internet pelos seus colaboradores;
- Parcerias com outras IES públicas e privadas, grupos de estudo e pesquisa, etc., para realização de projetos comuns de interesse mútuo.

Dando continuidade aos trabalhos de aplicação da metodologia para definição, desenvolvimento e viabilização do planejamento estratégico no âmbito da Instituição, o passo seguinte foi a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), o qual consiste num conjunto de aspectos e variáveis que caso não existem ou as suas formas de aplicação não são as mais adequadas e consistentes podem estar inviabilizando o estabelecido na missão e visão empresarial e a própria estrutura e funcionamento da organização.

Em função das informações apresentadas inicialmente nas etapas anteriores do processo de Planejamento Estratégico e das incorporações acrescentadas a partir das sugestões, considerações e críticas dos membros do comitê executivo, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Inadequação, inconsistência ou inexistência de uma estrutura organizacional e de sistemas organizacionais mais adequados para a atual forma de atuação da Instituição;
- Problemas relacionados à inexistência e / ou não aplicação de um plano de carreira docente, que pudesse contemplar dentre outros aspectos: políticas de remuneração, benefícios e incentivos; plano de capacitação docente;
- Inadequação, inconsistência dos sistemas de informação atualmente em funcionamento na Instituição, tendo implicações direta no processo de gestão institucional;
- Necessidade de adotar políticas de promoção institucional e de publicidade, no sentido de melhorar a imagem, reforçar e consolidar a marca da IES.

Tomando como referência as informações consolidadas até então e em continuidade as etapas do processo de planejamento estratégico, o qual aponta a necessidade de selecionar qual a estratégia empresarial a ser adotada em função do estabelecido nas crenças, valores e princípios; na missão e visão organizacional; na análise ambiental e na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso. Neste sentido, a estratégia empresarial a ser adotada pela IES em função do seu contexto, dos seus interesses e necessidades deve ser na busca da estratégia focada na diferenciação. Este tipo de estratégia é a mais adequada quando a empresa busca: mais escala e escopo das suas instalações e capacidade de produtiva, crescimento atrelada a busca da estabilidade financeira e a lucratividade, predisposição para investir em bens de capital, realização de investimentos em propaganda e apoio promocional para reforçar a imagem e valorização da marca.

4.4 Quarta Etapa

Os trabalhos aqui consistiram numa reunião com membros do corpo docente e com pessoal técnico-administrativo, os quais irão compor o comitê de apoio ao Planejamento Estratégico no âmbito da Instituição. O objetivo foi apresentar as informações consolidadas junto ao comitê executivo e identificar quais as percepções e inferências de outras instâncias.

A partir dos comentários, sugestões e críticas formuladas pelos membros do comitê de apoio confirmam as informações consolidadas no comitê executivo, inclusive quanto à percepção dúbia de força ou fraqueza quanto a imagem da IES para os seus clientes externos e internos, assim como para a comunidade da região em que atua.

Ficou evidente também o desconhecimento por parte dos participantes das normas, regras e procedimentos (a maioria destes contidos no próprio PDI e Regimento e Estatuto “vigente”). Uma das causas e implicações deste fato podem estar relacionadas às críticas formuladas a um estilo de gestão centralizado e autoritário, que na maioria das vezes inviabiliza as relações pessoais e profissionais entre os colaboradores e as instâncias gerenciais e administrativas e entre eles próprios.

4.5 Quinta Etapa

Esta atividade consistiu com membros do corpo discente dos diversos cursos da FAVIP. A intenção foi a de apresentar os resultados consolidados até então. De um modo geral, houve consenso quanto às informações, sendo reforçados questões relacionadas a ameaças e fraquezas como: qualidade no atendimento tanto do corpo gerencial e principalmente do pessoal técnico-administrativo; condições e tipos de utilização da infraestrutura (laboratórios, biblioteca, etc.); necessidade de encontrar mecanismos para mudar a imagem da Instituição, mencionada como de baixa qualidade e o caráter puramente mercantilista da Instituição.

4.6 Sexta Etapa

A partir das informações coletadas junto às reuniões realizadas com docentes, pessoal técnico-administrativo e discente foi realizada uma reunião para tornar cientes os membros do comitê executivo dos comentários, sugestões e críticas formuladas pelos participantes nas etapas 4 e 5. A intenção foi verificar até que ponto os comentários, sugestões e críticas

formuladas eram consistentes e de que forma isto poderia ser incorporado as informações até então coletadas.

De um modo geral, as informações levantadas contribuíram para se chegar a um maior nível de consenso, principalmente quanto aos Fatores Críticos de Sucesso apresentados e a necessidade urgente de procurar encaminhamentos e soluções para resolver os problemas ali apontados.

5. Considerações Acerca das Informações Coletadas e Consolidadas

O processo de planejamento estratégico em IES precisa está atrelado à necessidade das organizações encontrarem os mecanismos mais adequados para a condução das suas atividades e a definição das estratégias a serem adotadas. A partir da adoção da metodologia proposta para definição, desenvolvimento e viabilização do planejamento estratégico no âmbito da Instituição, podemos estabelecer que o seu êxito precisa estar condicionado as ações voltadas para o seu desenvolvimento, calcado em um processo sistemático e bem conduzido de avaliação de desempenho, da interação entre as atividades desenvolvidas e se baseia em uma estrutura eficiente capaz de lidar com os diversos tipos de atividades postas em funcionamento. Isto tudo exige esforços de planejamento, gestão e articulação entre os diversos níveis organizacionais.

A dimensão estratégica da IES precisa ser enfatizada na busca das evidências dos impactos e progressos alcançados. Neste sentido, os seus interesses e necessidades precisam estar atrelados de modo dinâmico e interativo, conjugando objetivos e prioridades institucionais com as estratégias e meios disponíveis e estes, com os requisitos operacionais necessários para execução das suas atividades, estabelecendo uma conexão sistêmica entre os agentes institucionais para obter a sinergia necessária a consecução das suas políticas e ações.

Baseado nestas considerações iniciais torna-se urgente para a Instituição encontrar soluções para as questões relacionadas aos Fatores Críticos de Sucesso identificados na análise do seu ambiente organizacional. Neste sentido, seria recomendável que os seguintes procedimentos fossem adotados, antes dar continuidade à adoção da estratégia formulada no caso de:

- No caso de: **a)** Inadequação, inconsistência ou inexistência de uma Estrutura organizacional e de sistemas organizacionais mais adequados para a atual forma de atuação da Instituição e **b)** Problemas relacionados à inexistência e / ou não aplicação de um plano de carreira docente, que pudesse contemplar dentre outros aspectos: políticas de remuneração, benefícios e incentivos; plano de capacitação docente.

Seria recomendável a adoção de mecanismos para que os membros do comitê executivo e do comitê de apoio conhecessem devidamente o atual Plano de Desenvolvimento Institucional, assim como, o Regimento e Estatuto vigentes na IES, depois disso poderiam ser apontados os ajustes e / ou adequações necessárias para melhor caracterizar a atual estrutura e formas de funcionamento da Instituição. Muitas das questões apontadas como ameaças e fraquezas na análise ambiental da IES ocorrem em função da não aplicabilidades dos referidos documentos, dentre eles: plano de carreira docente, plano de capacitação docente, estrutura organizacional. A inaplicabilidade ou inadequação dos seus atuais PDI. e Regimento e Estatuto da Instituição pode ser apontada como a causa principal dos problemas de comunicação interna e nas dificuldades nos relacionamentos interpessoais e intersetoriais

Uma alternativa para a viabilização destas ações seria que a Direção acadêmica, e a Direção financeira conjuntamente agendassem reuniões com os demais membros do comitê

executivo e comitê de apoio para analisar e discutir a aplicação e o funcionamento do estabelecido no PDI e Regimento e Estatuto vigente e, caso necessário, estar sugerindo modificações e ajustes, tornando-os mais fidedignos da realidade institucional e conseqüentemente mais consistentes e aplicáveis.

- No caso da Inadequação, inconsistência dos sistemas de informação atualmente em funcionamento na Instituição e as suas implicações diretas no processo de gestão institucional.

Este problema é decorrente das questões apontadas no item anterior, principalmente nos problemas de comunicação de relacionamentos entre: a equipe responsável pela funcionalidade dos sistemas de informações vigentes ou necessários, com as pessoas que exercem funções gerenciais e administrativas, aqui considerados os usuários diretos.

A solução passa pelo envolvimento e participação destes usuários diretos em qualquer processo de criação, ajuste ou redefinição dos sistemas de informação atualmente em funcionamento ou que venham a ser utilizado no âmbito da Instituição, onde serão apontados quais os principais problemas enfrentados e quais as suas necessidades de informações para melhor desempenhar suas atividades.

- No caso da necessidade de adotar políticas de promoção institucional e de publicidade, no sentido de melhorar a imagem, reforçar e consolidar a marca da IES.

Para resolver este problema seria recomendável o envolvimento e a participação de algumas pessoas chave da Instituição com a empresa responsável por esta atividade. O fato de estas pessoas estarem envolvidas com as atividades desenvolvidas na IES e com conhecimento de base conceitual e prática nas áreas de publicidade e jornalismo adotar poderá contribuir significativamente para a adoção de práticas promocionais e de publicidade mais sistemáticas, consistentes e adequadas para melhoria da imagem e a consolidação da marca FAVIP na região que atua.

7. Referências Bibliográficas

- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.
- NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**. São Paulo: Campus, 2004.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. São Paulo: Elsevier, 1989.
- PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. São Paulo: Campus, 1999.