

Resultados da implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior no Município de Macaé

João Alberto Neves S.
joaoalbertoneves@gmail.com
UFF

Anibal Alberto Vilcapoma Ignacio
anibalvilcapoma@gmail.com
UFF

Winícios da Silva Ferreira
winiciosferreira@hotmail.com
UFF

Bruno Silva de Oliveira
brunosilva_do@hotmail.com
UFF

Alan Alves de Macedo
alanmacedo@hotmail.com
UFF

Resumo: Na atual conjuntura econômica, de acirrada concorrência e busca por novas formas de atuação, faz-se necessária a utilização de métodos que auxiliem no planejamento estratégico e na medição de desempenho. O planejamento estratégico tem uma importância vital para o sucesso das organizações a médio e longo prazo. Foram utilizados os fundamentos da gerência de processos, ferramentas para análise de desempenho e aplicada uma Metodologia para Implementação do Planejamento Estratégico para definir aspectos como: valores, missão, diretrizes, objetivos, indicadores e iniciativas (projetos), para posteriormente elaborar um plano de ações, com vistas a atingir as metas estabelecidas no planejamento estratégico da Instituição do Ensino Superior. Nesse contexto, este trabalho tem por finalidade apresentar os resultados da aplicação de uma metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior pública, pois se trata da primeira universidade municipal gratuita do país em uma região desenvolvida graças à exploração e extração de petróleo com grande potencial para formar profissionais voltados para o mercado de trabalho, possibilitando a inclusão de pessoas no Ensino Superior.

Palavras Chave: Planejamento - Gestão Estratégica - Estratégia - Ensino Superior -

1. INTRODUÇÃO

1.1. A SITUAÇÃO ECONÔMICA ATUAL

O mundo passa por modificações, das quais muitas são radicais, no modelo econômico de desenvolvimento dos países, na forma de organizar a sociedade, na maneira como são gerenciadas as organizações e no modo de vida das pessoas.

Os países precisam agora participar de uma economia globalizada. Por isso, questões como informação, modelos de gestão, capacitação e busca do conhecimento estão na ordem do dia, demonstrando que se está passando por uma mudança de paradigma, ou seja, uma mudança nas ideias, perspectivas, e realizações, que são consideradas suficientes para explicar certo objeto em estudo e orientar as ações dos gestores.

A necessidade de mudar em direção a melhores níveis de desempenho organizacional aparece, então, como um requisito fundamental a ser atendido por quem pretende obter ganhos em eficácia e eficiência, pois só assim a organização estará habilitada a alcançar seus objetivos estabelecidos.

No Brasil, cabe destacar o grande esforço que já vem sendo desenvolvido por diversos órgãos para modernizar o aparelho do Estado e nas empresas para aumentar sua efetividade no mercado e, dessa forma, melhorar seu desempenho. Dentro desse esforço, destacam-se as iniciativas de melhoria da gestão realizadas pelos Programas GESPÚBLICA, no âmbito federal, e Qualidade Rio, no Estado do Rio de Janeiro, por exemplo.

Dentro desse contexto, a Instituição do Ensino Superior estudo de caso está buscando a melhoria do seu desempenho, dentro de um projeto maior de modernização. Essa modernização, porém, não pode estar apenas centrada na estrutura física. Será necessário um forte investimento na inserção de novas tecnologias, na geração do conhecimento e na capacitação do pessoal para que as lideranças atuais e futuras estejam em condições de conduzir efetivamente a modernização municipal requerida.

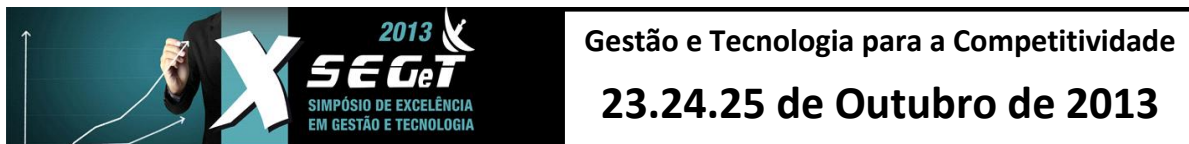
Dentro desse contexto, a Instituição do Ensino Superior estudo de caso está empreendendo esforços para que seja possível uma mudança significativa na sua gestão, fazendo uso intensivo de novas metodologias, práticas e tecnologias, para alcançar um desempenho superior em seus processos de trabalho e maior confiança na tomada de decisão. Gestão de Pessoas, Gestão da Informação, Gestão Financeira, Qualidade, Saúde, Meio Ambiente e Segurança no Trabalho, Eficácia do Processo Decisório, entre outros, deverão ser temas obrigatórios na agenda do setor e de seus dirigentes. Portanto, a modernização deve acontecer também nas práticas de gestão, na transparência na atuação e na avaliação e no aperfeiçoamento dos processos.

1.2. A NECESSIDADE DE POSSUIR UMA ESTRATÉGIA

Muito se tem falado sobre os problemas da área estratégica, no Brasil e no mundo. Passando, desde a falta de autonomia, devido à falta de recursos, como à falta de apoio para a realização de suas funções principais.

Apesar de já existir certo consenso quanto ao diagnóstico da situação atual, existem, porém, divergências quanto a quais soluções possam, de fato, conduzir a um futuro mais promissor.

O Plano Estratégico da Instituição do Ensino Superior do Município de Macaé não tem a finalidade de entrar nessa discussão. Mas, de maneira oportuna, busca fazer parte de um momento que está sendo vivido no setor, em busca de novos caminhos para alcançar um



futuro melhor. Na verdade, o propósito é apresentar à equipe e aos envolvidos nas atividades do setor um plano coerente com os novos desafios, mostrando o que pretendemos realizar ao longo dos anos de 2013 e 2014.

O progresso da participação popular nas questões decisórias ocorrido em nosso país nos últimos anos tem provocado mudanças no ambiente operacional da Instituição do Ensino Superior estudo de caso. A demanda pelos seus serviços aumenta a cada dia. Novas demandas surgem, como decorrência do desenvolvimento qualitativo da nossa economia, ampliando, de maneira significativa, o leque de opções tecnológicas à disposição da sociedade. As comunidades locais demandam novos cursos superiores em busca de uma melhor qualificação dos cidadãos do município.

Este é o ambiente atual de operações do setor de educação superior e para sermos bem-sucedidos nele, torna-se necessário um engajamento de todos na consecução do Plano Estratégico.

Cabe destacar que o Plano Estratégico desenvolvido adotou métodos de análise que consideraram as diversas perspectivas de desempenho, isto é, com uma visão que realce questões tanto de aspectos relacionados à atividade-fim, como do efetivo emprego dos processos administrativos para viabilizar os processos-fim. O Plano pretende ser também um instrumento de preparação para as novas exigências de gestão que estão sendo implementadas, alinhadas a critérios de excelência, tendo em vista que as atividades-fim e as administrativas têm aumentado a sua complexidade, devido à grande gama de conhecimento, direitos e tecnologias existentes, que estão cada vez mais disponíveis a todos os interessados. Assim, este trabalho vem ao encontro da necessidade de viabilizar as mudanças necessárias na gestão do setor, e priorizar as ações que irão alavancar essas mudanças.

1.2. A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

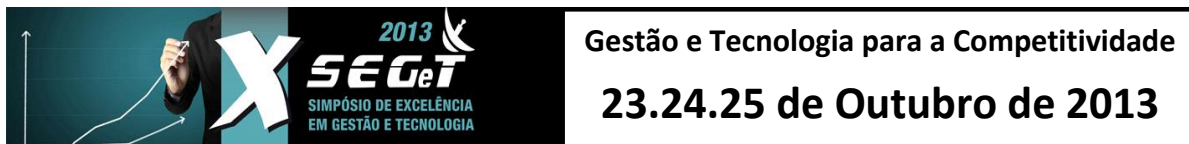
Apesar das muitas vantagens apresentadas, por que algumas organizações ainda insistem em não planejar suas atividades? A resposta é simples: porque é um processo trabalhoso, que demanda tempo e recursos. Contudo, se bem executado, assegura resultados sólidos e melhora o desenvolvimento das atividades da organização, além de diminuir o impacto de mudanças repentinas no ambiente.

Uma das formas de planejamento mais utilizada pelas empresas é o Planejamento Estratégico, ou seja, um processo pelo qual a organização mobiliza seus meios de forma a alcançar seus objetivos e construir seu futuro, atuando de forma proativa, levando em conta seu ambiente de atuação atual e futuro, além do preparo para fazer frente às mudanças quer no mercado, quer na tecnologia (STONER, 1995; JOHNSON, YIP e HENSMANS, 2012).

O Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1998). Em outras palavras: o planejamento estratégico estabelece a direção que a organização deve seguir para melhor aproveitar as oportunidades que apareçam em virtude de novos contextos, minimizando riscos e maximizando os seus resultados (retorno financeiro, satisfação dos contribuintes, etc.).

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).

O Brasil apresenta uma das mais baixas taxas de matrícula no ensino superior do mundo. O atual Plano Nacional de Educação, válido de 2011 a 2020, tem entre suas metas



“elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta” e “elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores” (BRASIL, 2013; TESSLER, 2012).

2. OBJETIVO

Esse artigo tem como objetivo apresentar os resultados da aplicação de uma metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior pública, pois se trata da primeira universidade municipal gratuita do país em uma região desenvolvida graças à exploração e extração de petróleo com grande potencial para formar profissionais voltados para o mercado de trabalho, possibilitando a inclusão de pessoas no Ensino Superior.

3. METODOLOGIA

A Metodologia para Implementação do Planejamento Estratégico – MIPE foi aperfeiçoada daquela desenvolvida ao longo de pesquisa de doutorado (NEVES, 2000) e também dos projetos desenvolvidos em diversas organizações no Brasil (HEMORIO, 2000; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003; AGEVAP, 2008).

Faz-se necessário que, para a viabilização do planejamento, seja criada uma estrutura adaptável às necessidades de mudanças. Para isso, deve-se contar com a presença de representantes de todas as áreas da organização com o objetivo de formar uma visão ampla, através da participação de todos os setores (BEER, EISENSTAT e SPECTOR, 1990).

A MIPE, que foi desenvolvida por Neves S. (1996 e 2000), foi adaptada da Metodologia “Design School” da Escola de Administração da Universidade de Harvard (ANSOFF, 1991) e levando em consideração alguns pontos e métodos preconizados pelas Escolas de Planejamento e de Posicionamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1999), levando-se em conta os fatores que influenciam a gestão nas organizações brasileiras, as deficiências do planejamento no Brasil e as características de encadeamento necessárias à implementação, dentre outros atributos. Além disso, “para realizar um planejamento adequado, verificou-se que é necessário determinar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho começou com uma fundamentação teórica, que buscou dados disponíveis e relevantes para responder perguntas como: Qual é a posição que deve ser assumida pela universidade? Quais são seus rumos para o futuro? Em busca das melhores respostas para essas perguntas, há a crescente necessidade de um forte Planejamento Estratégico de suas ações baseados inicialmente na Visão e Missão levantadas pela instituição do ensino superior.

Pois dentre as muitas vantagens oferecidas pela execução do planejamento estratégico, pode-se destacar: Definir os objetivos da organização; Identificar os pontos fortes e fracos; Visualizar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente; Ajudar a organização a refletir sobre o futuro; Facilitar o processo de tomada de decisão; Estabelecer os cenários em que a organização poderá atuar; Permitir à organização alocar adequadamente seus recursos; Criar um ambiente de participação e comprometimento da força de trabalho; Estabelecer indicadores de avaliação e controle; Definir atribuições e responsabilidades; Fixar o orçamento para o alcance de sua missão.

O Planejamento Estratégico está dividido em oito fases sequenciais de elaboração, dispostas da seguinte maneira: Identificação das Oportunidades e Ameaças do Ambiente



Externo; Identificação dos Pontos Fortes e Fracos do Ambiente Interno; Definição dos Valores para a Instituição; Definição da Visão; Definição da Missão; Definição dos Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas. Logo em seguida foi feito o Plano de Ações, que é a implementação de tudo que foi desenvolvido nas fases anteriores.

4. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A Análise do Ambiente Externo tem por objetivo verificar as principais Ameaças e Oportunidades, procurando identificar os fatores responsáveis por favorecer ou prejudicar o bom desempenho da organização (PORTER, 1991). Assim, a organização monitora "as forças macroambientais (políticas, demográficas, econômicas, tecnológicas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam a habilidade de obter lucro (KOTLER, 1998). Desta forma, foi levantada uma lista com as principais ameaças e oportunidades ao Orçamento Participativo, que, após serem debatidas na Oficina do Planejamento, foram reduzidas com o uso da Votação Múltipla (Neves S., 2010).

As oportunidades de uma organização podem ser definidas como quaisquer fatores externos que possam facilitar o êxito de seus processos ou assegurar sua existência no contexto / segmento na qual está inserida. Dentre as oportunidades que esta instituição de ensino superior desfruta, pode-se identificar:

- Potencial capacidade de obter recursos externos de agências de fomento;
- Crescente procura pelos cursos da instituição;
- Desenvolvimento regional acelerado em função do crescimento constante do setor de petróleo e gás;
- Utilização da instituição como símbolo do investimento em educação por parte da Prefeitura;
- Integração com outras universidades;
- Disponibilidade de recursos da mantenedora.

Por sua vez, as ameaças que sofrem uma organização podem ser definidas como quaisquer fatores externos que possam dificultar o êxito de seus processos ou inviabilizar sua existência no contexto / segmento na qual está inserida. Dentre os fatores que ameaçam a Instituição, pode-se destacar:

- Ausência de política de integração Instituição / Comunidade;
- Ausência de projetos de integração Instituição / Empresas;
- Presença de outras universidades com cursos similares;
- Carência de mão de obra específica para docência;
- Falta de autonomia financeira;
- Falta de divulgação de informações sobre a faculdade;
- Vulnerabilidade política;
- Ausência de concurso público específico para preencher as vagas da Instituição.

4.2. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Na Análise do Ambiente Interno, busca-se realizar um diagnóstico da situação presente da organização, verificando as variáveis que influenciam seu desempenho, as fortalezas e debilidades do ambiente interno (KRAJEWSKI E RITZMAN, 2004). Também procura identificar os fatores internos responsáveis por favorecer ou prejudicar seu bom desempenho (NEVES S. e TAMMELA, 2010).

Os pontos fortes de uma organização podem ser definidos como quaisquer recursos ou que ela dispõe para garantir o êxito de seus processos ou vantagens competitivas que assegurem sua existência no contexto / segmento na qual está inserida. Dentre os pontos fortes desta instituição pode-se destacar:

- Natureza pública e gratuita da instituição;
- Compromisso dos gestores;
- Potencial e capital intelectual para desenvolvimento de projetos;
- Número considerável e crescente de alunos;
- Envolvimento de toda comunidade acadêmica no desenvolvimento de melhorias;
- Disponibilidade de cursos à noite;
- Programa de Extensão;
- Participação do diretório acadêmico nas tomadas de decisão da faculdade;
- Programa de estágio;
- Realização de autoavaliação institucional;
- Criação do núcleo docente estruturante e colegiado;
- Estruturação do corpo acadêmico.

Os pontos fracos de uma organização podem ser definidos como quaisquer ameaças que comprometam o êxito de seus processos ou desvantagens competitivas que coloquem em risco sua existência no contexto / segmento na qual está inserida. Dentre os pontos fortes desta instituição pode-se destacar:

- Infraestrutura física e de equipamentos básicos;
- Burocracia interna;
- Deficiência na área de tecnologia de informação e comunicação;
- Falta de manutenção preventiva;
- Ausência de um banco de dados centralizado;
- Ausência de sistema acadêmico informatizado;
- Elevado percentual de professores / colaboradores contratados;
- Falta de política de acompanhamento ao egresso;
- Falta de oferta de cursos de pós-graduação (nas áreas de graduação);
- Pouco incentivo (recursos) para a realização de atividades extracurriculares para os alunos e servidores;
- Falta de divulgação do Plano Pedagógico Institucional (PPI);
- Falta de capacitação contínua do corpo de funcionários;
- Carência de servidores técnico-administrativos.

4.3. VALORES PARA A INSTITUIÇÃO

Uma das mais importantes funções das lideranças, em todos os níveis, é introduzir os novos Valores, para as atividades do dia-a-dia, tornando essa base cultural adequada à nova situação (KOTLER, 1998).

Valores são referenciais, princípios ou crenças que norteiam o comportamento e as decisões da instituição. São eles que definem as responsabilidades da organização e servem como um guia para o cumprimento da sua missão e alcance da sua visão. Para esta instituição de ensino superior, seus valores mais importantes são: Qualidade (ensino, pesquisa e extensão); Ética; Comunicação; Autoavaliação; Solidez; Sustentabilidade; Contribuição para sociedade.

4.4. DEFINIÇÃO DA VISÃO

A visão de uma organização é a descrição do que se almeja para o futuro, ou seja, uma definição do alvo a ser atingido a médio ou longo prazo. Embora à primeira vista a Visão Estratégica seja um objetivo altamente ambicioso para a organização, cabe alertar que é bem melhor estabelecer objetivos mais difíceis do que fáceis, pois estes não motivam as pessoas a persegui-los. Por outro lado, não se deve estabelecer objetivos quase impossíveis, porque estes, por sua vez, desmotivam as pessoas por considerarem que jamais os alcançarão (NEVES, 1996).

A Visão deve ser prática, realizável e tangível. Para esta instituição de ensino superior, pode-se definir como visão: “Tornar-se uma instituição de referência em ensino, pesquisa e extensão, atendendo às demandas de desenvolvimento da região e ampliando a oferta de cursos, visando o reconhecimento posterior como universidade”.

4.5. DEFINIÇÃO DA MISSÃO

Definir a finalidade e a missão de uma organização é difícil e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma organização pode ser administrada para o desempenho (Drucker, 1975 apud TELES e LUNKES, 2009).

A missão é a razão de existir de uma organização, ou seja, um enunciado conciso dos seus propósitos. Para esta instituição de ensino superior, pode-se definir como missão: “Promover o ensino, a pesquisa e a extensão de qualidade, formando bons profissionais e pesquisadores com vista ao desenvolvimento local e regional”.

4.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos são os resultados que a instituição deseja atingir. Muitas organizações os utilizam como ferramenta primordial para elaboração do planejamento, pois são eles que fornecem as diretrizes para definição de estratégias relacionadas diretamente aos resultados esperados, de forma objetiva e mensurável. Uma vez definidas, essas estratégias irão nortear os esforços da alta direção (e também de outros colaboradores) e constituir planos de ação para o cumprimento de metas pré-estabelecidas. A Tabela 1 descreve os Objetivos Estratégicos Institucionais e os Fatores Críticos para o Sucesso.

Tabela 1.– Objetivos e fatores críticos para sua implantação

Nº	Objetivo	Fatores Críticos
1	Implantar políticas e programas de capacitação/qualificação de pessoal.	- Autonomia Financeira - Rotatividade de Funcionários
2	Conceber, implantar e aprimorar os sistemas de informação.	- Consolidação e divulgação de processos da instituição (PDI) - Autonomia Financeira
3	Acompanhar, avaliar e aprimorar os cursos já existentes.	- Atuação da Comissão Permanente de Avaliação - Fortalecimento da Pesquisa e a Extensão
4	Fortalecer as ações direcionadas a ensino, pesquisa e extensão.	- Carga horária Docente - Infraestrutura (autonomia financeira)
....
8	Ampliar a oferta de cursos de graduação, visando atender as demandas da região.	- Autonomia - Estrutura física
....
14	Implantar e consolidar a gestão de processos.	- Sistema de informação - Comprometimento da gestão

FONTE: Autoria própria

A definição dos Objetivos Estratégicos permitiu desenvolver o Mapa estratégico da Instituição, que é apresentado na Figura 1.

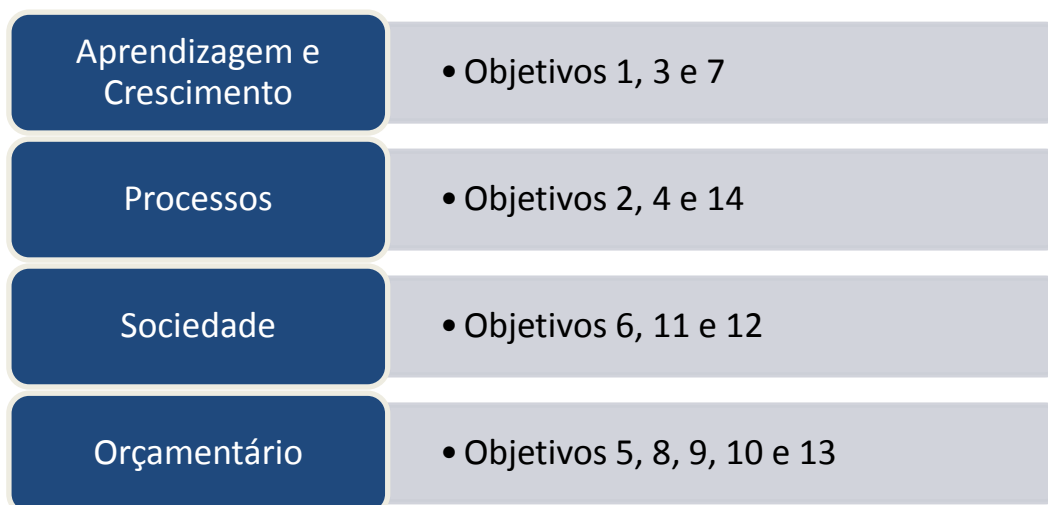


Figura 1. Mapa Estratégico da Instituição

Fonte: Adaptado do Relatório do Planejamento Estratégico do FEMASS (FEMASS, 2012).

Verificou-se que a dimensão de desempenho mais crítica era a Orçamentária, devido a Ampliação, modernização e adequação à infraestrutura física às novas demandas e às legislações vigentes; Ampliação e a oferta de cursos de graduação, visando atender as demandas da região; Implantação e consolidação cursos de pós-graduação relacionados às áreas de graduação do Ensino; Solicitação a realização de concursos específicos para o corpo docente e administrativo da Instituição mediante consolidação dos cursos oferecidos.

4.7. IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÕES

Segundo Ferreira et al (2006), muitos adotam 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 partir dos 14 objetivos estratégicos selecionados para a instituição, foi elaborado um plano de ações para o êxito dos mesmos. Mas no que consiste esse plano de ação? O plano de ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. Nele, podem ser encontrados os objetivos, os projetos, as ações práticas a serem realizadas, os responsáveis por elas e os prazos que servem como balizadores para a instituição.

Tabela 2. Plano de ação para cumprimento dos objetivos

Objetivos	Iniciativas	Ações	Responsável	Prazo
1. Implantar políticas e programas de capacitação / qualificação de pessoal	1.1 Planejamento da Capacitação	1.1.1 Levantamento dos cursos necessários para os funcionários	XXX	XXX
		1.1.2 Identificar os cursos disponíveis	XXX	XXX
		1.1.3 Elaborar orçamento e encaminhar para a mantenedora	XXX	XXX
		1.1.4 Inscrever os funcionários nos cursos	XXX	XXX

2. Conceber, implantar e aprimorar os sistemas de informação	2.1 Montar uma equipe e desenvolver um sistema de informação	2.1.1 Elaborar o edital do projeto de implementação de sistema de informação na faculdade	XXX	XXX
		2.1.2 Elaborar um processo seletivo entre os alunos do curso de Sistema de Informação	XXX	XXX
		2.1.3 Selecionar professores para atuarem como orientadores na elaboração deste projeto	XXX	XXX
		2.1.4 Implantar o sistema de informação desenvolvido pela equipe	XXX	XXX
3. Acompanhar, avaliar e aprimorar os cursos já existentes	3.1. Avaliar e monitorar os cursos	3.1.1 Verificar critérios para avaliação do MEC e estabelecer objetivos para obtenção de nota 4 em cada curso	XXX	XXX
		3.1.2 Fortalecer o processo de auto-avaliação institucional	XXX	XXX
	3.2. Aprimorar a formação	3.2.1 Promover concurso para efetivação de professores, através de edital próprio (conforme observado no objetivo 10)	XXX	XXX
4. Fortalecer as ações direcionadas a ensino, pesquisa e extensão	4.1 Incentivar o desenvolvimento das áreas de ensino, pesquisa e extensão	4.1.1 Estabelecer parcerias com empresas e outras instituições de ensino e pesquisa	XXX	XXX
		4.1.2 Despertar vocação científica e incentivar talentos potenciais entre estudantes, mediante sua participação em projetos de pesquisa, introduzindo o jovem no domínio do método científico	XXX	XXX
		4.1.3 Oferecer atividades de ensino, pesquisa e extensão em diferentes modalidades a fim de atingir diversas áreas de interesse que possam existir dentro dos cursos oferecidos	XXX	XXX
		4.1.4 Estimular professores, pesquisadores produtivos, a atuarem como orientadores empenhados em otimizar a produção científica	XXX	XXX
.....
8. Ampliar a oferta de cursos de graduação, visando atender as demandas da região	8.1. Oferecer novos cursos de graduação	8.1.1 Pesquisar, junto às empresas e/ou sociedade, quais cursos poderiam ser implantados na instituição para atender as demandas locais.	XXX	XXX
		8.1.2. Avaliar, dentre esses cursos, qual possuiria uma implantação viável.	XXX	XXX
		8.1.3. Definir os recursos necessários para implantação do curso, incluindo infra-estrutura e orçamento	XXX	XXX
		8.1.4. Implantação do novo curso de graduação	XXX	XXX

.....
14. Implantar e consolidar a gestão de processos	14.1. Modelar processos	14.1.1. Encerrar a modelagem de processos críticos	XXX	XXX
		14.1.2. Encerrar a modelagem de todos os processos	XXX	XXX
	14.2. Automatizar processos críticos	14.2.1. Iniciar automatização de processos críticos, transferindo as informações para meios eletrônicos e unificando o banco de dados	XXX	XXX

Fonte: Adaptado do Relatório do Planejamento Estratégico da FEMASS (FEMASS, 2012).

5. CONCLUSÃO

Existem alguns aspectos que são críticos para o desenvolvimento do planejamento estratégico, tais como a sensibilização e comprometimento de todas as pessoas da Instituição de Ensino Superior, a definição de áreas críticas e prioridades ligadas ao atingimento dos objetivos e metas, a necessidade de uma estrutura “ad hoc” para monitoramento, a clara definição de responsabilidades e de indicadores de desempenho.

Cabe aqui ressaltar que o processo de planejamento estratégico deve ser compreendido por todos e ser participativo, para que haja um real compromisso de todos da Instituição. Para isso, uma metodologia apresentada, estruturada e com etapas encadeadas, pode servir para esse propósito.

Um sistema de medição balanceado (BSC) é uma metodologia de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da organização, centradas em indicadores estratégicos. Em linhas gerais, o sistema de medição proporciona à Instituição de Ensino Superior uma visão abrangente, atual e futura, procurando traduzir a missão, a visão e estratégias em objetivos diferenciados, de acordo com perspectivas de desempenho.

A metodologia empregada tem uma vasta gama de áreas de atuação, podendo ser aplicada tanto em grandes corporações, quanto em micro e pequenas empresas. Não há distinção se a empresa é pública, privada ou ONGs. Porém, situações diferentes de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos, requerem sistemas (scorecards) personalizados que se ajustem à sua missão, estratégia, tecnologia e cultura.

Portanto, vale ressaltar que toda organização é única, assim como é seu próprio caminho para implementar seu planejamento estratégico. Por isso, a metodologia apresentada também deve ser ajustada a cada organização, pois foi desenvolvida para ser implementada no contexto de mudanças das organizações, podendo, no entanto, ser aperfeiçoada ao longo de sua existência.

Para assegurar o cumprimento desses objetivos estratégicos, devemos firmar metas e prazos, explicitados através do plano de ação, além de estabelecer indicadores para acompanhamento dessas ações. Apenas com o monitoramento dessas ações é que poderemos avaliar o sucesso (ou fracasso) das iniciativas propostas e reformulá-las, caso necessário.

Este artigo não possui a pretensão de mudar todas as práticas exercidas pela Instituição: ele é apenas um método do que pode ser executado e sua ideia central é servir como um guia, uma sugestão de “como” pode ser feito. Ele pode (e deve), como qualquer planejamento estratégico, ser alterado mediante novas demandas dos gestores ou dos clientes e adaptado aos novos desafios que surgirem.



Por fim, espera-se que esse artigo sirva de auxílio para os futuros gestores das Instituições do Ensino Superior, como um passo inicial a caminho de uma nova gestão.

6. REFERÊNCIAS

- AMERICANO, A. C.** Indústria Demite pelo Quarto Mês Consecutivo em Janeiro. Artigo publicado na Gazeta Mercantil em 13/03/2009. Disponível em www.iedi.org.br. Acesso em 25 de março de 2009.
- ANSOFF, H. IGOR.** Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol 12, 449-461. 1991.
- ANDRADE, ARNALDO ROSE DE.** Gestão Estratégica das Universidades: Análise Comparativa de Instrumentos de Planejamento e Gestão. Anais: ENANPAD, 2003.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; e SPECTOR, B.** Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, nov/dec, 158-166. 1990
- BRASIL.** Plano Nacional de Educação 2011-2020. Disponível em <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/831421.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2013.
- ESTRADA, R. J. S. e ALMEIDA, M. I. R.** A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.
- EXÉRCITO BRASILEIRO.** Programa de Excelência Gerencia do Exército Brasileiro – PEG-EB. Brasília, 2003.
- FEMASS** – Faculdade Professor Miguel Ângelo da Silva Santos. Relatório do Planejamento Estratégico da FEMASS. Macaé – RJ, 2012.
- FERREIRA, HERON C. C.; UENO, EDSON MAKOTO; KOVALESKI, JOÃO LUIZ; E FRANCISCO, ANTONIO CARLOS.** Planejamento estratégico, ferramenta Indispensável para gestão de instituições de Ensino superior IES privadas. In: Anais III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2006,
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ.** Critérios de Excelência. São Paulo, 2009.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K.** Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HEMORIO.** Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti. Estratégia de Implantação do Programa de Qualidade do HEMORIO. Rio de Janeiro, 2000.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** Balanced Scorecard: a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** A Execução Premium. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** The Chief Strategy Officer. *Harvard Business Review*, 2007.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** Creating the Office of Strategy Management. Working papers are in draft form, 2005.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** The Office of Strategy Management, *Harvard Business Review OnPoint*, 2004.
- KOTLER, P.** Administração de Marketing: análise, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 8ª Tiragem, 1998.
- KRAJEWSKI, L. J. e RITZMAN, L.** Administração da produção e operações. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.
- LIMA, SAMANTHA.** Indústria tem pior resultado desde Collor. Artigo publicado na Folha de São Paulo em 07/03/2009. Disponível em www.iedi.org.br. Acesso em 12 de março de 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- NEVES S., J. A.** A Importância do planejamento na implantação da Qualidade Total. XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Piracicaba, 1996.
- NEVES S., J. A.** Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2000.



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

NEVES S., J. A. Apostila da Disciplina Engenharia de Métodos. Curso de Graduação em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia, Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal Fluminense. Rio das Ostras, 2010.

NEVES S., J. A. e TAMMELA, I. Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Planejamento Estratégico Organizacional. Apostila do Curso. Programa de Cooperação Universidade Federal Fluminense e ANVISA. Brasília, 2010.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RIGBY, D. e BILODEAU, B. Management Tools and Trends 2007. Bain Company. Disponível em www.bain.com. Acesso em 18 de setembro de 2008.

STONER, JAMES A. F.; FREEMAN, R. EDWARD. Administração. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TELES, J. e LUNKES R. J. Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. Artigo publicado no V Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade. Vitória - ES, 2009.

TESSLER, LEANDRO R. Planejamento estratégico para a inclusão social no Ensino Superior Brasileiro. In: 2º conferência Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Macau, 2012.

TRIST, Eric. Some Concepts of Planning. National Seminar on Long-range Planning. University of Western Australia. 1976.