



## METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma discussão preliminar para IES

Arnaldo José de Lima<sup>1</sup>

Naira Tomiello<sup>2</sup>

Rosana Rosa Silveira<sup>3</sup>

### Resumo

A realidade brasileira vem sofrendo intensas e freqüentes transformações oriundas da globalização na esfera política, econômica, social, cultural e científico–tecnológica, com reflexos diretos em todas as organizações da sociedade, sejam elas governamentais, empresariais ou sem fins lucrativos. As Instituições de Ensino Superior – IES – também se tornaram alvo dessas transformações e são, praticamente, obrigadas a realizarem planejamento estratégico para definirem a mobilização de seus recursos visando alcançarem os objetivos propostos, assim como para se submeterem aos critérios de avaliação do MEC. Nesse sentido, este artigo objetiva apresentar diferentes metodologias de planejamento estratégico que possam ser adaptadas pelas IES. Para isso, há dois principais pressupostos: (i) as IES necessitam reconhecer que as ferramentas tradicionalmente utilizadas pelas empresas tornam-se aliadas das práticas educacionais; (ii) todo método deve ser submetido e adaptado à cultura da instituição interessada. A elaboração de um planejamento estratégico pressupõe a adoção de modernas filosofias no sentido de habilitar diferentes organizações a utilizá-las na obtenção de uma visão de futuro. No caso específico das IES, o planejamento estratégico torna-se relevante, pois é um importante instrumento para o desenvolvimento da sociedade.

### 1 Introdução

A adoção por parte das instituições de ensino de termos e métodos tradicionalmente aplicáveis às empresas, com freqüência, causa estranheza, incompreensão e resistência. Entretanto, é cada vez mais comum essas instituições referirem-se ao termo “cliente” para fazerem menção ao seu público-alvo, ou seja, ao aluno, ao mercado e à sociedade.

As mudanças que vêm ocorrendo nas instituições de ensino superior demandam maior adaptabilidade e velocidade na obtenção dos resultados almejados. As Instituições de Ensino Superior – IES – apresentam uma significativa expansão quantitativa e a sua perenidade dependerá de ajustes qualitativos ligados ao entendimento e atendimento das necessidades específicas dos seus públicos. O critério de “satisfação alcançada pelo cliente”, antes designado prioritariamente às empresas privadas, passa a fazer parte do jargão das IES.

Ao se referir sobre o planejamento estratégico, entretanto, percebe-se ainda que ele é incipiente nas IES. Nesse sentido, a discussão sobre os seus papéis perpassa as questões

---

<sup>1</sup> Professor Doutor do curso de Administração da ESAG/UDESC.

<sup>2</sup> Professora Mestra do curso de Administração da FESAG/UNICA

<sup>3</sup> Professora Mestra do curso de Administração da UNIVALI.

fundamentais: Quem são? O que querem ser no futuro? Como chegarão lá? Outras reflexões originam-se dessas, tais como: qual o papel que querem, devem e podem desempenhar na sociedade? Que alunos querem atender? O que ensinam e o que querem ensinar? Como os alunos irão aprender? Quais as responsabilidades com os ex-alunos? (ARMONI, 2004).

Submetidas a uma grande pressão pela modernização e adequação às exigências culturais, sociais, políticas, científicas e econômicas, as IES precisam, segundo Porto (2004, p.2), “entrar em sintonia permanente com o ambiente externo (o desafio da efetividade com legitimação social); qualidade, alcance e inovação no portfólio de produtos e serviços (o desafio da eficácia organizacional); e o melhor uso possível dos seus recursos (o desafio da eficiência)”.

Pensando nessas questões, diferentes autores apresentam propostas distintas quanto à metodologia do planejamento estratégico. As metodologias tradicionais podem ser adaptadas às IES, contanto que as adequações à realidade cultural sejam observadas.

A seguir, apresentam-se diferentes metodologias de planejamento estratégico.

## 2 Metodologias e Pesquisas de Planejamento

As organizações estão procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e das incertezas. Dentro dessa ótica, o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (ANSOFF e McDONNELL, 1993; BETHLEM, 1998; DRUCKER, 1993; STONER e FREEMAN, 1999).

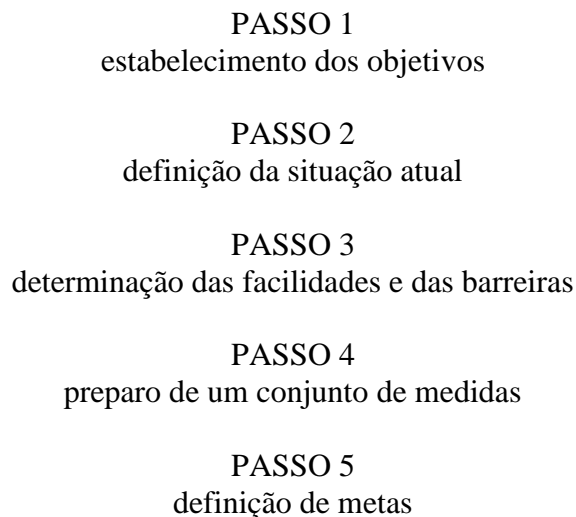
Nesse sentido, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações. (MINTZBERG, 1994; GOMES, 2003).

Observa-se, portanto, que o tema conquista espaço e significado nos meios acadêmicos e profissionais, principalmente quando se trata do futuro das organizações. A ênfase dada ao assunto deve-se à instabilidade ambiental e à questão da competitividade. Para competir em meio a esse redemoinho, as empresas têm de se antecipar e se adaptar com rapidez às condições de mercado, principalmente na nova economia digital. (LIAUTAUD, 2002; MITROFF, MASON e PEARSON, 1994). Isso porque, em ambientes instáveis, os dirigentes de qualquer tipo de organização têm procurado verificar o que se encontram neles como oportunidades e ameaças.

A respeito disso, Hamel e Prahalad (1995); Bethlem (1998) consideram que o desafio das empresas é, na maioria das vezes, o resultado de sua incapacidade de regenerar suas estratégias. Ao refletir sobre tal abordagem, o planejamento estratégico torna-se fundamental na medida em que favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias, das diretrizes e dos mecanismos de controle e avaliação (CAMPOS, 2002).

Diante do exposto, enfatiza-se, neste artigo, as metodologias citadas por Stoner e Freeman (1999), Vasconcellos Filho (1984) e Oliveira (2004) com o intuito de consubstanciar as premissas que deles advém. Utilizam-se, ainda, num segundo momento, os fundamentos de Mintzberg (1994) e de Quinn (1980) para completar teoricamente o assunto em pauta. Dentro desse âmbito, procura-se, neste estudo, destacar variáveis consideradas importantes no planejamento estratégico. A metodologia utilizada, neste artigo, consiste em um levantamento bibliográfico e análise documental.

Para Stoner e Freeman (1999), o planejamento pode ser condensado em quatro passos básicos e adaptado a todas as suas atividades e aos níveis organizacionais, conforme o roteiro a seguir:



**Figura 1 - Os quatro passos básicos do planejamento**

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 91)

Visando esclarecer a figura 1, apresentar-se-ão os passos de forma mais descritiva:

**Passo 1:** Estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos. O planejamento tem início com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade deseja alcançar. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilitam uma utilização eficaz dos recursos.

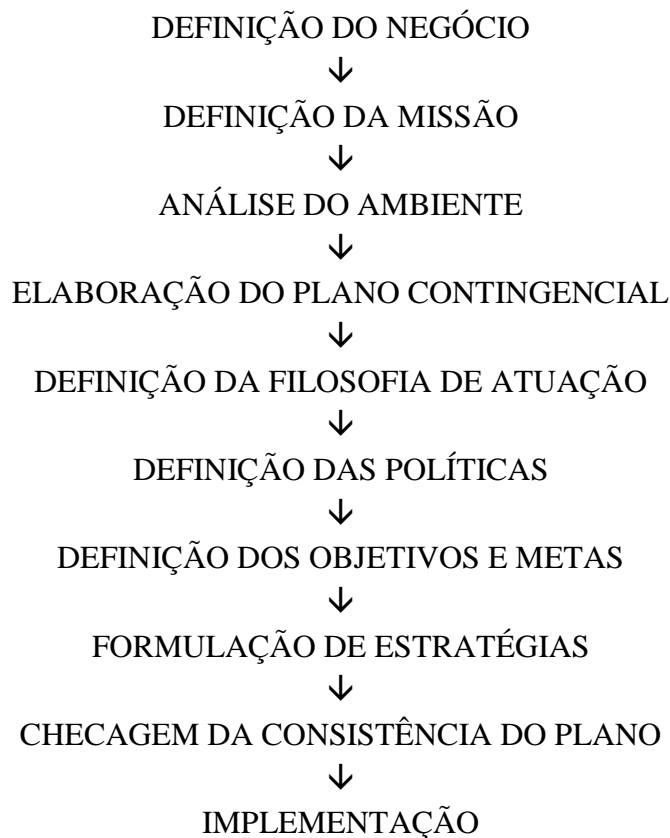
**Passo 2:** Definir a situação atual, ou seja, analisar até que ponto a organização está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingir seus objetivos. Essas informações são fornecidas por intermédio dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

**Passo 3:** Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos.

**Passo 4:** Elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo(s). Envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada para se atingir os objetivos propostos.

**Passo 5:** Este último passo não é necessário se o planejador, após o exame da situação atual, prever que o plano que já está sendo executado conduzirá a organização ou a subunidade à consecução de seu objetivo. Todavia, faz-se o planejamento se as condições atuais não estejam atingindo os objetivos e satisfazendo as expectativas, sendo necessário elaborar outro plano.

Outra metodologia de planejamento estratégico é proposta por Vasconcellos Filho (1984). O autor comenta que a experiência brasileira tem mostrado que a adequação dessa metodologia às características da organização é um dos fatores que condicionam os resultados do processo. Organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomençar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição ao pessoal interno. Desse modo, o autor revela uma espinha dorsal do processo, que deverá ser adaptada às condições peculiares de cada organização. Essa metodologia é composta por dez etapas, como pode ser observada na figura 2:



**Figura 2 – Etapas para formular o plano estratégico**

Fonte: Vasconcellos Filho (1984, p. 36)

Na seqüência, eis um detalhamento de tais etapas:

**1ª etapa** – Definição do Negócio da Organização: Refere-se aos limites físicos e psicológicos na sua atuação, no sentido de influenciar e ser influenciada pelo ambiente.

Três perguntas são fundamentais para a definição do Negócio da organização: Qual é o negócio? Qual será o negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o negócio? As respostas vão depender de respostas a outras perguntas: Quem é seu cliente? Quem será o seu cliente? Quem deveria ser o seu cliente? Que abrangência precisa ter o seu negócio? Onde está seu cliente? Onde estará seu cliente? O que compra seu cliente? O que comprará seu cliente?



**2ª etapa** – Definição da Missão da Organização: É a expressão da razão da sua existência. São diversas as maneiras para se definir a Missão, porém existem alguns pontos comuns que devem ser sempre considerados: segmentos-alvo, tecnologia, escopo-geográfico, benefícios demandados X benefícios oferecidos e crenças e valores dos dirigentes.

É necessário que a Missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente, é preciso repensar a Missão da Organização.

**3ª etapa** – Análise do Ambiente: É um processo de constante investigação das forças internas e externas, tanto positivas como negativas, que influenciam a organização. O autor alega que diversas maneiras podem ser utilizadas para analisar o ambiente de uma organização, contudo sugere que esta etapa tenha como objetivo a identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

**4ª etapa** – Elaboração do Plano Contingencial: É o plano reserva, menos elaborado do que o titular, mas apto a ser usado, caso ocorram mudanças radicais no ambiente.

A análise ambiental, por meio do instrumento “Cenários”, oferece à organização uma revisão de situações futuras e as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Após ter estimado a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização continua com seu processo de planejamento, realizando as próximas etapas, considerando aquele que apresente a maior probabilidade de ocorrência. Se essa probabilidade não for superior a 85% ou 90%, é necessário elaborar um plano contingencial para fazer frente ao cenário que está com a segunda maior probabilidade de ocorrência.

**5ª etapa** – Definição da Filosofia de Atuação da Organização: Conforme Bower (*apud* VASCONCELLOS FILHO, 1984, p. 53), a Filosofia representa “as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas”. Tais crenças traduzem os princípios que orientam sua atuação em termos de decisões e comportamentos.

**6ª etapa** – Definição das Políticas: Ansoff (1983) conceitua Política como uma resposta específica para situações repetitivas. São necessárias políticas de caráter geral e específico. Geral, para direcionar o comportamento da organização na sua totalidade; e específico, no sentido de orientar a atuação de cada uma das áreas funcionais.

**7ª etapa** – Definição dos Objetivos e Metas: Objetivos são os resultados esperados da Organização. Consistem em alvos perseguidos por intermédio da canalização de esforços e recursos, ou, como diz Ansoff (1983), são padrões (qualitativos) de desempenho presente e futuro que possam ser medidos e que a organização deseja alcançar. Quando esses padrões são quantitativos, chamam-se Metas.

**8ª etapa** – Formulação de Estratégias: As estratégias indicarão como cada área funcional da organização participará do esforço total para atingir os objetivos, respeitando o que foi definido nas etapas anteriores.

**9ª etapa** – Checagem da Consistência do Plano Estratégico: Vasconcellos Filho (1984) adverte que, antes de implantar o que foi planejado, deve-se checar os seguintes aspectos de um plano estratégico: consistência interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários, e cultura organizacional); consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de governo, conjuntura econômica e política); riscos envolvidos (econômicos, sociais e políticos); e horizonte de



tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazos).

**10ª etapa** – Implementação: É preciso que este processo se complete com a implantação do que foi planejado. No entanto, vários executivos questionam sobre como converter planos em ações concretas.

Após a apresentação dessas etapas, na percepção de Oliveira (2004), quando se trata da metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, têm-se duas possibilidades: na primeira, parte-se de onde se quer chegar e depois se estabelece como a empresa se encontra para atingir a situação desejada; na segunda, tem-se a informação como ela está e, posteriormente, fixa-se onde se quer chegar.

A metodologia apresentada por Oliveira (2004) está baseada na segunda possibilidade. Certamente, essa metodologia deverá ser adaptada à realidade interna e ambiental da organização considerada.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação, as quais serão detalhadas abaixo:

#### **Fase I: Diagnóstico Estratégico**

No diagnóstico, determina-se “como se está” ou “onde se está”. Esta fase é realizada por pessoas representativas das mesmas informações, que procedem a uma análise interna e externa.

Na análise interna, procura-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Por pontos fortes, entendem-se as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis externas e incontroláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Finalmente, pontos neutros consistem em variáveis identificadas pela organização, mas que, no momento, não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, em princípio, deve-se analisar uma série de aspectos, entre os quais:

- Quanto às funções: consideram-se as grandes funções de uma organização, como a Função Marketing, a Função Finanças, a Função Produção e a Função Recursos Humanos. Dentro de cada função, consideram-se os principais aspectos.

- Quanto aos aspectos da organização: pode-se analisar a estrutura organizacional, políticas, sistemas de informações gerenciais, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamento, capacitação e habilidade dos empregados, domínio do mercado consumidor, dentre outros.

- Quanto à abrangência do processo: pode-se examinar a organização na sua totalidade, ou seja, as áreas funcionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos.

- Quanto ao nível de controle do sistema pelo administrador: se o mesmo controla a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional.

- Quanto aos critérios utilizados para a análise dos pontos fortes, fracos e neutros: pode-se considerar, entre outros, a base histórica da organização, opiniões pessoais e de consultores, análise em literatura e análise orçamentária.

- Quanto às técnicas para coleta das informações: pode-se utilizar observação direta, como questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, livros, revistas, consultores indicadores econômicos.

Na análise externa, procura-se verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Por ameaças, entendem-se as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar condição e/ou interesse de usufruí-las.

O aspecto mais importante do diagnóstico estratégico é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que prevaleçam as idéias da organização e não as individuais, inclusive com suas contradições que, por meio de um debate dirigido, proporciona a concordância geral.

### **Fase II: Missão da Organização**

Como segunda fase, deve-se estabelecer a missão ou razão de ser da organização, isto é, a determinação de “onde a empresa quer ir ou atuar”.

A missão deve ser definida de modo a satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e os propósitos da organização. Portanto, a organização necessita armazenar todos os dados e as informações relacionadas aos seus propósitos atuais e futuros.

Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da organização, em outras palavras, como ela se posiciona diante de seu ambiente. A postura estratégica propicia um diagnóstico da organização pelo confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Desse modo, a organização poderá adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Nesta fase é que se deve estabelecer as macroestratégias (grandes ações ou caminhos que a organização vai adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente) e as micropolíticas (grandes orientações que a organização deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas).

É importante salientar a necessidade do estabelecimento de macroestratégias básicas, que possibilitarão alterar o “rumo” da organização de forma estruturada.

### **Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Os instrumentos básicos são:

- Objetivo geral: é o alvo ou situação que se pretende atingir, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços.
- Objetivo funcional: é o objetivo intermediário, que diz respeito às áreas funcionais.
- Desafio: é uma quantificação, com prazos definidos, do objetivo funcional estabelecido.
- Meta: corresponde às etapas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios.
- Estratégia: é o caminho mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio. É importante traçar estratégias alternativas para o caso de ser necessária uma mudança de caminho. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional.
- Política: são orientações para decisões repetitivas. Geralmente são estabelecidas por

área funcional.

- Plano de ação: é a formulação do produto final da utilização de determinada metodologia.
- Projeto: é o trabalho a ser executado. Consideram-se pontos como a responsabilidade de execução; resultado esperado com quantificação de benefícios; prazos de execução preestabelecidos; recursos humanos, financeiros, materiais e equipamento; e áreas necessárias envolvidas no seu desenvolvimento.

Este é o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, em virtude dos esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos.

Quanto aos instrumentos quantitativos, estes consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional, que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, dos projetos e das atividades previstas. Nesta etapa, deve-se verificar quais são os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, os desafios e as metas.

#### **Fase IV: Controle e Avaliação**

Nesta fase, observa-se “como a organização está indo” conforme a situação desejada. Quanto ao controle, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, geralmente, envolve processos de:

- Avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a ação corretiva; e
- Adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Nesta fase, deve-se considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

Dessa forma, para Quinn (1980), a efetividade do planejamento nestes moldes é necessário que a empresa desenvolva algumas premissas, dentre elas, a geração de um genuíno compromisso psicológico no âmbito executivo para a diversificação; preparação conscientemente para deslocar-se oportunisticamente; construção de um “fator de conforto” para suportar riscos; e o desenvolvimento de novos parâmetros operacionais.

A seguir, será feito um breve comentário a respeito do planejamento estratégico nas IES visando dar subsídios ao artigo proposto.

### 3 Planejamento Estratégico nas IES: proposição de modelo

A partir do que foi exposto, é possível sintetizar algumas razões para que as IES adotem e adaptem um modelo de planejamento estratégico compatível com a sua realidade (BRAGA, 2004):

- a) Incentiva a transparência na instituição na medida que houver uma dedicada



- observação dos diferentes ambientes organizacionais;
- b) Reflete sobre as questões de sobrevivência, considerando-se a competitividade, por exemplo;
  - c) Traduz um posicionamento adequado, ou seja, atribui um foco às ações;
  - d) Atende às exigências governamentais, preponderantemente, de avaliar as instituições;
  - e) Privilegia o modelo participativo de gestão;
  - f) Monitora os desvios entre o que foi definido e o que foi realizado efetivamente;
  - g) Monitora o ambiente externo, o interno e o macroambiente, etc.

Assim, na concepção de Kotler e Fox (1994) entende-se que o processo de planejamento estratégico dentro de uma IES deve ser, primeiramente, trabalhado em nível de sensibilização e conhecimento dos seus conceitos e objetivos para, posteriormente, não se deparar com barreiras corporativas e reacionárias. Pode-se formar equipes multifuncionais que permitem visões de diversos ângulos da instituição e, com elas, desenvolver preparação e treinamento em situações inerentes ao sistema, seguindo-se trabalhos de definição da instituição como se está, onde se quer chegar e como se está para chegar lá.

A definição ou estudo das principais tendências, oportunidades e ameaças, bem como de suas implicações deve ser examinada em todos os setores do ambiente da instituição, os quais se passa a detalhar a seguir:

a) **Ambiente externo:** Verificando as ameaças ou oportunidades que estão em seu ambiente e as melhores formas de evitar ou usufruir destas situações. Conforme Braga (2204), ao olhar a universidade integralmente e do lado de fora, incluem itens como:

- Aspectos culturais;
- Aspectos sociais, políticos e econômicos;
- Inserção na comunidade;
- Evolução tecnológica;
- Mercado de trabalho;
- Área de abrangência;
- Entidades de classe;
- Desempenho institucional;
- Competitividade;
- Tendências do ambiente.

b) **Ambiente interno:** Consiste na verificação dos pontos fortes (positivos) e fracos (negativos) da instituição, para posterior decisão em investimento ou desinvestimento em alguma área, se for o caso. A análise interna deverá contar com a participação do conselho diretor, reitoria, corpo docente, corpo discente e área administrativa, que deverá considerar fatores como:

- Cursos oferecidos e novos cursos;
- Pesquisas desenvolvidas;
- Linhas de pesquisa;
- Eficiência do ensino, pesquisa e extensão;
- Sistemas de informação;
- Recursos humanos, materiais e financeiros;
- Tecnologia;



- Estrutura organizacional;
- Imagem institucional.

c) **Ambiente de mercado:** A análise de mercado pode ser considerada uma das etapas da análise externa, mas que merece um detalhamento maior pela sua importância. Num mundo em rápido processo de evolução tecnológica e globalização, a universidade precisa competir não só com outras universidades, mas também com um sistema de informações e pesquisa, formal ou informal, existente e emergente, a fim de assumir seu papel decisivo no processo de desenvolvimento tecnológico, cultural, social e econômico da sociedade.

Para Kotler e Fox (1994), as universidades enfrentam a expansão quantitativa (apesar das desigualdades de acesso), a diversificação de estruturas organizacionais, dos programas e das formas de estudo e ainda as restrições financeiras. Sem deixar de considerar a distância entre o saber e a construção do mesmo, ou seja, a relação entre o ensino e pesquisa.

O sistema de avaliação das universidades, ora em implantação, vem reduzir a margem de subjetividade das avaliações que eram feitas nos cursos de graduação, por especialistas. representa um dos pontos importantes para o recredenciamento da instituição junto ao MEC e servirá como orientação aos estudantes em relação à escolha da instituição que irá frequentar.

A qualidade e eficiência da instituição, bem como a autonomia universitária, o recredenciamento periódico, a tecnologia nacional, a interação com o governo, a qualificação de pessoal, a valorização do ensino de graduação, a integração e a diversificação do sistema, a equidade de acesso, a evasão, o crédito educativo, a educação a distância, a superação dos desequilíbrios regionais, a desburocratização, os programas de fomento a pesquisa e a avaliação institucional, todos, são preocupações que se fazem presentes em muitas universidades.

Para tanto, elas têm desenvolvido programas de discussão interna e qualificação de pessoal (docentes e não docentes) além das avaliações dos programas de pós-graduação realizadas pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e pela SESu (Secretaria de Ensino Superior).

A avaliação institucional, apoiada pelo PAIUB (Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras), faz um diagnóstico que deve englobar avaliação docente, de departamentos, dos cursos de graduação, da administração, de pesquisa, de extensão e do desempenho operacional da instituição integralmente. Em síntese, a avaliação institucional é englobada também na análise interna por intermédio do desempenho institucional, em busca do incremento da qualidade.

d) **Macroambiente:** A análise do macroambiente consiste na identificação de tendências e/ou “ameaças” a partir de inovações ou desafios causados por fator negativo no meio ambiente, o que poderá levar, na ausência de uma correta administração, ao retrocesso, ao declínio ou à eliminação da universidade, ou, com maior probabilidade, ao enfraquecimento de algum de seus programas.

A universidade frente ao seu ambiente pode assumir duas posições: adaptativa (ocorre a reação após a ameaça se concretizar) ou pró-ativa (assume o risco de tentar mudar as regras do negócio).

Segundo Kotler e Murphy (1981), “nem todas as ameaças merecem a mesma atenção, devendo os administradores avaliar cada ameaça de acordo com duas dimensões: 1) o seu potencial de gravidade, o qual é medido pela quantidade de dinheiro ou prestígio que a organização perderia se a 'ameaça' se concretiza; e 2) a probabilidade de ocorrência”.

A análise do macroambiente, em universidades, deve se preocupar com:



- Procedência do corpo docente e área de abrangência;
- Projeção da população estudantil;
- Receptividade do mercado de trabalho aos seus alunos egressos;
- Tipo de atividades comerciais e industriais da comunidade versus áreas de atuação em ensino, pesquisa e extensão; e
- Análise dos concorrentes.

Acerca da análise de concorrentes, Oliveira (2004, p. 92) observa que “seu tratamento deve ser detalhado, pois o produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes”. Desse modo, a análise de informações fidedignas deve nortear o estabelecimento de ações e metas futuras.

e) **Análise de oportunidades:** Quando se conhecem os pontos fortes, fracos e mesmo neutros da instituição, sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela está inserida, pode-se definir oportunidades de mercado e áreas de ação importantes nas quais se poderá obter vantagens competitivas.

Segundo Kotler e Murphy (1981), “as instituições de ensino superior descobrirão que é mais fácil fortalecer os programas mais desenvolvidos, apesar do risco de exceder-se nesse desenvolvimento, ao invés de nivelar as forças existentes”. Descobrir centros de excelência e pontos que dêem a universidade a diferenciação, e investir nestes, talvez seja uma opção inteligente, ao invés de dispersar esforços em todos os campos, visto que ser o melhor em tudo é praticamente impossível. Na análise de oportunidades, a universidade deve levar em conta:

- Áreas de pesquisa x tecnologia;
- Áreas de ensino x necessidades do mercado e demanda;
- Melhoria das disciplinas;
- Atendimento a novos mercados (alunos especiais, reingresso, empresas, grupos de minoria e outros);
- Novos cursos;
- Novos campi;
- Convênios de desenvolvimento tecnológico;
- modalidades de acesso pela comunidade.

#### f) **Análise de Recursos**

A adoção de metas, propósitos e estratégias devem ser compatíveis com os recursos humanos, financeiros e materiais existentes. O desenvolvimento desses recursos pode definir uma melhor imagem e fortalecer a “distinta competência”.

Investir em formação e atualização docente, aproveitar melhor os recursos humanos e materiais existentes, fomentar interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, e buscar de outras fontes de recursos, especialmente para pesquisa, são as ações mais recomendadas neste procedimento.

#### g) **Formulação de Metas**



A análise do ambiente e dos recursos produz subsídios às instituições, com a possibilidade de avaliar se sua missão, seus objetivos e suas metas que, no início de suas atividades, eram claros, continuam sendo com as mudanças no macroambiente.

Missão: A “missão da universidade” permeia todas as decisões estratégicas. Proporciona a instituição senso de oportunidade, direção, importância e conquista. Deve ser escrita pela comissão de planejamento, somente após consulta a comunidade acadêmica. Uma missão bem definida deve ser orientada pelo mercado, realizável, motivadora, específica e com visão de crescimento.

Objetivos: A definição de objetivos e metas pode fazer parte do mesmo processo de definição da missão, porém eles devem ser mais específicos e de alcance em menor tempo. Como os objetivos de uma IES são muitos e existe a dificuldade de trabalhar com todos ao mesmo tempo, o que também não é aconselhável, esta deverá enfatizar alguns deles considerando os outros como limitações. Desta forma os objetivos podem variar de ano para ano, dependendo da forma como vão se suprindo dificuldades e necessidades.

Metas: As metas possuem um formato mais operacional e são mensuráveis, em um espaço de tempo determinado. (Ex. aumentar em 10% o número de alunos em um ano).

#### h) **Formulação de Estratégias**

Consiste em definir estratégias para a consecução das metas a serem alcançadas.

Para melhorias significativas, muitas vezes, a universidade precisa traçar uma estratégia que envolva todas as suas áreas. Dessa estratégia brotarão inúmeros programas setoriais, mas articulados entre si.

A fim de que essa análise possa ser efetuada, é interessante organizar o “portifólio acadêmico”, avaliando os atuais programas e a decisão de o que fazer com eles. Após desenvolver “oportunidade de produtos/mercado” que inclui a decisão de quais produtos novos e mercados a acrescentar.

Portifólio acadêmico: A análise periódica do portifólio deverá avaliar os programas acadêmicos, a produção de pesquisas do departamento, o conteúdo das disciplinas e o fluxograma da instituição. Podendo levar a decisões como: expandir, manter, reduzir ou eliminar.

Oportunidade produto/mercado: As oportunidades podem ser definidas dentre alguns itens:

- Expansão do número de matrículas;
- Expansão geográfica;
- Expansão dos atuais programas;
- Modificação dos atuais programas para atrair novos mercados;
- Abertura dos programas existentes ou de novos programas para grupos minoritários (empresas, órgãos governamentais, 3ª idade e outros);
- Novos programas.

i) **Sistemas de Apoio**: A formulação de metas exige estrutura, pessoal e cultura necessários a uma implementação bem sucedida de cada estratégia.

As universidades possuem um procedimento organizacional difícil de ser mudado, mas com a consciência da necessidade de crescimento ou mesmo de se manter no mercado elas devem nortear esta fase do processo. Cabe à reitoria definir modos de mudar a cultura da organização através de: treinamentos de pessoas em cargos chaves, melhoria do corpo



docente, melhoria da prestação de serviços, ações para melhoria do ensino e desenvolvimento da orientação de mercado.

*Banco de dados:* Existe um número muito grande de informações que devem ser analisadas quando do planejamento da instituição, por isso o desenvolvimento de um banco de dados sobre: alunos, formandos, índices dos cursos e departamentos (determinados pelo PAIUB), ex-alunos, outras universidades, comunidade, público alvo, desenvolvimento tecnológico e econômico, e pesquisas de mercado; é de suma importância para o embasamento de decisões.

#### j) **Análise de Resultados**

Finalmente, o planejamento estratégico só é útil se sair do papel, ou seja, se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado, se necessário. Os propósitos podem não ser totalmente alcançados em um primeiro ciclo, por isso a visão de contínuos resultados de um plano de ação permite correções de rota e mesmo troca de estratégias, face a um mercado em constante evolução.

#### 4 Considerações Finais

O planejamento é um processo administrativo que tem sido estudado por grandes especialistas da área, cuja originalidade tem trazido à tona uma multiplicidade de modelos, abordagens e terminologias. Em virtude do ambiente contemporâneo estar caracterizado por discontinuidades e turbulências, as organizações têm buscado respostas condizentes para atender as exigências dos cenários atuais.

Vale ressaltar que o futuro construído pelas organizações se pauta por um planejamento estratégico contínuo, holístico e objetivo na execução visando obter um controle maior das situações. Dessa forma, ele envolve um questionamento sobre o que poderá ocorrer no futuro para se tomar decisões mais seguras e soluções de longo alcance.

Em linhas gerais, o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas no desempenho organizacional, como encorajá-lo na clarificação de questões essenciais e responder sabiamente as pressões e demandas do ambiente. À medida que se definem as questões e os desafios cruciais, o planejamento estratégico auxilia as organizações a formular e socializar suas intenções estratégicas. Em virtude disso, o planejamento faz com que os gestores cumpram melhor os seus papéis; fortaleça o trabalho em equipe, ou seja, aumentando a capacidade organizacional e mobilizando os esforços na consecução dos objetivos compartilhados.

Dentro desse contexto, este estudo não teve a intenção de esgotar as metodologias de planejamento estratégico, mas sim mostrar para o leitor que as mesmas devem ser aplicadas na prática a partir dos padrões culturais existentes na organização. Além do mais, a organização deve ter uma boa metodologia de planejamento estratégico para poder implementar estratégias que limitem os impactos das ameaças ambientais.

Em linhas gerais, as metodologias de planejamento estratégico devem ser vistas como uma excelente ferramenta para a mudança organizacional e ainda para o aprendizado dos membros que convivem com a organização, isso porque, dependendo da metodologia utilizada, o planejamento estratégico pode incentivar o aprendizado. Além disso, o planejamento estratégico é essencial à sobrevivência da IES, assegurando um mínimo de visão global e ação, a partir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e as estratégias nacionais e com o cenário internacional. Esse planejamento propicia organização e otimização dos meios para a consecução de suas



finalidades, contando com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade na decisão de onde devem ser alocados os seus recursos.

Em síntese, sem planos, os administradores não podem definir como suas organizações terão um desempenho satisfatório no futuro em termos práticos, o resultado deste artigo pode oferecer subsídios importantes às IES e aos futuros interessados no tema.

#### 4 Referências

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARMONI, A. Marketing educacional. Disponível em: [www.aprendervirtual.com](http://www.aprendervirtual.com). Acesso em 21 out. 2004.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, R. Marketing nas instituições de ensino. Disponível em [www.universiabrasil.net](http://www.universiabrasil.net). Acesso em 21 out. 2004.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 2002.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GOMES, D. D. Posicionamento estratégico e ambiente competitivo. Disponível em [www.universiabrasil.net](http://www.universiabrasil.net). Publicado em 18 fev. 2003. Acesso em 21 out. 2004.

HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. ; MURPHY, P. E. **Journal of Righer Education**, Ohio State University, v.52, n.5 set./out. 1981.

KOTLER, P.; FOX. K. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIAUTAUD, B. **Inteligência em e-business: transformando informações em conhecimento, e conhecimento em lucro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, jan./feb. 1994.

MITROFF, I. I.; MASON, R. O.; PEARSON, C. M. **Framebreak: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.



PORTO, C. Uma introdução ao planejamento estratégico. Disponível em [www.senac.br](http://www.senac.br), Acesso em 21 out. 2004.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood, III., Business one irwin, 1980.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.