



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: UMA PERCEPÇÃO DOS COORDENADORES DE CURSO

Jair Jeremias Junior

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

jair.jeremias.j@gmail.com

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de explorar a percepção de coordenadores de curso de uma universidade federal de ensino superior sobre o planejamento estratégico. As instituições federais de ensino superior estão inseridas em um ambiente de alta mutabilidade, dinamismo, complexidade e incerteza, levando-as a buscar alternativas no sentido de manterem-se competitivas neste contexto. O planejamento estratégico é um instrumento utilizado por muitas organizações e por instituições de ensino superior para sobrevivência em ambientes com estas características. Para atingir tal objetivo, realizou-se entrevistas com coordenadores de curso de uma instituição federal de ensino superior onde se constatou a percepção do planejamento estratégico como algo ideal e fundamental, principalmente associado a necessidade deste possibilitar ajustes de conduta. A falta de implementação ou inexistência de planejamento a nível institucional e a impossibilidade até o momento da utilização do planejamento estratégico em suas atividades como coordenadores de curso configura os coordenadores como “apagadores de fogo” até então apesar da reconhecida importância do tema.

Palavras Chave: Instituições de Ensino Superior; Planejamento Estratégico; Complexidade; Coordenadores de Curso

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais o mundo apresenta um cenário de alta dinamicidade, incerteza e constante mudança, com relação aos fatores sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e culturais, que certamente influenciam o dia-a-dia das organizações. Neste contexto, as Universidades Federais brasileiras, também podem ser enquadradas, apresentando contexto de alta mutabilidade, influências de categorias, sindicatos, medidas governamentais, econômicas, novas tecnologias e diversidade cultural e ideológica.

Diante deste contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior, assim como outras organizações buscam fazer uso de mecanismos que auxiliem no sentido de se preparar para enfrentar o ambiente incerto, dinâmico e imprevisível, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta já disseminada e utilizada para minimizar os efeitos negativos que tais características do ambiente poderiam influenciar na instituição.

No quesito de planejamento estratégico, alguns documentos normatizados pelo governo servem como base para a elaboração do mesmo, estabelecendo instrumentos norteadores para a instituição, nestas características, incluem-se o estatuto, plano de desenvolvimento institucional e regimentos internos, por exemplo, que acompanhados da

definição de missão, visão e valores, influenciam na modelagem da estrutura organizacional e consequentemente nos resultados da organização.

Optou-se pela realização da pesquisa em uma universidade, Mintzberg (1995), fazendo referência a Weber (1999) e seu conceito de burocracia que será tratado posteriormente, classifica as estruturas organizacionais como burocráticas na proporção em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade padronizado, sendo no caso das burocracias profissionais, onde Mintzberg (1995) enquadra as universidades, organizações que buscam mecanismos de coordenação que permitam ao mesmo tempo a padronização e descentralização, que também denomina de padronização de habilidades ou especialidades.

Segundo Mintzberg (1995), a noção de estratégia como um modelo único e integrado de decisões, comum para toda organização perde boa parte de seu significado na burocracia profissional. As estratégias da burocracia profissional em grande parte são aquelas dos indivíduos profissionais no interior da organização, bem como das associações profissionais externas a ela quando envolvem especialização e perícia. Estas características, somadas as encontradas na literatura que serão abordadas posteriormente, transformam as universidades em grandes celeiros de estudos no tocante a construção da estratégia, considerando a existência de várias categorias e grupos internos de profissionais autônomos com objetivos muitas vezes conflitantes, levando a ocorrência de dissonância cognitiva, complementada pela definição de Etzioni (1972) onde este cita que o êxito de uma organização depende, em grande parte, de sua capacidade de manutenção do controle sobre os participantes, inerente as unidades sociais, ressaltando que quase nunca as organizações podem confiar que a maioria dos participantes interiorize suas obrigações e, sem outros incentivos, cumpra voluntariamente seus compromissos, exigindo da organização uma distribuição formalmente estruturada de recompensas e sanções para apoiar a obediência a suas normas, regulamentos e ordens, citando que os autores ao tratar de profissionais especializados como é o caso de professores de universidade argumentam que o controle de suas funções acaba sendo realizado por si ou pelos pares em razão das especificidades de cada atividade e que portanto podem ter diferentes percepções sobre a realidade institucional.

Enfim, considerando o ambiente universitário e suas diversas perspectivas, formações e diversidade de pensamentos, associado à possibilidade da utilização do planejamento estratégico como instrumento norteador das ações da universidade, estabeleceu-se por objetivo deste trabalho o de examinar a percepção dos coordenadores de curso sobre o planejamento estratégico em uma Universidade Federal.

As Instituições Educacionais Brasileiras e o Planejamento Estratégico

Segundo Meyer e Mugnol (2004), a educação superior brasileira caracteriza-se por sua diversidade. Vários são os tipos de instituições: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos pedagógicos. Ao examinar-se as próprias categorias dentro de cada tipo de instituição, percebem-se muitas diferenças – as universidades, por exemplo, dedicam-se quase totalmente ao ensino e poucas tem a pesquisa mais desenvolvida.

A universidade pública brasileira integra a administração federal indireta que, neste sentido representa um conjunto de estruturas organizacionais descentralizadas buscando flexibilizar e desconcentrar a gestão pública. Contudo, a universidade é uma organização conservadora por excelência, quer em suas práticas, quer em suas posturas. Sua gestão ainda é, ou sempre foi, tradicionalista, burocrática e governamental. E, por consequência, “tem resistido a examinar com profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional. Essa

situação começa a mudar em razão dos novos modelos de administração pública cujos princípios envolvem mudança na estratégia de gestão, com foco no atendimento às demandas dos cidadãos como usuários e clientes dos serviços públicos.

Acrescente-se ao desafio exposto, outras duas dificuldades que ainda continuam presentes no cenário das universidades brasileiras: 1) recursos financeiros escassos e necessidade de fazer com que o produto organizacional tenha um preço social que o torne atraente; e, 2) visão a longo prazo da organização, onde ela construa alternativas que possam fundamentar ações permanentes (FINGER, 1997).

Dificuldades que, no passado, em nível internacional, foram dimensionadas por Philip H. Coombs (apud Ribeiro, 1977) como:

1. “a grave penúria dos meios, que impede os sistemas de ensino de melhor responder às novas exigências;
2. a inércia inerente a estes sistemas, de onde provém excessiva lentidão com a qual têm adaptado suas estruturas internas às necessidades externas...;
3. a inércia do corpo social em si mesmo, que, atado às suas tradições, suas crenças, seus sistemas de valores e de estímulos e suas instituições...”.

As universidades apresentam características exóticas que as configuram como uma organização complexa, devido à presença de diversos grupos de interesse na comunidade universitária, ambiguidade, tecnologia fragmentada, associada a sua função social, profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos (BALDRIDGE, 1983). O autor complementa ainda citando que as organizações universitárias são conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política, baseada em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo.

Com relação a caracterização encontrada na literatura sobre este tipo de organização, Cohen e March (1974) cunharam a expressão anarquia organizada para descrever a complexidade da organização acadêmica, onde cada integrante toma decisões autônomas em que predomina a ausência de controle. A visão da organização acadêmica destaca um grupo de profissionais distribuídos em uma estrutura colegiada, onde as decisões são tomadas com base no consenso entre pares (MILLET, 1962). Ao se referir a esse tipo de organização, Weick (1976) identificou-a como um sistema frouxamente articulado, onde cada unidade é um sistema semi-autônomo de decisão, atuando quase que de forma independente das demais áreas da organização.

Apesar das particularidades relatadas, a prática de planejamento adotada nas universidades advém de modelos formatados para a área empresarial e, portanto, mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas do que a sistemas complexos e frouxamente articulados - como é o caso das organizações acadêmicas. Segundo Meyer, Serman e Mangolim (2004), tais características complexas tem implicação na estruturação das instituições federais de ensino superior, influenciando de maneira especial em sua gestão que deve ser mais adequada às especificidades deste tipo de organização.

Apesar disto, Meyer, Serman e Mangolim (2007), afirmam que a gestão é uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior. Dentre as consequências para tal temos a ausência de modelos próprios de gestão para organização fazendo com que ela faça uso de modelos externos, muitas vezes inadequados à realidade organizacional, outra questão citada é o amadorismo na gestão, não sendo utilizada na maioria dos casos metodologia meritocrática para definições de ocupantes de funções gerenciais, os chamados cargos de confiança ou funções gratificadas que até meados do ano de 2012 eram considerados de livre nomeação. Complementam ainda que o planejamento estratégico está sendo utilizado em instituições de ensino superior e que o mesmo deve ser fortemente associado com a prática. O planejamento implica em comprometimento com a ação. Qualquer

planejamento só tem sentido se for implementado. Segundo Meyer e Mugnol (2004), as instituições de ensino superior, a exemplo das empresas, necessitam desenvolver seu processo de planejamento o que implica na formulação e na implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos. Trata-se de um processo demorado, de alto custo cujos resultados são, na maioria das vezes, questionáveis.

Baldrige (1983) em seu estudo sobre planejamento estratégico nas instituições de educação superior faz uma analogia a estratégia militar. De modo a diferir o planejamento da estratégia estabelecida no quartel general ao do criado no campo de batalha. Associando o primeiro a algo pré-estabelecido e pensado e o outro à gestão estratégica, ou seja, a tarefa de colocar em prática os principais objetivos estabelecidos nos planos e as ações estratégicas nele previstas. Assim como os inimigos no campo de batalha não se comportam como o previsto no plano, a escola igualmente apresenta mudanças inesperadas e não imaginadas anteriormente durante o processo.

Mintzberg (1995) ao tratar de conceitos estabelecidos por Weber fala sobre a divisão do trabalho, especialização, formalização do comportamento, hierarquia de autoridade, cadeia de comando, comunicações regulamentadas, padronização dos processos de trabalho e de habilidades. Weber define a estrutura como burocrática na proporção em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade padronizado (quer seja por meio do processo de trabalho, resultados, ou habilidades, sendo centralizada ou não).

Complementa citando que as organizações que buscam mecanismos para coordenação que permitam ao mesmo tempo a padronização e a descentralização, também chamada de padronização de habilidades, se enquadram na configuração que dá origem a burocracia profissional, comum a universidades, hospitais de clínicas, sistemas de escolas, firmas de auditoria, órgãos sociais do trabalho e empresas de produção artesanal. Para compreender como a Burocracia Profissional opera em seu núcleo operacional é adequado pensar neste e na forma de um repertório de programas padronizados – na realidade, um conjunto de habilidades que os profissionais têm pronto para utilizar – que é aplicado a situações pré-determinadas, chamadas de contingências, e também padronizadas (MINTZBERG, 1995).

Com relação à noção de estratégia – um modelo único e integrado de decisões, comum para toda organização – perde uma boa parte de seu significado na Burocracia Profissional. As estratégias da burocracia profissional em grande parte são aquelas dos indivíduos profissionais no interior da organização, bem como das associações profissionais externas a ela (especialidades/perícia) (MINTZBERG, 1995).

Em estudo realizado por Meyer, Serman e Mangolim (2004), relacionado à prática do planejamento e gestão estratégica, ligados à implementação em Instituições de Ensino Superior, foram identificados alguns elementos que necessitam maior atenção por partes dos gestores, no sentido de serem obstáculos a ser superados, sendo eles: liderança, definição dos principais objetivos institucionais, identificação de indicadores de desempenho quantificáveis e integração entre planejamento e orçamento e, avaliação como instrumento de melhoria contínua.

Já, Meyer (2005) através de estudo realizado em universidades brasileiras identificou três importantes dimensões para compreensão deste processo estratégico: racional, política e simbólica. Nela, o planejamento, como ato racional, é caracterizado por ordenar, de forma lógica e sequenciada, os objetivos e as ações. Como ato político, o planejamento requer o apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas. As universidades são vistas como arenas políticas onde interagem os interesses das diversas áreas de conhecimento e dos grupos que nelas atuam. Como ato simbólico, o planejamento, o processo, os planos, a programação, o ritual e a linguagem utilizada no processo de formulação de estratégias são vistos muito mais por aquilo que representam para os membros da organização do que por aquilo que efetivamente contribuem para o desempenho da organização (Meyer, 2005).

Segundo Meyer, Serman e Mangolim (2004), o desenvolvimento de uma maior capacidade de resposta às demandas externas como formas de sobreviver a um contexto competitivo, mutável, incerto e dinâmico se configura como um grande desafio para as instituições de ensino superior. Para tal, o planejamento e a gestão estratégica se configuram como ferramentas a serem utilizadas para se preparar a sobreviver em tal contexto. O ambiente complexo, incerto, dinâmico encontrado no contexto universitário vai ao encontro da teoria das capacidades dinâmicas, que pressupõe, que em ambientes competitivos e turbulentos, e, portanto de alta mutabilidade e necessidade de capacidade de respostas cada vez mais rápidas pelas organizações, é necessário que as organizações redefinam continuamente as bases de recursos das firmas e reforcem suas competências, desenvolvendo recursos estratégicos mais amplos que permitam a rápida modificação da base de recursos da firma (LEONARD-BARTON, 1995).

Capacidades dinâmicas são definidas como as habilidades da firma para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para reagir rapidamente às mudanças no ambiente. Estas não são facilmente compradas; elas necessitam ser construídas. Da perspectiva das capacidades, estratégia envolve escolher entre compromissos de longo prazo referentes à trajetória de desenvolvimento de competência (TEECE, PISANO e SHUEN, 1998).

Henderson (1998) associa estratégia à busca incessante por um plano de ação com intuito de desenvolvimento e ajuste da vantagem competitiva de uma organização. Para qualquer empresa, esta busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e o que temos nesse momento. A imprevisibilidade do futuro é vista por Micklethwait e Wooldridge (1998), como um dos principais problemas do planejamento estratégico.

Ansoff (1990) acredita que o planejamento estratégico, na prática empresarial, fracassou porque os seus preceitos são de difícil execução, gerando o que se chama “resistência ao planejamento” – a organização parece inerte e sem mudanças, após o desencadeamento do processo de planejamento, algo que poderia facilmente ser aplicado também as universidades, devido a ambiguidade de interesses das múltiplas categorias e atores que constituem a comunidade universitária.

Segundo Meyer Júnior e Mugnol (2004) as organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Acrescenta que neste particular, os modelos gerenciais racionais e analíticos não têm ajudado os gestores universitários a lidar com a complexidade, as ambiguidades do presente e as incertezas do futuro presentes na organização universitária.

De fato, a descentralização da administração pública permitiu às IFES uma “autonomia” de gestão. As universidades possuem autonomia administrativa e financeira e dispõem de patrimônio próprio. Ressalta-se que as IFES, como um órgão público, ainda têm sua estrutura marcada pela burocracia. Os processos de trabalho, bem como o funcionamento das atividades públicas são regulamentadas e previstas em lei. O servidor público precisa agir em conformidade com a norma. No entanto, não é simplesmente pelo fato de que as rotinas e os processos são regulamentados é que não existe nenhuma ação ou método que represente uma nova forma de gerir a máquina pública. As IFES, mesmo com toda sua burocracia, precisam criar métodos e ferramentas de gestão que venham auxiliá-las nesse novo contexto do Reuni, ressaltando-se que as universidades apesar de todas as peculiaridades se configuram como organizações administráveis.

Meyer Jr. (1991) entende o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que objetiva proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita a análise do ambiente onde atua a organização. Para Mintzberg (1989), no entanto, o planejamento estratégico não é um instrumento para se criar estratégias, mas para operacionalizar estratégias que já foram criadas por outros meios. Castor e Suga (1988) analisaram o hiato entre pensar e agir disseminado nas organizações e concluíram que essa dicotomia resulta, em grande parte, em razão de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e sobre o trabalho dos planejadores.

Acredita-se que a formulação de estratégias está rigidamente separada de sua implementação. Uma origina-se na cúpula, a outra acontece em níveis inferiores. Mintzberg (2001) salienta que esta percepção só seria verdadeira sob duas condições: primeiro, se os formuladores de estratégia tivessem informações totalmente verdadeiras, completas e suficientes e, segundo, se o mundo ficasse paralisado, ou que, pelo menos, mudasse de forma totalmente previsível durante o período de implementação, de modo que não houvesse necessidade de reformulação.

Neste passo, Mintzberg (1994), afirma que não existem somente as estratégias planejadas, podendo haver estratégias emergentes, sendo que a primeira apesar de planejada, não necessariamente será realizada, enquanto a segunda pode vir a ser necessária devido ao alto dinamismo do ambiente em que uma organização pode estar inserida onde um ajuste de conduta é necessário para sobrevivência.

Em alguns casos, para enfrentar estes desafios, as organizações acadêmicas montam planos e desenvolvem estratégias. Em outros, os planos são informais e existem só na mente dos administradores universitários (MEYER, 1988), sem qualquer formalização ou integração com as diversas áreas que compõem esse tipo de organização.

Metodologia

Com intuito de atingir os objetivos propostos neste estudo optou-se pela realização de entrevista não estruturada, também conhecida como entrevista em profundidade, visando explorar o máximo de conteúdo possível dos entrevistados e buscar o que ele considera como mais relevante sobre o tema, ou seja, sua percepção sobre o assunto.

No quesito técnica de entrevista, optou-se pela entrevista dirigida através de questões precisas, pré-formuladas e com ordem preestabelecida, abordando o tema em níveis conceitual, pessoal, institucional e de atividade. Vale ressaltar que o método utilizado de entrevista tem vertente qualitativa.

Considerando-se um estudo sobre universidade optou-se pela realização das entrevistas com os coordenadores de curso por se tratar de trabalhadores autônomos, com responsabilidades administrativas em um contexto de alta complexidade, incerteza e dinamismo. Tais características de contexto tendem a dar para estes profissionais uma visão diferenciada, quando comparados com outros atores da organização, sendo, portanto considerados importante fonte de conhecimentos organizacionais.

Foram realizadas entrevistas com três coordenadores de curso de uma universidade federal do sul do Brasil. A escolha dos coordenadores de curso a serem entrevistados foi realizada conforme acessibilidade e conveniência.

A entrevista foi composta por quatro questões, abordando os níveis supracitados, conforme segue:

- 1- O que é o planejamento estratégico para você?

- 2- Você acha que planejamento estratégico é importante? Em caso afirmativo, cite alguns benefícios que entende que ele possa trazer ou possíveis consequências de uma má elaboração e/ou implementação.
- 3- Como você vê o planejamento estratégico dentro de sua instituição. Acredita ser bem elaborado? Apresente sua opinião.
- 4- Em suas atividades como coordenador de curso, você faz uso do planejamento estratégico? Cite exemplos de situações.

Análise

Na primeira entrevista, analisando item a item o planejamento estratégico foi definido como o traçar objetivos para a partir disto delinear-se uma metodologia com intuito de atingir o que fora traçado. Ressaltando a importância de se criar uma estrutura com base no planejamento e ter uma perspectiva de futuro, isto tudo, citando que este, não tem o objetivo de se engessar e sim de permitir a realização da gestão a partir do planejamento. Interessante à perspectiva abordada de que o planejamento tem a ver com a ação, no sentido de se colocar o planejamento em prática.

Outro ponto abordado na perspectiva do entrevistado foi o da existência de confusão entre planejamento e gestão, entendida por este como dois momentos distintos, sendo que o planejamento precede a realização da gestão no sentido de que a gestão se trata da ação, da implementação do que fora planejado para a obtenção dos objetivos.

O conceito ofertado pelo coordenador está alinhado com a teoria dos cinco p's da estratégia, de Mintzberg (1998), que enquadra a estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, sendo neste caso específico a estratégia como plano, quando este cita um planejamento onde você antecipa ações para se resolver um problema, utilizando-se de objetivos e metodologia.

Quanto a importância do planejamento, este o vê como peça fundamental, citando como vantagem a possibilidade de a partir dos objetivos se traçar os horizontes para ação. Como desvantagem, este cita a possível perda de flexibilidade para ajuste de conduta, no sentido de revisão da estratégia. Sua opinião é de que o planejamento estratégico não pode ser visto como uma camisa de força, este deve traçar objetivos, mas permitir a mudança de curso, este se configura um receio encontrado na área acadêmica pelo pensamento de que pode ser uma limitação. Planejamento em sua visão deve se adaptar, não no sentido de se perder os objetivos, mas uma adaptação a uma realidade mutável. Outro ponto abordado é o da dificuldade encontrada para implantação de um sistema de informação sem o devido planejamento para tal, o que tende a ter impactos negativos na instituição que mesmo com um sistema integrado já pronto, não consegue, seja por falta de interesse ou outra qualquer colocar em prática suas funcionalidades, obrigando a criação de meios paralelos para a execução das atividades.

Tal pensamento do coordenador vai de encontro a teoria da complexidade, no sentido das universidades se enquadrarem nas organizações complexas, sujeitas aos diversos fatores do contexto organizacional e apresentarem uma realidade de incerteza, dinamismo e complexidade, além de apresentar características em conformidade com a aprendizagem organizacional no sentido citado por Argyris e Schon (1978) de ajuste de conduta *single loop* e talvez chegar ao ponto de revisão da estratégia inicial ocasionando o real aprendizado denominado como *double loop*.

Outro problema visto seria o foco nos objetivos, mas sem pensamento numa metodologia para atingi-los o que impediria que a ação ocorresse, lembrando o pensamento de que o planejamento estratégico deve ser atrelado a ação.

Tal linha de pensamento vai de encontro as correntes que preceituam que o planejamento estratégico deve ser realizado de maneira integrada com sua implementação, no sentido de que a missão, visão, valores e estratégia organizacional devem estar acompanhadas de estrutura adequada para a ação e obtenção dos objetivos traçados e permitir mudanças se necessárias.

Em termos institucionais este vê o planejamento em sua universidade como algo inexistente, citando a intenção de fomento de uma ideia de se criar uma área entre as categorias para fomentar o assunto de planejamento sobre a mesma, buscando uma melhor abordagem sobre a realidade. Neste sentido, este entende que na ausência de planejamento e consequente falta de definição de objetivos, que serviriam como parâmetros, a ação fica inibida muito em função da falta de um ponto de partida, impossibilitando ajustes e melhorias, por não se ter um norte.

Neste ponto, o entrevistado retorna a possíveis vantagens da utilização do planejamento como auxílio para se pensar sobre um período específico de tempo futuro e entende este talvez como um problema cultural de nosso país, mais uma vez, voltando a perspectiva de planejamento como plano.

Mesmo com o entendimento de planejamento estratégico como importante instrumento e fundamental para a uma instituição de ensino superior, o entrevistado admite que não faz uso deste, sendo este um grande dilema pessoal.

Acredita que parte dos problemas enfrentados na universidade tem a ver com isto e que não se trata de um problema conceitual, mas da própria academia, que apresenta resistência por parte de certas áreas. A metodologia de trabalho adotada hoje é a de resolução de demandas que aparecem no dia-a-dia, citando o termo de “apagar fogo”.

Concluindo que a utilização do planejamento permitiria lidar com situações em seus mais variados horizontes, de curto, médio e longo prazo, além de permitir a existência de lacunas para resolução de imprevistos.

Outro ponto importante é a visão de que planejamento entre as áreas tem pontos que podem ser compartilhados, através do trabalho participativo, obtendo com isto sinergias pela interação entre as partes do todo.

O segundo entrevistado entende o planejamento estratégico como a criação de caminhos, estratégias principais dentro de diretrizes tidas como de sucesso, além da criação de espaços de gestão para obtenção de resultados imediatos.

O entendimento é de que o planejamento estratégico é algo importante, mas analisando a partir de sua área de atuação, apresentam-se diversos problemas na integração entre as partes do todo da instituição, através da separação das áreas, como se fossem independentes e seus resultados não dependessem dos outros, apresentando então, atividades isoladas e com conectividades difíceis, definidas pelo entrevistado como barreiras de integração.

Neste sentido o entrevistado apresenta relação com a teoria dos sistemas no sentido de que o todo é maior do que a soma das partes, sendo este obtido através da soma da interação entre estas diversas áreas.

Em termos institucionais, foi abordado o conhecimento de outras instituições de ensino superior conhecidas pelo entrevistado, em que este cita que percebe certo sucesso através da implantação de sistemas de gestão informatizados que facilitam a integração entre diferentes áreas,

Quanto a utilização do planejamento estratégico em suas atividades como coordenador de curso, este afirma que entende como sendo a melhor opção, citando a possibilidade de se traçar cenários, contudo, atualmente atua “apagando fogo”.

O terceiro entrevistado entende planejamento estratégico como um planejamento visando atingir um objetivo definido, que tenha um norte, além de metodologia definida de como se chegar até lá.

Sobre a importância do tema, este o enxerga como algo muito positivo, principalmente no sentido de definição de objetivos e estratégias, citando que não adianta se ter objetivos e passar por cima de todos para atingi-los. Enfim, entende o planejamento estratégico como importante, necessário e ideal.

Em nível institucional, vê o planejamento estratégico como muito difícil, principalmente devido a excessiva carga de trabalho, através da combinação de demandas administrativas e acadêmicas, somadas a atividades que surgem emergencialmente e que impossibilitam a realização de planejamento estratégico ou qualquer outro tipo de planejamento.

Complementa dizendo que existem mudanças imprevistas no dia-a-dia, de hora em hora ou problemas que surgem de um dia para outro, que acredita ter como fonte a novidade na universidade e suas características peculiares.

Dentre as demandas citadas encontram-se a elaboração do planejamento pedagógico do curso e discussão de documentos internos como o plano de desenvolvimento institucional e regimento.

Finaliza citando que não consegue fazer uso do planejamento estratégico em sua função como coordenador de curso, justificando com a já citada sobrecarga de trabalho, falta de normatizações internas, citando que algumas normas são criadas através da vivência de certas situações, utilizando o termo de falta de definição das regras do jogo, insistindo que busca fazer uso do planejamento, mas não consegue nas atuais circunstâncias.

Conclusões

Ante o exposto, constatou-se que sob a percepção dos coordenadores de curso o planejamento estratégico é entendido como algo importante e fundamental, como instrumento norteador, que através dos objetivos pré-estabelecidos e a formulação de uma metodologia voltada a ação com objetivo de alcançá-los, de certo modo associado aos 5 Ps de Mintzberg (1998), principalmente ao de planejamento como plano.

Um ponto importante citado foi o de que apesar da estratégia ser vista como fundamental esta não deve engessar a instituição, permitindo ajustes de conduta e revisões de estratégia, no quesito estratégia está associada à ideia de Mintzberg (1994) de diferenciação entre estratégias planejadas e estratégias emergentes e de certo modo a teoria de Argyris e Schon (1978), no sentido de rever a estratégia para ajustes ou até o aprendizado.

O ambiente de complexidade, incerteza, mutabilidade e dinamismo de uma instituição de ensino superior deve permitir, no delineamento das estratégias lacunas para ajustes de conduta, com a finalidade de sobrevivência da universidade, no sentido desta estar preparada para ofertar respostas rápidas as mudanças que pode enfrentar em seu ambiente.

Houve certa divergência entre entrevistados no quesito de implantação de sistemas de informação, sendo estes vistos por um como a possível solução para uma real integração e conectividade entre as diversas áreas da instituição, mas ao mesmo tempo visto como algo que pode ser perigoso se implementado sem planejamento, no sentido de se estudar uma melhor metodologia de ação para tal.

No âmbito institucional houve certo consenso nas percepções, entendendo que seria algo não muito estruturado, de certo modo caótico ou até inexistente. Outro ponto é o de que a maioria dos problemas enfrentados pela instituição atualmente deve-se a falta do planejamento ou da execução do mesmo.

Como coordenadores de curso todos afirmaram que não conseguem aplicar o planejamento estratégico em decorrência da alta demanda de trabalho existente na instituição, combinando trabalhos acadêmicos e administrativos, elaboração de planos pedagógicos de cursos e participação na constituição de demais documentos institucionais, estando até o momento somente “apagando fogo”.

Como sugestão para novos estudos, sugere-se que se realize a entrevista com um número maior de coordenadores de curso, de diversas áreas do conhecimento que poderiam agregar valor a percepção do planejamento estratégico na instituição, até pelo citado por um dos entrevistados no quesito de que existe certa resistência à aceitação do planejamento como elemento importante na modelagem institucional.

Referências:

ARGYRIS, C; SCHON, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action.Perspective*, Massachusetts, Addison-Welsey Publishing Company.

BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. The dynamics of organizational change in education. Berkeley: Mc-Cutchan, 1983. p. 167-185.

CASTOR, Belmiro V. J.; SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, p. 104-122, jan./mar. 1988.

COHEN, M. D. & MARCH, J. G. *Leadership and ambiguity: the American College President*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1974.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1972.

FINGER, A. P. *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Champanhat, 1997

HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MEYER JR., Victor. Planejamento universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis: OEA/NUPEAU/UFSC, 1991.

MEYER, Victor; SERMAN, Lucia; MANGOLIM, Lucia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. [S.I], 2007.

MEYER Jr., V. MUGNOL, G. Competição e estratégica no Contexto das instituições de ensino superior privadas. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 4, n. 11, 2004.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

- MEYER JR., V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A.P. (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, 1988.
- MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. Os Bruxos da Administração de Empresas: como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MILLET, J. The Academic Community. New York: McGraw-Hill, 1962.
- MINTZBERG, H.. O contexto maduro. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. p. 249-263.
- MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. New York: Freeman, 1994.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações; São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. Five Os for Strategy: the strategy process concepts, contexts and cases, New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- TEECE, D.J., G. PISANO, and A. SCHUEN. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal* 18: 509-533
- WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- WEICK, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 1-19, 1976.