



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: UMA REFLEXÃO TEÓRICA

Adão de Oliveira Filho

Universidade Federal de Santa Catarina
adao12br@yahoo.com.br

Márcia Teixeira Pinto

Universidade Federal de Santa Catarina
marciaconsultora.ufsc@gmail.com

Rogério da Silva Nunes

Universidade Federal de Santa Catarina
rogerionunes@cse.ufsc.br

Fernando Lauro Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina
fernando.pereira@ufsc.br

Carlos Alberto Leal da Costa

Universidade Federal de Santa Catarina
carloscalca@gmail.com

José Paulo da Cunha

Universidade Federal de Santa Catarina
jose.paulo@ufsc.br

RESUMO:

Objetivos: Trata de uma abordagem da ferramenta de gestão planejamento estratégico, e sua aplicação às organizações, em especial à Universidade Federal de Santa Catarina. **Método:** Usando da pesquisa bibliográfica faz-se uma revisão teórica sobre planejamento estratégico e sua aplicação no contexto da administração pública de ensino. **Resultados:** As empresas públicas, em especial as instituições de ensino, visando aprimorar seus serviços e produtos, necessitam se modernizar com relação às técnicas de gestão administrativa, adotando modelos que primem pela eficiência e eficácia do serviço público, priorizando o cidadão, com ênfase no modelo de administração pública gerencial. Entre outras ferramentas de gestão surgidas da nova administração gerencial, temos o planejamento estratégico, fundamentado na visão, na missão e nos objetivos estratégicos, contrapondo-se ao planejamento tradicional, alicerçado na subjetividade e na participação. **Conclusões:** Diante do crescimento da oferta e com a abertura de mercado, as empresas vêm apostando no capital humano e na excelência dos serviços/produtos para manterem-se competitivas. Para se manter no mercado as empresas precisam adaptar aos novos conceitos e valores, e superar a defasagem de recursos humanos, a resistência à mudança e a cultura organizacional já instalada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Cultura Organizacional; Estratégia; Administração Pública; Instituição de Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

A ideia de planejamento estratégico envolve um entendimento mais amplo sobre os vários conceitos que compõem esta expressão em nível de sistema. Está ultrapassada a visão de que esta ferramenta seja aliada apenas das instituições privadas, uma vez que atualmente vem se difundindo para as instituições públicas, que descobriram nesta ferramenta de gestão as condições para se tornarem eficientes, através da aprendizagem.

O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico ocorre de forma contínua, gerando a aprendizagem do grupo e da instituição, no qual os gestores definem as diretrizes organizacionais, analisam possíveis cenários e planejam estratégias para defender sua posição e ampliar a participação no mercado através de desenvolvimento de novos serviços e produtos.

O que imprime esta necessidade às instituições, de modo geral, em render-se ao planejamento estratégico são as constantes transformações por que vem passando às empresas em vista de fatores como: internacionalização de mercados, exigência dos consumidores, aumento da concorrência, e a necessidade de treinamento e capacitação. Novos conceitos surgiram como forma de identificar ações e caminhos para driblar as rápidas mudanças nos ambientes, interno e externo às organizações (MINTZBERG, 2004).

Um processo de implantação de planejamento estratégico envolve antes de tudo, conhecimento amplo desta ferramenta para que possa ser adaptada à instituição, uma vez que o mapeamento da cultura organizacional é fator preponderante para o sucesso da estratégia.

Ferreira (1997) considera que estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. No caso, associa os recursos humanos e outros recursos da organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Partindo desta premissa, o objetivo deste artigo é o de estudar a teoria geral do planejamento estratégico e suas nuances, no sentido de verificar sua implantação em instituições de ensino público superior, como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Através de uma abordagem qualitativa fez-se a pesquisa bibliográfica objetivando abordar conceitos e conhecer os meios para a implantação desta ferramenta de gestão.

Partindo da fundamentação teórica que coleta as impressões dos vários autores sobre este tema, poder-se-á, depois de vasta explanação, imprimir ao artigo o objetivo proposto, qual seja: conhecer a ferramenta de gestão planejamento estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento e Estratégia

Dentre as diversas técnicas que integram os modelos de gerenciamento, o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas de gestão, primando pela subjetividade e por um sistema aberto, diferentemente do planejamento tradicional, caracterizado pela objetividade e por um sistema fechado com metas únicas.

Para Oliveira o planejamento estratégico:

É normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto á formulação de objetivos quanto á seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2007, p.22).

Borges e Araújo (2001) definem o planejamento estratégico como um processo

intencional de interferência organizacional, através do qual unia organização, partindo da análise do ambiente externo e sua situação interna, definem sua missão, seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num determinado espaço de tempo.

Para Drucker (1999), planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de *feedback*, comparar o resultado dessas decisões com os objetivos pré-definidos.

No entender de Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) dentro das empresas o planejamento tem difícil conceituação, já que sua função muitas vezes é confundida com previsão, projeção, predição, resolução de problemas e planos, no entanto, planejar é um processo que deve ser desenvolvido para promover o alcance de objetivos propostos.

O termo estratégia tem o poder de nortear o processo de evolução da humanidade, evoluindo sua definição no decorrer do tempo, passando de uma visão de estratégia como plano, para a estratégia como um processo de atividade contínua, abrangendo toda a organização e seu ambiente por meio da cooperação entre as partes.

Para Prahalad a estratégia consiste:

[...] em um processo de experimentação contínua, de redução do risco, de compressão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização de impacto no mercado. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 233).

Motta em suas considerações sobre a prática da estratégia observa:

A prática da estratégia resulta em um processo interativo no qual a empresa testa o seu próprio futuro através de um aprendizado contínuo. Dirigentes devem estar conscientes desse processo, para nele poderem melhor intervir. Sem a visão estratégica, não se pode conhecer o conjunto de necessidades, demandas, apoios e recursos existentes na sociedade. (MOTTA, 2001).

Meyer JR, (1991) entende que planejar não significa apenas produzir planos, definir políticas, mas colocar o plano em ação. Ressalta que a importância de qualquer planejamento estratégico está na viabilidade de sua implantação, pois este só adquire significado se estiver vinculado à ação organizacional, deslocando-se do campo conceitual para o prático, sendo este um dos maiores desafios do administrador universitário.

2.2 Contextualização do tema

Com a crescente complexidade das organizações, há uma exigência pela introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisão. A incorporação de procedimentos lógicos, para, facilitar as decisões e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações (RIZZATTI; RIZZATTI JR, 2005).

O planejamento estratégico deve abranger todos os níveis hierárquicos e toda a comunidade, para que se consolide a cultura de planejar constantemente, rejeitando-se pensamentos únicos e absolutos, e com a clareza sobre as peculiaridades que fazem a universidade diferente de outras organizações, necessitando ajustar o instrumento de planejamento estratégico quando utilizado em instituições universitárias (ARAÚJO, 1996).

No entendimento de Estrada, as universidades brasileiras estão necessitadas de uma reformulação gerencial, com vistas a um posicionamento mais competitivo no ambiente institucional, e explica:

Atualmente existe uma unanimidade quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado, pois, como é afirmado por Meyer Jr (1991): "[...] estudos de caso têm revelado que as Instituições Universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente" (grifo do autor). (SOLIZ ESTRADA, 2000).

Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que qualquer organização que queira sobreviver, necessita estar inserida no mercado de forma colaborativa, permitindo aos agentes utilizarem-se mais da criatividade.

Cunha (1995) entende que as Instituições Públicas, por serem criadas e sustentadas pelo poder público têm a sua sobrevivência garantida e, por isso, não se preocupam com ameaças e oportunidades como acontece com as empresas privadas, mas encontram dificuldades na definição e operacionalização dos seus objetivos e não têm habilidade gerencial para desenvolver soluções rápidas.

Na verdade, o planejamento constante, científico e sistematizado não é uma prática das universidades em geral, e as experiências com o planejamento não são regulares. O processo quando é detectado, ocorre de maneira setorial ou periódica, com ações que abrangem, muitas vezes, tão simplesmente uma gestão (SOLIZ ESTRADA, 2001).

Mafra e Schimitt (2003 apud SILVEIRA, 2009) argumentam que o Ministério da Educação (MEC), através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em 1996, passou a cobrar, através de decretos, portarias e resoluções, ações sobre o planejamento e a avaliação. Mencionam a apresentação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) onde devem estar explicitadas as estratégias que as instituições adotarão para atingirem sua missão, objetivos e metas, para poder se expandir, oferecer novos cursos e continuar desenvolvendo suas atividades.

3 ESTRATÉGIA

O planejamento tradicional de longo prazo funcionou relativamente bem durante os anos 50 e 60 em razão de estes anos terem sido relativamente estáveis, como lembra Ferreira:

O planejamento empresarial vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para determinar o futuro. (FERREIRA, 1997, p. 115).

A partir dos anos 70, quando os erros de previsão tornaram-se mais frequentes, percebeu-se a necessidade de mudanças, então a estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica clássica adotada era a análise SWOT. Desenvolvida na *Harvard Business School*, tal técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno e externo da empresa, buscando conhecer suas forças e fraquezas bem como as oportunidades e ameaças externas.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações.

A estratégia, para Ferreira (1997) é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios

e riscos apresentados pelo mundo exterior. Para Porter (1991) a ênfase dada ao planejamento estratégico nas organizações reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que, pelo menos, as políticas ou ações dos departamentos funcionais sejam acompanhadas visando a um conjunto comum de metas.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que a técnica do processo de planejamento estratégico seja aplicada com êxito, necessário se faz o entendimento da cultura organizacional, peça fundamental para o sucesso desta ferramenta gerencial.

Silva (2005 apud PEREIRA, 2009) explica que a palavra cultura tem origem na Antropologia Social, que representa as qualidades de um grupo humano específico passando de uma geração para a outra. Na administração, o termo foi absorvido como um conceito gerencial, uma vez que as empresas são essencialmente grandes grupos de pessoas.

A Teoria das Organizações passou a investigar a Cultura Organizacional a partir da década de 80. Desde então, pesquisadores têm privilegiado diferentes aspectos da questão e ainda hoje existe uma dificuldade no sentido de obter um consenso na conceituação do termo cultura organizacional. Para o melhor entendimento, necessário se faz definir cultura organizacional, que no entender de Certo e Peter (1993, p.217):

Cultura organizacional significa um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. A importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos empregados e, espera-se, motiva-os a conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais.

Para Pereira e Cunha (2004) a cultura organizacional é considerada como parte integrante do próprio processo de administração, como um conjunto de pressupostos que um grupo inventou como forma correta de lidar com problemas, até como um mecanismo de controle, o qual extingue a reflexão humana.

Oliveira (2007) afirma que a cultura, ou o sistema de valores, pode ser a maior força da empresa quando for consistente com sua estratégia. No entanto, além de aliada, a cultura também pode aparecer como uma inimiga ao funcionamento do processo de planejamento estratégico, uma vez que os padrões culturais podem se constituir em obstáculos à implementação de estratégias empresariais transformadoras.

Ainda citando Oliveira (2007) é a cultura que impede a organização de enfrentar ameaças competitivas, ou de adaptar-se às mudanças econômicas ou sociais do ambiente, podendo levá-la à estagnação ou até mesmo ao desaparecimento, caso não faça um esforço consciente de mudar.

Schein (1996 apud PEREIRA, 2009, p.54-75) especifica as três maneiras possíveis de construir a cultura de uma organização e estas estão diretamente ligadas à personalidade de seus líderes. Como enumera: a) os empresários apenas contratam e mantêm subordinados que pensam e sentem como eles; b) os empresários doutrinam e socializam os subordinados segundo seu modo de pensar e sentir; c) o próprio comportamento do empresário é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com ele e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas.

Com relação aos tipos de cultura organizacional, Soliz Estrada (2001) conclui que a Universidade é uma organização na qual as atividades meios: administração do ensino, têm uma cultura do tipo Cultura do Papel e as atividades fins: ensino, pesquisa e extensão, têm uma Cultura da Pessoa. Estas culturas se encontram em constante conflito, e têm

características próprias.

Ambrosini (2004 apud PEREIRA, 2009) ressalta que além da cultura e suas formas de manifestação, há nas organizações as chamadas subculturas, que fazem com que seja possível que unidades coexistentes de um sistema mais amplo tenham culturas independentes do próprio sistema, ou até mesmo conflitantes com eles.

Segundo Gandz (2007 apud PEREIRA, 2009) a cultura de uma empresa só é forte quando não há a presença de muitas subculturas, pois assim os membros possuem seus princípios e valores bem arraigados, o que permite que o grupo aja com rapidez e coordenação contra um concorrente. Para o autor, cada empresa tem uma cultura única e de sua própria personalidade, com seu folclore que ilustra os valores, e as próprias formas de lidar com problemas, tomar decisões e fazer as coisas.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.1 Etapas do Planejamento Estratégico

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001 apud PEREIRA, 2006) a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que “permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

O diagnóstico ambiental apresenta algumas premissas básicas: deve considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa; este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; para enfrentar essa situação ambiental a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico (OLIVEIRA, 1998).

5.1.1 Análise do ambiente externo

Oliveira (1998) postula que a análise externa tem por finalidade estudar a relação que existe entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, assim como sua posição atual no mercado e perspectivas futuras. O autor ressalta ainda que as oportunidades representam as variáveis externas e não controláveis que podem provocar uma situação favorável para a organização em relação ao ambiente a qual está inserida.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) definem as oportunidades como situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa, desde que ela tenha condições ou interesse de usufruí-las.

Oliveira (1988) lembra que as ameaças são representadas pelas variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. Os fatores externos são classificados em micro e macro ambientais, onde os fatores micro ambientais relacionam-se aos processos internos, clientes e fornecedores e os fatores que compõem o macro ambiente ou ambiente indireto, são: econômicas, políticas, legais, culturais, sociais, tecnológicas, demográficas e ecológicas (OLIVEIRA, 1998).

A análise do ambiente organizacional é o processo de monitoramento para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas sendo que as organizações devem perceber os movimentos do ambiente em que está inserida, pois a agilidade em adaptar-se as mudanças econômicas e de mercado podem definir o sucesso da empresa.

5.1.2 Análise do ambiente interno

A finalidade da análise interna é colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa, ou seja, levantar os pontos fortes e fracos da organização que deverão ser determinados de acordo com a posição atual da mesma. Essa análise deverá ser feita comparando outras empresas do segmento. A análise do ambiente interno é o instrumento que propicia conhecer as habilidades e competências da empresa (OLIVEIRA, 1998).

Os pontos fortes ou forças de uma empresa são as características e qualidades, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o seu desempenho (VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

Para Oliveira (1998) os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente. Os pontos fracos ou fraquezas de uma empresa são as características, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da mesma. Estas variáveis internas e controláveis provocam uma situação desfavorável para a organização em relação ao seu ambiente.

5.1.3 Definição de objetivos e estratégias

Os objetivos são os resultados que a organização pretende realizar. Nesta etapa, deve-se identificar aonde a empresa quer chegar. A definição dos objetivos é consequência da etapa anterior, já que, de acordo com as condições internas e externas, pode-se definir o caminho que a empresa irá seguir. A estratégia será delinear a partir da definição destes objetivos, e no curso vamos identificar uma série de estratégias, e sua aplicação para as organizações.

5.1.4 Implementação da estratégia

Uma vez que os objetivos e estratégias tenham sido selecionados, chega o momento da implementação da estratégia. Por melhor que sejam os planos, se não forem implementados adequadamente, todo o trabalho até aqui será em vão. Aqui analisaremos algumas das práticas para garantir que a estratégia atinja os objetivos propostos, planejando com uma visão de longo prazo, através de ações de curto prazo.

Conforme Semler (1998) para uma implementação eficaz do planejamento estratégico, a empresa precisa contar com um estilo de gestão que seja efetivamente participativo, no qual os funcionários possam se envolver, darem sua opinião e sentirem-se importantes para o processo. Por isso, o autor acredita na necessidade do uso de um linguajar simples, para que todos compreendam as mensagens, bem como na necessidade da diminuição dos níveis hierárquicos e da aceitação dos erros dos funcionários, para que assim eles não desistam de tentar inovar.

5.1.5 Monitoramento e controle

A etapa do monitoramento e controle é essencial. Segundo Maximiliano (2006) o monitoramento "consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia", já que o processo de planejamento estratégico é um processo cíclico e deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

5.2 Tipos de Planejamento

Para Mintzberg (2004) "planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões". As organizações são em regra divididas em nível estratégico, nível tático e nível operacional. Os tipos de planejamento seguem tais níveis e constituem-se em Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

O planejamento tático objetiva otimizar determinada área de resultado e não a empresa globalmente. É neste, tipo de plano que se deve realizar a decomposição dos objetivos e programas estabelecidos no planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2007) os tipos de planejamento em relação aos níveis hierárquicos podem ser compreendidos como: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional.

Cada planejamento tem uma forma singular, cada nível é tratado dentro da organização de uma forma independente mais que em certos momentos interagem entre si, como descreve:

- a) **Planejamento estratégico:** processo administrativo que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Normalmente utilizado pelos níveis mais altos da empresa sendo a base norteadora a ser seguida;
- b) **Planejamento tático:** objetiva tomar determinada área da empresa mais otimizada e não a empresa como um todo. Trabalha em varias partes, desde os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido pelo nível intermediário;
- c) **Planejamento operacional:** Composto basicamente por planos de ação ou planos operacionais. Elaborado pelos níveis mais baixos da pirâmide, tendo como preocupação as tarefas rotineiras, do dia-a-dia.

Oliveira (2007) esclarece que os três níveis de planejamento são de grande importância para a empresa e que cada um tem suas características próprias, com ênfase às decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Cada um deles deve especificar detalhadamente:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

Ainda na visão de Oliveira os planejamentos não podem ser tratados de uma maneira isolada, cada um deles tem uma visão diferente que se complementam entre si, por exemplo, uma mudança de nível estratégico poderá afetar os outros dois níveis.

5.3 Elementos do Planejamento Estratégico

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41-4) o processo de planejamento estratégico é constituído por várias etapas que assim descrevem:

- a) **Declaração de missão:** a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente. Define o "negócio", delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. É uma definição que antecede o diagnóstico estratégico.

- b) **Visão de negócios:** a visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata não de predizer o futuro, mas, sim, de assegurá-lo no presente.
- c) **Diagnóstico estratégico externo:** o diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda as dimensões setoriais e competitivas.
- d) **Diagnóstico estratégico interno:** é o diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais relacionando as forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.
- e) **Fatores-chaves de sucesso:** a inclusão da avaliação dos determinantes de sucesso no processo de planejamento empresarial foi proposta por Ansoff em 1980. Esta etapa procura evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT, de cuja solução dependerá a consecução da missão.
- f) **Sistemas de planejamento estratégico:** têm o propósito de formular estratégia e sua implementação pelo processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais.
- g) **Definição dos objetivos:** a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou urgência.
- h) **Análise dos stakeholders:** Freeman estabeleceu as estratégias como um modo de relacionamento e construção de pontes entre a organização e seu público de interesse, e que somente quando se atende às necessidades desses grupos é que se tem sucesso nas estratégias elaboradas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.
- i) **Formalização do plano:** um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de programas analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos.
- j) Auditoria de desempenho e resultados: trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias.

5.4 Dificuldades na implementação do Planejamento Estratégico

Planejar não basta. As estatísticas mostram que 95% do corpo funcional das instituições não têm noção da visão de futuro, o que colabora para que o planejamento estratégico não tenha o sucesso esperado. Soma-se a isto o pouco envolvimento e tempo de dedicação dos gestores ao processo de planejamento. Não obstante, a operacionalização, a execução e o acompanhamento do planejamento estratégico têm sido um grande desafio para o sucesso deste processo (CNM, 2012).

Para Cunha (1995) os problemas com a implementação do planejamento estratégico nas universidades, envolve entre outros: a falta de estrutura de poder bem definida, a interferência de questões políticas, a falta de "Know how" na implementação, a ausência de uma metodologia adequada e a necessidade de respaldo da comunidade universitária.

Schmitt (1988) entende que as dificuldades para a implementação do planejamento estratégico estão relacionadas com a falta de liderança do executivo principal da organização, à mudança cultural, à falta de estrutura organizacional, aos sistemas de informação que possibilitem a implantação, à inexistência de planos estratégicos diferenciados, flexíveis e dignos de crédito e que apoiem as estratégias, aos recursos destinados sem estar de acordo com a realidade e sem base nas estratégias, ao sistema inadequado de recompensa e punição e à falta de mecanismos de controle para a avaliação.

Luck (2004) por sua vez, enumera e explica cada uma das dificuldades para a implementação do planejamento estratégico a saber:

a) Falta de tempo para planejar: A escassez de tempo faz com que justifiquem a opção pela execução antes da análise das estratégias e ações. No entanto, quanto mais escasso é o tempo, maior é a necessidade de se planejar.

b) Preocupação com soluções imediatistas: a cultura do "apagar incêndios" ou "matar um leão por dia" representa um grande desperdício de tempo e desgaste de energia justamente por falta de planejamento. Este pensamento faz com que as pessoas sejam reativas e não proativas.

c) Influência de pressões do contexto de trabalho: os colegas de trabalho, seja um superior hierárquico ou não, acabam cobrando soluções imediatas. Motivados pela pressão, gestores adquirem atitude negativa em relação ao planejamento e desistem do mesmo.

d) Hesitação em assumir responsabilidade: o planejamento define ações necessárias para atingir objetivo e, por consequência, estabelece compromisso com resultados.

e) Falta de conhecimento sobre o planejamento e a habilidade em planejar: projetos realizados apenas para legitimar um trabalho por vezes são inúteis, pois o essencial é esquecido, que é a implementação das ações. Aprende-se a planejar, planejando.

f) Falta de conhecimento sobre o objeto do planejamento: quem planeja eficazmente deve conhecer o suficiente da realidade sobre a qual planeja: suas características e distribuição, processos e tendências, tensões e conflitos, história anterior da situação em foco.

g) Descrédito quanto ao planejamento: para muitos, planejar representa um exercício ocioso e acadêmico, que produz um documento escrito, nada mais.

h) Dificuldades pessoais do gestor-planejador: indisciplina mental, falta de constância, hesitações, medo de se expor, descomprometimento, ansiedade, são algumas das características que certas pessoas apresentam e podem ser apontadas como limitadoras do seu envolvimento com o planejamento.

Os autores são unânimes em apontar a falta de visão do todo como uma das principais dificuldades do planejamento estratégico. Neste sentido Senge (2002), alerta sobre a "arte de enxergar a floresta e não só as árvores".

Luck (2004, p. 39) enfatiza sobre a prática de "apagar incêndio":

Como consequência daquela visão errônea e limitada, muitos gestores deixam de compreender e de antever os benefícios do planejamento e dedicam-se mais à modificação urgente de situações, à rápida resolução de problemas e, o que mais ocorre, à pronta execução de serviços e de tarefas sem um sentido mais amplo e sem um relacionamento com um projeto global de transformação da cultura organizacional. Nesse caso, o senso comum e a compreensão superficial da realidade é que norteiam as ações que, por isso mesmo, reforçam o *status quo* que, em última análise, resultam na frustrante prática de "apagar incêndio".

A simples elaboração de um planejamento estratégico, sem a devida implementação, e continuidade não resolve, porque o planejamento estratégico só tem eficácia quando todas as suas etapas são implementadas.

5.5 Vantagens do Planejamento Estratégico

Segundo Rebelo (2008) pode-se vislumbrar grandes vantagens com a implantação do planejamento estratégico em instituições públicas, que podem ser:

- a) **Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização:** a participação das áreas envolvidas na definição da direção a ser seguida implica no comportamento harmônico das partes com o objetivo de integrar o todo.
- b) **Gera maior interação com o ambiente, transformando a organização reativa em pró-ativa:** a utilização sistemática do planejamento estratégico garante uma interação positiva com o ambiente, provocando uma mudança de enfoque que direciona a alocação de esforços para os eventuais desvios do futuro. A organização abandona o comportamento reativo e se torna proativa, com o objetivo constante de negociar seu ambiente futuro, resultando no desenvolvimento da organização.
- c) **Estimula a função diretiva:** leva o executivo a não focar-se meramente nas atividades do dia-a-dia.
- d) **Orienta o processo decisório:** permite a obtenção de melhores resultados. Inúmeras decisões são tomadas diariamente nas organizações.
- e) **Estimula a utilização de modelos organizacionais mais eficazes:** através do desenvolvimento de um processo descentralizado de planejamento as diversas áreas da organização são envolvidas.
- f) **Racionaliza e encaminha o processo orçamentário:** o processo orçamentário é marcado, por uma sucessão de revisões até a obtenção da versão final. A ausência do planejamento estratégico leva as diversas áreas a apresentarem propostas conflitantes com os objetivos gerais, que acabam por ultrapassar a capacidade financeira da organização. Com o planejamento estratégico as áreas funcionais podem apresentar propostas com maior grau de coerência programática e mais adequadas às limitações financeiras.

5.6 Limitações do Planejamento Estratégico

Rebelo (2008) concorda que existem limitações ao Planejamento Estratégico, que devem ser considerados:

- a) **O ambiente pode não corresponder às expectativas:** há necessidade de uma análise ambiental adequada.
- b) **Resistência interna à mudança:** a elaboração e implementação provocam mudanças na filosofia de atuação, na maneira de fazer as coisas e nas políticas e normas da organização. Conseqüentemente, a rotina e algumas atividades setoriais e individuais são alteradas, gerando resistência dos gerentes e funcionários.
- c) **O planejamento é dispendioso:** requer a alocação de grande parcela de tempo dos melhores funcionários e de toda a alta administração. São necessários estudos especiais e grande número de informações. Estes fatores representam custos consideráveis.
- d) **A crise atual:** o planejamento estratégico formal não tem a finalidade de livrar a organização de uma crise atual repentina.
- e) **O planejamento é difícil:** o estabelecimento da direção a ser seguida pela instituição, a negociação do ambiente futuro de maneira consistente com a direção escolhida e o gerenciamento do processo de alocação de recursos de modo a obter resultados sinérgicos na busca da direção estabelecida impõem aos dirigentes um processo mental bem diferente daquele necessário para enfrentar os problemas operacionais do

dia-a-dia.

- f) **Quando os planos são concluídos, a escolha é limitada:** a implementação de um plano limita de alguma maneira a ação gerencial na escolha das alternativas contidas no plano. Não é uma limitação muito forte, pois os dirigentes devem selecionar, durante a sua elaboração, as alternativas mais viáveis para conduzir a organização para os objetivos desejados, considerando que um, plano não é imutável.

5.7 Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho segundo Miranda e Silva (2002) é mais do que uma ferramenta gerencial é uma estratégia de sobrevivência da organização. Enumera no seu entendimento, as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição, quais sejam:

- Controlar as atividades operacionais da empresa;
- Alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- Controlar o planejamento;
- Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Para Oliveira (1989) para que o administrador possa controlar e avaliar o processo de planejamento estratégico são necessários os seguintes passos:

- a) Estabelecer padrões de medida e avaliação;
- b) Apresentar o que medir;
- c) Comparar o realizado com o esperado e;
- d) Ação corretiva.

Complementando Oliveira (1989, p. 217) enfatiza:

O administrador deve desenvolver vários instrumentos de controle e avaliação, bem como criar um "clima" adequado para a sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências, ativas ou passivas, que podem "derrubar" o planejamento estratégico na empresa.

Para Miranda e Silva (2002) um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores atendem melhor as necessidades de informação dos gestores. Não existe nenhuma receita para escolher os indicadores de desempenho, pois o importante é mostrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou refletir sobre o planejamento estratégico no seu aspecto teórico, visando abordar a complexidade de sua implantação e implementação nas instituições de ensino públicas.

O Planejamento Estratégico das Unidades Administrativas na UFSC foi desenvolvido ao longo do ano de 2010. Os encontros contaram com a participação de integrantes e dirigentes de várias unidades da UFSC, sendo: PróReitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS, Secretaria de Cultura e Arte - SECARTE, Museu Universitário, Secretaria de Planejamento e Finanças - SEPLAN e Secretaria de Relações Institucionais e

Internacionais - SINTER, onde foram lembradas as orientações estratégicas, seguindo a mesma metodologia adotada aos Centros de Ensino (UFSC, 2014).

A necessidade de mudança na gestão administrativa das organizações leva à reflexão sobre a adequação das ferramentas gerenciais disponíveis, que devem ser estudadas e sentidas por todo o corpo de servidores e colaboradores, com o intuito de se estabelecer uma transição de métodos e técnicas o menos impactante possível para a cultura predominante.

O planejamento na UFSC inicialmente levou em consideração as funções de planejamento, organização, liderança, coordenação e controle. A forma de processo do planejamento na UFSC pautou-se na decisão administrativa de construí-lo de forma participativa, envolvendo o maior número possível de pessoas da Universidade para elaboração de seus critérios. A abordagem onde é permitido o envolvimento da maioria de seus trabalhadores faz com que haja maior comprometimento, tanto na sua elaboração como na sua execução. Quando os envolvidos participam da construção do plano no processo de planejamento, a compreensão, proposição e participação são elementos de sensibilização fundamentais para o sucesso do projeto. A importância do planejamento estratégico está em ser um instrumento dinâmico de gestão, significando, necessariamente, trabalhar o conceito de mudança que precisa ser organizado e oficializado pela instituição objetivando o alcance da sua missão.

Uma questão importante é a visão de futuro. Preparar estratégias para se chegar ao futuro, com tomada de decisões e abordagens eficazes a partir de uma visão sistêmica, envolve a organização e toda a sociedade enquanto usuária destes serviços.

O planejamento estratégico no ambiente institucional público é ferramenta importante ao bom desempenho da gestão, mas necessita de implantação eficiente e continuidade, considerando que este é um processo e não mais um produto da instituição.

A obtenção de resultados não depende tão somente de uma boa estratégia, mas também da mobilização da organização e seu potencial humano para realizar mudanças, atuar de forma integrada, monitorando e avaliando decisões e políticas administrativas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 83-5, jul/ago. 1996.

BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, Jul./Ago. 2001.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Nova administração pública: gestão municipal e tendências contemporâneas**. Brasília: CNM, 2012. (Coletânea Gestão Pública Municipal: Gestão 2009-2012).

CUNHA, C. J. C. A. Planejamento estratégico em universidades. Florianópolis: NEST/UFSC, 1995.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, A. A.; *et al.* **Gestão Empresarial, de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

LUCK, H. **Metodologia de Projetos**: uma ferramenta de planejamento e gestão. Petrópolis (RJ):Vozes, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEYER JR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: SEMINÁRIO - A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000. **Anais...** Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. 20p.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap.7.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo (SP): Atlas, 1998.

_____. **Planejamento estratégico**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. (Orgs.). **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

PEREIRA, S. C. S. O planejamento estratégico em organizações públicas. In: XI CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Ciudad de Guatemala, 07 a 10 Nov. 2006. **Anais...** Documento Libre. Disponível em: <<http://www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20XI/documentos/pereiser.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2011.

PEREIRA, M. F. A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico. **RIAE**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 54-75, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/view/1637/1444>>. Acesso em: 18 mar. 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REBELO, L. M. B. Planejamento estratégico: uma ferramenta de gestão para a administração do setor público. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.

Congress, de 31jul. a 02 ago. 2008. Disponível em: <[www.excelenciaemp-estao.orp-/Poi-tals/2/documents/ ... /T7.0096.0161.pdt](http://www.excelenciaemp-estao.orp-/Poi-tals/2/documents/.../T7.0096.0161.pdt)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

RIZZATI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. Importância do Planejamento para as Universidades. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR. **Anais...** Mar Del Plata, Argentina, 2005.

SOLIZ ESTRADA, R. J. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria.** 2000. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2000.

_____. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. In: XXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador (BA). **Anais ...** 2001.

SCHMITT, G. R. Como minimizar o insucesso na implantação de planos estratégicos. São Paulo: **Relatório de Estratégia Empresarial**, n. 5, p. 63-5, 1988.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVEIRA, E. W.; *et al.* Uma experiência de planejamento estratégico na universidade federal de Goiás. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis, 25 a 27 de nov. de 2009. **Anais...** Florianópolis, 2009. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BDDocumentos/ ... /IX-1123.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BDDocumentos/.../IX-1123.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 11.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Planejamento Estratégico. Disponível em: <<http://planejamento.paginas.ufsc.br/descrevendo-o-planejamento-estrategico-na-ufsc/>>. Acesso em: 12 agosto de 2014.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.