



ETAPAS DO PROCESSO DA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES

Giselly Rizzatti

RESUMO

O Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta importante que auxilia as organizações na tomada de decisão, facilitando-as a sobreviverem no ambiente competitivo e de constantes mudanças. Dentro deste contexto, este artigo teve por objetivo estudar as etapas do processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em Universidades e suas respectivas características. Para tanto, a metodologia utilizada, no que se refere aos meios caracteriza-se por ser bibliográfica, e quanto aos fins descritiva. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa bibliográfica, tratando-se de uma abordagem qualitativa. Ao desenvolver a pesquisa verificou-se que as Universidades, apesar de se constituírem em organizações com alto grau de complexidade, podem utilizar com eficácia o processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, desde que todas as pessoas envolvidas se comprometam a participarem de todo processo. Portanto, conhecer as etapas da elaboração e da implementação que envolvem o planejamento estratégico pode facilitar no alcance dos objetivos institucionais almejados pelas Universidades.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico, Elaboração, Implementação e Universidades.

1 Introdução

No universo dos negócios, a necessidade de mudanças e as inconstâncias vêm provocando resultados mais intensos em todos os ramos empresariais, gerando grandes transformações nas organizações.

Como forma de sobrevivência, as Universidades como todas as organizações, para se relacionarem bem com o mundo externo, necessitam se moldar aos novos modelos de administração empresarial. Uma forma disto acontecer é utilizando a ferramenta que vem servindo de base para a tomada decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está introduzida, chamado de Planejamento Estratégico.

Desse modo, o presente artigo tem o objetivo explicar como ocorrem às etapas do processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico em Universidades. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes secundárias.

2 Planejamento estratégico

A complexidade das organizações vem exigindo a inclusão de procedimentos lógicos, para facilitar a tomada de decisão. Como forma disto acontecer, vem admitindo o planejamento em suas atividades, para administrar melhor seus recursos e minimizar os riscos de suas ações. Nesse sentido Carvalho (1979) assegura que planejamento é um processo por meio do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para atingir, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas voltadas para o futuro.

2.1 Planejamento

Ansoff (1991) define planejamento com um método de classificação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e nesse sentido, atingir um futuro almejado. A sua intenção não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com o intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos.

Conforme Oliveira (2004) planejamento é a definição de um futuro desejado e os meios eficazes de alcançá-los.

Segundo Stoner e Fremann (1999, p. 136) planejamento “é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los”. Já para Bateman e Snell (2009, p. 117) planejamento “é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão o futuro”.

Ainda, de acordo com Ackoff (*apud* KICH; PEREIRA, 2011, p.11) planejamento é: “(..) algo que fazemos antes de agir, ou seja, tomada antecipada de decisão; é um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação”.

O ato de planejar precisa ser anterior ao de organizar, executar e controlar, porque sem planos não se consegue guiar uma empresa ou mesmo saber que caminho seguir (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para Cunha (1996), planejar significa criar um esquema para agir. Pode-se dizer também que planejar é elaborar um esquema para realizar algo que se deseja, ou seja, contrapõe-se à improvisação, que é apenas a ação ao acaso. Já o planejamento pode ser conceituado tecnicamente como a formulação de objetivos e de ações alternativas, assim como a opção pelas melhores ações.

O planejamento incide na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição dirigido ao que se almeja alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, fazendo indagações em relação que fazer, como, por que, quando, por quem e onde (COLOMBO, 2004).

Uma das principais características para que o planejamento seja um sucesso, é de que as pessoas dentro da organização estejam comprometidas na sua elaboração e participarem de maneira efetiva de sua confecção. Como também, tenham o conhecimento da missão da organização, seus propósitos, seus valores e crenças, suas competências especiais e o seu lugar no mercado (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento é, portanto, um processo sucessivo, composto de várias etapas, funcionando de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Esta variabilidade é originária das pressões ambientais que a empresa tem de agüentar e que são

resultantes de forças externas ininterruptamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, decorrente dos vários fatores integrantes da empresa (OLIVEIRA, 2004).

2.2 Estratégia

Além da conceituação de planejamento se faz necessário uma definição do que é estratégia que segundo Stoner e Freemann (1999, p.141) é um “programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo”.

De acordo com Pereira (2010, p. 124) estratégia define-se como:

“uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos-tantos os existentes como os potenciais- a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe”.

Schermerhorn (2008, p. 168) assegura que estratégia é “um plano abrangente que direciona a alocação de recursos para a conquista de objetivos organizacionais de longo prazo”. Nesse mesmo sentido, afirma Bateman e Snell (2009, p. 121) que estratégia é “um padrão de ações e alocações de recursos projetada para atingir os objetivos da organização”.

Conforme Oliveira (2004, p.194) estratégia pode ser definida como:

“(…) um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

2.3 Classificação de planejamento

O planejamento se divide em três tipos como: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

2.3.1 Planejamento estratégico

De acordo com Bateman e Snell (2009, p. 121) planejamento estratégico é o “conjunto de procedimentos para tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo”

Para Peter Drucker(*apud* Stoner, 1985, p.86) o planejamento estratégico é no campo de sua eficácia e eficiência identificada como fazer a coisa certa em relação a seleção de seus objetivos e depois na determinação de como atingi-los, pois se não observados podem influenciar demasiadamente na sobrevivência e no crescimento de uma organização.

Segundo Oliveira (2004) planejamento estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direção a ser adotada pela empresa, visando otimizado grau de interação com os ambientes externo e interno, operando de forma inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar todos da empresa.

Conforme Schermerhorn (2008, p.144) plano estratégico “identifica diretrizes de longo prazo para a organização”

O planejamento estratégico é de forma geral entendido como um processo no qual a instituição determina seu futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Pereira (2010, p.47) assegura que Planejamento estratégico:

“é um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade”.

Segundo Ackoff (*apud* Kich e Pereira, 2011, p. 32 e 33) o planejamento estratégico é um conjunto de decisões interdependentes, que pode ser dividido de diferentes maneiras, mas que interagem entre si:

- “1. Fins: especificação dos objetivos e metas.
2. Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos.
3. Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.
4. Implantação: determinação dos procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los, para que o plano possa ser executado.
5. Controle: determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano, ou falhas na sua execução, e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas”.

Portanto, Planejamento estratégico, pode ser conceituado como um processo continuado e adaptativo por meio do qual uma organização define (e redefine) sua missão, seus objetivos e suas metas, escolhe as estratégias e meios para atingi-las em um determinado período de tempo, através de constante influência com o ambiente externo (MEYER JUNIOR, 1988).

2.3.2 Planejamento tático

O planejamento tático tem como finalidade melhorar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004).

Conforme Bateman e Snell (2009, p. 122) planejamento tático é o “conjunto de procedimentos para traduzir objetivos estratégicos abrangentes em objetivos e planos específicos relevantes para determinada parte da organização”.

De acordo com Pereira (2010, p.54) o planejamento tático:

- relaciona-se com os objetivos de médio prazo;
- tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo;
- trabalha com decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico;
- é de responsabilidade da administração de nível médio.

2.3.3 Planejamento operacional

Para Bateman e Snell (2009, p.122) planejamento operacional é o “processo de identificar procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais baixos de uma organização”.

O planejamento operacional pode ser verificado como uma formalização dos dois anteriores, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 2004) O nível de influência operacional importa nas

estratégias táticas, ou ações tomadas por partes menores de uma empresa, que se adaptam aos instrumentos administrativos básicos para o dia-a-dia do executivo, visto que enfoca em um curto prazo, abordando apenas uma tarefa, ou uma operação (KICH; PEREIRA, 2011).

Assegura Stoner e Fremann (1999, p.166) que plano operacional é o “plano que descreve os detalhes necessários para se incorporar a estratégia nas operações do dia-a-dia”.

3 Processo do planejamento estratégico

3.1 Elaboração

Conforme Oliveira (2004, p. 67-81) o processo do planejamento estratégico é desmembrado nas seguintes fases basilares para sua elaboração e implementação:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: nesta fase a empresa procura definir “como está”. Ela é desempenhada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

O diagnóstico estratégico também se subdivide em quatro fases como:

A- Identificação da visão: que é entendida como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem avistar dentro de um longo período de tempo e com uma abordagem mais ampla.

B- Análise Externa: esta fase examina as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações.

Oportunidades entendida conforme Oliveira (2004) como a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode beneficiar sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, de maneira satisfatória, enquanto persiste. E a ameaça também como uma força incontrolável pela empresa, mas que cria obstáculos a sua ação estratégica, que poderá ou não ser impedida, desde que conhecida em tempo hábil.

C- Análise Interna: esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Segundo Oliveira (2004) ponto forte é a diferenciação alcançada pela empresa, ou seja, uma variável controlável, que lhe causa uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Já o ponto fraco é uma situação inadequada da empresa, também com uma variável controlável, que lhe gera uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. E ponto neutro como uma variável identificada pela empresa, mas que no momento, não existia critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

D- Análise dos concorrentes: esta fase se examina a partir da análise externa, pois seu tratamento deve ser detalhado, porque seu produto final identifica as vantagens competitivas da própria empresa.

Fase II- Missão da Empresa: determina a razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo e também a sua postura estratégica, ou seja, a maneira mais apropriada para a empresa alcançar seus propósitos, respeitando sua situação interna e externa atual, apurada no diagnóstico estratégico.

Fase III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase a análise fundamental é de “como chegar na situação que se deseja”. Portanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos conexos:

1. Instrumentos prescritivos: apresentam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione a obtenção dos propósitos constituídos dentro de sua missão, conforme sua postura estratégica, que são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais (estas determinam os níveis de delegação, os quais são estabelecidos por áreas funcionais, formando a base de sustentação

para o planejamento estratégico, ainda que sejam parâmetros de orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo); e estabelecimento de projetos e planos de ação.

2. Instrumentos quantitativos: incidem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. Estes instrumentos são necessários ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, tornando-se essencialmente importante, devido à interligação que ocorre entre o planejamento estratégico e o operacional.

Fase IV – Controle e Avaliação: nesta fase examina-se “como a empresa está indo” para a situação almejada. Em sentido amplo, esta função abrange processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. Portanto, deve-se entre outros fatores considerar dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

De acordo com Pereira (2010) existem três momentos para o processo de planejamento estratégico como:

Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: nesse momento, a organização deve-se perguntar se está no momento ideal para realizar seu Planejamento Estratégico, ou seja, tem que verificar se a empresa está passando por um momento de turbulência, o que nesse caso não seria um momento ideal, pois poderia acabar por inviabilizar todo o processo. Assegura ainda, que só se pode dar início a elaboração do Planejamento Estratégico quando a maior coalizão dominante da organização almeja “com toda certeza” implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver cem por cento com o processo.

Momento 2 – É o momento da formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico: que é o planejamento propriamente dito, isto é, é o momento em que o plano é colocado no papel. As etapas do processo de planejamento estratégico colocados no papel são: a declaração de valores (chamados de crenças, princípios, políticas, filosofias, ideologia, ou seja, são elementos que fazem todos da empresa pensar o que é certo e o que errado, orientando as atividades e as operações da organização), a missão da empresa; sua visão; seus fatores críticos de sucesso que são condições que a organização tem que ter para sobreviver, sendo devidamente estabelecidas pela empresa de acordo com as condições de mercado atual; análise de seus fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), a Matriz FOFA, onde se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas (são formuladas a partir das estratégias elencadas), estratégias (o que fazer?) e ações estratégicas (como fazer?)

Momento 3 – É o momento da implementação e controle do processo de Planejamento do Estratégico: é o momento da implementação, acompanhamento e controle. A organização passa a colher os resultados ,ou seja, passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010, p. 54-56).

3.2 Montagem da equipe

Conforme Pereira (2010) estudado e avaliado a necessidade de fazer o Planejamento estratégico e depois da Coalizão Dominante Formal tomar a decisão de fazê-lo chega a hora de montar a equipe para o seu desenvolvimento que pode ser de três formas:

- top-down onde as decisões são tomadas de cima para baixo sem a participação de todos da organização; com a cúpula decidindo o que fazer e como fazer. A

vantagem é a rapidez, pois pode ser contratado pela cúpula um consultor externo que rapidamente montará o documento de planejamento estratégico. Já a desvantagem ocorre com os problemas e conflitos no momento da implementação, visto que não houve participação dos níveis inferiores.

- botton-up no qual o processo de tomada de decisão ocorre de baixo para cima, no qual todos participam. Logo, a vantagem será a participação de todos, que gerará uma fácil implementação. Como desvantagem, será um processo mais demorado pelo numero de pessoas envolvidas, podendo estratégia formulada naquele momento não ter mais sentido no momento da implementação do documento.
- misto é um meio termo entre Top-down e Botton-up, com a montagem da equipe com pessoas das mais diferentes áreas da organização (PEREIRA, 2010).

3.3 Implementação

Acabado o processo de elaboração do planejamento estratégico é chegada a hora de colocá-lo em pratica, chamado de implementação (PEREIRA, 2010).

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implementação (OLIVEIRA, 2004).

Oliveira (2004, p. 264 e 265) define a implementação, como o controle e a avaliação, com a constatação de “como a empresa está indo”.

Hrebiniack (2006) entende que o processo de implementação é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Nesse mesmo sentido, acredita Whittington (2002) que as estratégias, por mais que sejam bem selecionadas, falharão se não tiver uma adequada implementação.

Bossidy e Charan (2002, p. 29) assegura que a execução do planejamento estratégico é:

(...) um processo sistemático de discussão exaustiva dos *comos* e *porquês*, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução.

Todavia, são poucos os administradores que percebem que um bom processo de planejamento estratégico também necessita um enfoque nos *comos* da execução da estratégia, deixando apenas de focar na elaboração (HREBINIACK, 2006).

Conforme Bossidy e Charan (2002) estes *comos* da execução, abrangem todos os seus detalhes e devem nascer na mente das pessoas que estão mais próximas da ação e que necessariamente entendem seus mercados, seus recursos e seus pontos fortes e fracos, diferentemente, ela será um fracasso.

Entretanto, Bossidy e Charan (2002) enfatizam que pensar na execução somente como o sentido tático do planejamento estratégico, como alguma coisa que os líderes consideram como “mais importantes”, está muito errado, pois executar não é simplesmente uma tática, é uma disciplina, um sistema, que deve estar introduzida na estratégia da empresa, em seus objetivos e em sua cultura, contando sempre com um líder intensamente envolvido com a implementação.

Brenes et al (*apud* Kich e Pereira, 2011) pensam da mesma forma que Bossidy e Charan (2002), quando asseguram que a implementação de uma estratégia de sucesso não é somente um aglomerado de “iniciativas estratégicas” e atividades relacionadas a ela, que são desenvolvidas por distintas pessoas. Pelo contrário, a implementação da estratégia, deve ser verificada como a construção de uma vantagem competitiva, de forma consciente e coordenada, por meio do gerenciamento dos vários componentes organizacionais, tanto de

dentro, quanto de fora da empresa. Os mesmos afirmam que a execução da estratégia e o sucesso na sua aplicação são determinados pelo grau de alinhamento entre estrutura e cultura organizacional, a capacidade de efetivamente delegar responsabilidades, bem como o alinhamento entre os processos, os sistemas de trabalho, e os sistemas de informação.

Desta forma, Bossidy (2005) defende que a maior causa do fracasso das empresas, é a incapacidade destas de executarem suas idéias e estratégias, pois falta disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado, que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização. Diante disto, Oliveira (*apud* Kich e Pereira, 2011) afirma que a qualidade da implementação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que cataliza e ordena a implementação das estratégias.

Bossidy e Charan (2002) partilha desta mesma idéia ao garantirem que as estratégias, na maioria das vezes, não dão certo porque não foram bem executadas e que as coisas que deveriam acontecer não aconteceram porque as organizações não foram capazes de fazer com que elas acontecessem, ou mesmos líderes analisaram mal os desafios que as empresas confrontariam na momento dos negócios, ou ambos.

No entanto, é necessário que os administradores entendam que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Neste sentido, Bossidy e Charan (2002, p.178) afirmam que “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”.

Mintzberg (1998) entende dessa mesma forma, porque assegura que na maioria das vezes que uma estratégia não é realizada, a culpa é depositada na implementação, enquanto, segundo ele, dever-se-ia ir além e procurar a causa na formulação dela, pois os gerentes que deveriam ter sido mais inteligentes, fazendo com que suas estratégias se desenvolvessem gradualmente, por meio das ações e experiências da organização. Por isso, o autor defende com convicção o uso das chamadas “estratégias emergentes”, que são aquelas que se originam durante a implementação do planejamento estratégico, ou seja, as estratégias que não foram previamente elaboradas.

3.3.1 Estratégias emergentes

Conforme Pereira (2010) estratégias emergentes são “aquela que surgem no momento da implementação, através da nossa criatividade, ou mesmo de mudanças do Ambiente, seja ele Interno ou Externo (...)” (p.133)

Mintzberg (1998) conceitua estratégias emergentes como aquelas que aparecem sem que haja uma finalidade definida.

De acordo com a definição de Bossidy e Charan (2002, p.177), que “um bom plano estratégico é um conjunto de direções que você quer tomar; é um roteiro, não totalmente preenchido, de modo que lhe dê bastante espaço de manobra”, é possível considerar a importância da flexibilidade de um plano deste tipo.

Ansoff (1977, *apud* Kich e Pereira, 2011) também defende a flexibilidade do planejamento estratégico para que o mesmo possa ser eficaz. O autor afirma que os objetivos de uma organização, tanto os próximos, quanto os longos, são constituídos por meio da avaliação de oportunidades e mercados à luz das tendências prováveis da economia. Entretanto, estas prováveis tendências podem ser perturbadas por eventos imprevistos, que podem ser significativos sobre a rentabilidade da oportunidade e sobre a empresa. Esse efeito poderá ser negativo, com conseqüências catastróficas (modificação política drástica; revolução em um país, que a empresa possui grande número de ativos; decisão de um único cliente, ao qual a empresa tem vendido toda a produção; trocas de fornecedor – nível mais

imediatos), ou positivo, concebendo importante avanço tecnológico e abrindo horizontes considerados amplos para a empresa.

A falta de flexibilidade, ou seja, a incapacidade de combinar objetivos e meios, bem como a implementação defeituosa ou incompleta de estratégias, podem originar problemas drásticos e intensamente danosos para a organização. A forma tradicional de criação de estratégias através de um processo periódico e formal de planejamento estratégico não é mais capaz para combater com essa nova situação, por isso a empresa tem de estar prevenida para o uso de estratégias emergentes, segundo as ameaças e oportunidades que vão aparecendo em seu ambiente, caso contrário estará predestinada ao fracasso (JUNIOR; ANGELO, 2002).

Mintzberg (in Meyer Jr. e Lopes, 2004) assegura que há uma diferença entre estratégias planejadas, que podem ou não ser realizadas e estratégias emergentes que derivam da dinâmica das organizações e que são concebidas por padrões de comportamento ainda não externados. Então, as estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas e uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao planejamento da organização.

A importância da estratégia emergente para a organização surge ao passo que ela promove a aprendizagem, ao passo que uma estratégia simplesmente deliberada a bloqueia. Entretanto, na prática, o processo de formulação estratégica possui dois aspectos, um deliberado e outro emergente, pois uma formulação que for meramente deliberada inibe a aprendizagem e uma formulação apenas emergente impede o controle, desta maneira aprendizagem e controle devem estar coligados. Por isso, é que Mintzberg (1998) assegura que as estratégias mais eficazes ajustam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

Nesse mesmo sentido, Mintzberg (1998) afirmam que os erros que ocorrem, tanto na implementação das estratégias deliberadas, quanto nas emergentes, devem se tornar oportunidades únicas de aprendizado.

Para que o processo de implementação ocorra de maneira adequada e apropriada, Oliveira (2004) argumenta que durante a implementação é necessário usar as funções controle e avaliação, as quais são destinadas a garantir que a atuação real permita o alcance dos resultados e padrões que foram anteriormente estabelecidos.

3.4 Avaliação e controle

3.4.1 Função

Oliveira (2004) ensina que, a função do controle e avaliação é acompanhar a atuação do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as presumidas, especialmente, quanto a seus objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas seguidas pela empresa, ou seja, tem como função “assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos” (p.265).

3.4.2 Conceito: avaliação e controle

A avaliação, segundo Robbins (1978, *apud* Kich e Pereira, 2011) é:

[...] o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não está sendo conseguido, implementação da ação corretiva.

No planejamento estratégico a avaliação ocorre no momento em que o executivo constata se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando a obtenção dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Certo e Peter (1993, p.196) controlar “significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização”.

E conforme Ackoff (1982, p.88) controle trata-se da “avaliação das decisões depois que foram implantadas. Envolve a previsão do resultado de uma decisão, comparando-o com o resultado real, e toma uma medida corretiva quando há um desvio”.

3.4.3 Finalidades

A função controle e avaliação num processo de planejamento estratégico têm algumas finalidades, apresentadas por Oliveira (2004, p. 266 e 267) como:

- 1) identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- 2) fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos;
- 3) verificar se as estratégias empresariais estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- 4) proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

3.4.4 Fases

Contudo, para que possa ser efetuado, de forma adequada, o controle e avaliação do planejamento estratégico Oliveira (2004, p. 271 e 272) assegura que devem ser obedecidas quatro fases:

- A. Estabelecimento de padrões de medida e avaliação;
- B. Medida dos desempenhos apresentados;
- C. Comparação do realizado com o esperado;
- D. Ação corretiva.

Na primeira fase do processo de avaliação e controle, são estabelecidos os padrões de medida e avaliação. Os padrões abrangem objetivos, metas, desafios, estratégias, projetos, políticas, bem como normas e procedimentos, ou seja, padrões que servem de comparação para os resultados almejados. Estes padrões podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como se referirem à quantidade, qualidade ou tempo (OLIVEIRA, 2004).

Na segunda fase é medido e avaliado o desempenho, bem como medido em relação a critérios de quantidade, qualidade e tempo (OLIVEIRA, 2004).

A terceira fase decorre da comparação o que foi encontrado na primeira fase com a sua segunda fase, ou seja, comparar o do realizado com o esperado. Segundo Oliveira (2004), para apresentar esta comparação, é admissível empregar meios de apresentação como gráficos, relatórios, índices, percentagens, medidas e estatísticas etc. Em relação à amplitude da abordagem estratégica, seus resultados podem convir a vários usuários, como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários entre outros (OLIVEIRA, 2004).

A quarta e última fase do processo de avaliação e controle consiste nas medidas ou providências que são tomadas para suprimir os desvios expressivos que o administrador detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação proporciona (OLIVEIRA, 2004).

3.4.5 Níveis

Conforme Oliveira (2004) os níveis de controle e avaliação são consequência dos níveis de planejamento de uma empresa, pois o administrador pode realizar o controle de

acordo com o desempenho de cada uma das áreas funcionais e em relação a aplicações específica dentro de cada uma das áreas funcionais. Portanto, dividem-se em:

- A- Controle estratégico;
- B- Controle tático;
- C- Controle operacional.

O controle estratégico que deriva do processo de planejamento estratégico, que abrange as relações da empresa com o ambiente, e o desempenho empresarial como um todo, o controle tático é aquele onde os padrões são constituídos a partir de objetivos setoriais departamentais para avaliar os resultados de cada área e dos sistemas administrativos, visando o controle como o resultado global da área, mediante visão integrada de todas as operações e o controle operacional que é realizado pela execução das operações, ou seja, sobre a própria execução das tarefas (OLIVEIRA, 2004).

3.5.6 Revisões

Segundo Oliveira (2004, p. 276) as revisões do planejamento estratégico podem ser:

- ocasionais: ocorrem quando se julgar que as alterações no ambiente e na empresa invalidam as premissas do planejamento estratégico, e por isso deve haver uma revisão do que foi feito, deve se ter cuidado para não ocorrer nenhuma omissão. Estas revisões só ocorrerem se os resultados apresentados forem muito diferentes do planejado;
- periódicas: embora mais trabalhosas, são melhores, pois requerem um sistema mais apurado de acompanhamento da realidade. O ideal é que haja certa periodicidade para a revisão do planejamento estratégico e que ela ocorra sempre que for constatada a necessidade. Para isso, é necessária atenção às mudanças ambientais e empresariais.

Oliveira (2004) afirma que ao realizar o processo de avaliação e controle estratégico, os administradores devem estar preparados para as possíveis resistências que muitos funcionários podem apresentar ao processo. Estas resistências ocorrem quando as pessoas não conhecem ou não entendem sobre o sistema de avaliação e controle; quando os padrões de controle são impróprios, as avaliações são incorretas, e as ações corretivas são desempenhadas com base em críticas pessoais.

Hrebiniack (2006), nesse mesmo sentido, assegura que a empresa tem de procurar integração entre planejamento, execução e controle estratégico, pois só assim ao depararem com desempenhos deficientes, serão capazes de encará-los de forma aberta, de recompensarem também a cooperação e não só o desempenho individual, de esclarecem as responsabilidades, alcançarem o equilíbrio apropriado entre as informações adequadas e válidas.

4 Metodologia

Em relação a matéria estudada, a natureza da pesquisa configura-se predominantemente como qualitativa. Tal enfoque ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que envolvam seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995).

Nesta pesquisa utilizou-se o critério metodológico proposto por Vergara (1997). Esta estabelece que a pesquisa pode ser realizada de acordo com os fins e meios necessários. Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza por ser descritiva. Ela proporcionou procurar conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (GIL, 2007). Buscou-se apresentar as etapas do processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico

em Universidades. Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica, tendo em vista que foi utilizado neste estudo todo material publicado e acessível ao público sobre Planejamento Estratégico, Elaboração, Implementação e Universidades.

Nesta pesquisa foram utilizados dados provenientes de fontes secundárias. Buscou-se para realização da pesquisa, na literatura específica, subsídio para instruir os pesquisadores sobre o tema, e ainda, delinear os limites e as contribuições do estudo realizado.

5 Universidades

De acordo com Machado (1996), as universidades são organizações notadamente complexas, pois estabelecem seus modelos organizacionais com características culturais próprias. Em primeiro lugar, trazem uma diversidade de objetivos cuja medida é essencialmente limitada. Além do que, seu relacionamento para com a sociedade também é complexo, pois de um modo, dela depende legal economicamente, mas, de outro, está protegida em consequência de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridade na medida de poder e preponderância que se sobrepõem parcialmente requerem definidas fragmentações internas, originadas de uma elevada autonomia fundada na tradição, na especialização e na essência das atividades.

Segundo Araújo (1996, p. 75), “[...] a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores, ou seja, uma estrutura de muitas complexidades.”

Para Dias sobrinho (1995, p.03):

" Universidades têm objetivos vagos, ambíguos e precisam criar processos decisórios capazes de responder a alto grau de incerteza e conflito. Qual o objetivo da universidade? É uma pergunta difícil, mas a lista de resposta é longa: ensino, pesquisa, serviço à comunidade, administração de instalações científicas, desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais, solução de problemas sociais e muito mais".

Segundo Baldrige et al, (1977, *apud* , SOUZA, 2009) a universidade é uma organização complexa por se tratar de instituição especializada, com fins variados e ambíguos. É, portanto, executora de tarefas múltiplas, que apesar interdependentes, demandam uma organização distinta nas funções de ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, abrange ensino como sendo a transferência de conhecimentos. Já a pesquisa tem a função de desenvolver a atividade científica, por meio de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. E por extensão compreende o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são próprios.

As universidades são, então, consideradas como preciosos patrimônios sociais que desempenham as funções de ensino, pesquisa e extensão e, através delas, causam e conduzem conhecimento e saber, conservam e estimulam a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística, instituem tecnologias e são participantes na solução dos problemas sociais da nação (SCHLEMPER JR, 1989).

De acordo com Cavalcante (2000) universidade são:

instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior e caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. As universidades mantidas pelo poder público gozarão de estatuto jurídico especial (p. 20).

Segundo Castro (1999, p. 101), a universidade “é um conjunto organizacional complexo ainda não inteiramente definido e estudado”.

Hardy e Fachin (1996) assegura que as universidades abrangem uma acadêmica descentralizada, mas, burocrática, simultaneamente com uma comunidade não-acadêmica burocratizada, do qual aparece o termo burocracia. Por isso, que se diz que as universidades exibem muitas das características da burocracia, porque se organizam por regras escritas, têm seus cargos estabelecidos de acordo com o princípio hierárquico, dispõem de eixos formais de informação e de impessoalidade nas suas inter-relações.

Conforme Araújo (1996, p. 75) as características mais importantes das organizações universitárias são:

- um elevado profissionalismo domina a tarefa; as operações habituais devem ser preparadas por especialistas; isso significa que os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam nas decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais;
- as decisões são descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo as circunstâncias específicas;
- coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição; a multiplicidade de concepções traz dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas;
- o poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
- há reduzida coordenação da tarefa; as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos atores distintos;
- a universidade tem metas ambíguas e vagas. Quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir á comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
- a universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

Essas características consideram que a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores, ou seja, uma estrutura de muitas complexidades (ARAÚJO, 1996).

Neste mesmo sentido, assegura Baldrige e Deal (1983, *apud* Souza, 2009) que universidades são organizações complexas, pois apesar de trazerem idênticas peculiares e necessidades dos demais tipos de organizações, seus métodos e ações são distintas. Com isso, constata-se que as organizações universitárias são únicas, porque diferem-se das organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços.

6 Considerações finais

As universidades são organizações antigas e de presença significativa e marcante na sociedade e como toda organização também percebem a necessidade de fazer planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas diversas organizações inclusive as universitárias, pois trata-se de um processo coerente que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Mas para que ocorra o processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em Universidades de maneira eficaz e eficiente, faz-se necessário que as pessoas se envolvam cem por cento e assumam as responsabilidades pelas decisões tomadas em relação ao processo. Também devem ser formada uma equipe por pessoas realmente comprometidas e capacitadas para acompanhar e controlar o almejado pela organização e resolver os possíveis problemas que as pessoas venham a enfrentar em relação a implementação. Portanto, o acompanhamento e controle tornam-se peça indispensável para o sucesso da implementação do processo de Planejamento Estratégico.

Por isso, é importante ressaltar que o planejamento estratégico em Universidades trata-se de uma ferramenta que define as direções que a mesma deve seguir nos seus variados segmentos, pois é através da implementação do planejamento estratégico que a Universidade vai alcançar seus objetivos e metas institucionais. Entretanto, para que funcione, é necessário que todos da organização universitária se envolvam e participem ativamente deste processo.

Referências:

- ACKOFF, R. L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, A. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. *Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?* Revista de Administração Pública. v..30, n.4, p. 74-86, jul/ago, 1996.
- BALZAN, Nilton Cesar. *O conceito de planejamento e suas aplicações aos sistemas educacionais e às atividades de ensino: alcance e limites no limiar do Século XXI*. In: CRUB Educação brasileira revista do conselho de reitores das universidades brasileiras. Brasília: IBICT, jul-dez/1996.
- BALDRIGDE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G.P.; RILEY, G.L. *Alternative models of governance in higher education*. In BALDRIGDE, J.V. et al; RYLEY, G.L. *Governing academic organization: new problems, new perspectives*. Berkeley: M cCutchan Publising Corporation, 1977.
- BALDRIGDE, J.V. et al. *Alternative models of governance in higher education*. In BALDRIGDE, J.V. et al; DEAL, T. *The dynamics of organization change inn educations*. Califórnia: McCutchan . Publising Corporation, 1983.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística Ltda.Revisoa técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2 ed. E 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BODINI, V. L. *Planejamento Estratégico em Universidades*. In.: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. (XVIII:1998: Niterói) Anais... Niterói : Universidade Federal Fluminense, 1998. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf>. Acesso em: 29 de maio de 2011.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios*. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BOSSIDY, L. *A receita da execução*. HSM Management, vol.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul/ago 2005.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G.E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, n. 61, p. 590–598, 2008.

CAVALCANTE, Joseneide Franklin. *Educação superior: conceitos, definições e classificações*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me000095.pdf>. Acesso em: 07 de setembro de 2011.

CASTRO, N. C. *Administração na universidade brasileira: há um modelo ideal?* Educação brasileira. Brasília, v. 24, p. 101-116, 1º sem., 1999.

CARVALHO, Horácio Martins de. *Introdução à Teoria do Planejamento*. Ed. Brasiliense, 2º edição, 1979.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLOMBO, Sônia Simões. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CUNHA, Cristiano J. C. *Planejamento Estratégico: uma abordagem prática*. Publicação do NEST- Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

DIAS SOBRINHO, José (org) *Avaliação institucional da UNICAMP: processo, discussão e resultados*, Campinas, São Paulo: UNICAMP, 1995.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

HARDY, C; FACHIN R.C. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teorias e casos*. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

HREBINIAK, L.G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

JUNIOR, J. G. L.; De ANGELO, C. F. *A importância dos objetivos na implementação de gestão*. Caderno de pesquisa em Administração, vol.09, n.2, p.1 -12, abr/jun 2002.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; Pereira, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. São Paulo: Atlas, 2011. (v.2)

MACHADO, D. D. P. N. *Qualidade total e cultura organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.S..* Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Florianópolis, 1996.

MEYER JUNIOR, V. *Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade*. In: FINGER, A. P. Universidade: organização, planejamento, gestão. Florianópolis, UFSC/ CPG

MEYER Jr, V. *Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das instituições universitárias*. Brasília: Seminário - A administração universitária rumo ao ano 2.000, 20 p., 1991.A/NUPEAU. p. 53-69. 1988.

MEYER JUNIOR, Victor. *Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das Instituições Universitárias*. Brasília: ABMES, 1991.

MEYER JUNIOR, V. e LOPES, M.C. *Planejamento e estratégia: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras*. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

- MINTZBERG, H. *A criação artesanal da estratégia*. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998.
- PESSOA, Maria Naiula Monteiro. *Gestão das universidades federais brasileiras um modelo fundamentado no balanced scorecard*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina Centro Tecnológico. Florianópolis, 2000.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo*. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *O Planejamento universitário e curricular: teoria, método e modelo*. Belém: Universidades Federais do Pará, 1990.
- SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0118-T.pdf>. Acesso em: 27 de abril de 2011
- SCHLEMPER JR., Bruno Rodolfo. *Universidade e sociedade*. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR., Victor; FINGER, Almeri Paulo 141 (Orgs.) *Desafios da administração universitária*. Florianópolis: UFSC, 1989.
- SCHERMERHORN JR, John R. *Administração: em módulos interativos*. Tradução: Francisco Kadlec, revisão técnica Sandra Holanda Mariano. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- STONER, James A.F. *Administração*. Trad. por Jose Ricardo Brandão Azevedo. 2º edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1985.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- SUCUPIRA N. *A reestruturação das universidades federais*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.
- TEXEIRA, Joaquina Barata. *Planejamento: nem receita, nem formula, nem catecismo*. Há algo anterior, durante e posterior, In: CRUB. *Educação | Brasileira: revista do conselho de reitores das universidades brasileiras*. Brasília: IBICT, jul-dez/1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002.