

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONOMICO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO SUL DE  
SANTA CATARINA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

Dissertação submetida como requisito  
para obtenção do grau de Mestre.

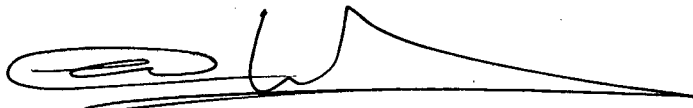
ARNALDO ROSA DE ANDRADE

agosto - 1987

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO SUL DE  
SANTA CATARINA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES**

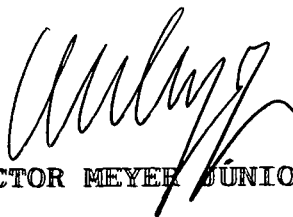
ARNALDO ROSA DE ANDRADE

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Administração Universitária) e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração.



PROF. DOUTOR CLÓVIS LUIZ MACHADO DA SILVA  
Coordenador do Curso

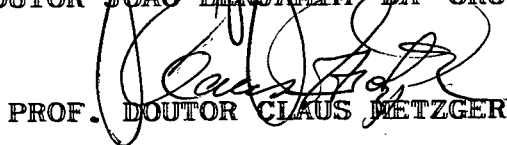
Apresentada à comissão examinadora integrada pelos professores:



PROF. DOUTOR VICTOR MEYER JÚNIOR



PROF. DOUTOR JOÃO BENJAMIM DA CRUZ JÚNIOR



PROF. DOUTOR CLAUS METZGER

A minha mãe Cecília, a minha  
esposa Sônia e minha filha  
Marina.

#### AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade. Ao Professor Victor Meyer Júnior, que me orientou com mais atenção do que exigia o encargo. Ao Professor Benajmim da Cruz Júnior e ao Professor Claus Metzger, que contribuíram para que o texto alcançasse rigor científico. A Rita de Cassia Rebello Ilha e a Anelisia Cardoso, pela colaboração. Aos colegas de trabalho que de alguma forma ajudaram. Aos professores e funcionários do Curso de Pós-Graduação em Administração, pelo atendimento.

## RESUMO

A metodologia do planejamento estratégico tem se destacado como um dos principais instrumentos de suporte para os processos de tomada de decisão e desenvolvimento das organizações empresariais.

Embora a maioria dos trabalhos sobre este tema esteja voltado para as empresas privadas, as organizações sem fins lucrativos vêm procurando fazer uso desta importante metodologia. Dentre estas organizações destacam-se às universidades, especialmente as estrangeiras.

O objetivo deste estudo é examinar a possibilidade de utilização da metodologia do planejamento estratégico como instrumento redirecionador das ações da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC, instituição de ensino superior que atualmente está vivenciando seu processo de transformação em universidade.

As seguintes questões de pesquisa nortearam este trabalho:

a) pode a metodologia do planejamento estratégico ser aplicada à realidade da FESSC?

b) que fatores organizacionais e ambientais agiriam como facilitadores e limitadores à utilização do planejamento estratégico na FESSC?

Para a realização deste estudo foram utilizados dados de origem primária e secundária.

Os dados primários foram obtidos através de entrevista estruturada com os dirigentes da FESSC. Quanto aos dados secundários foram utilizadas publicações oficiais, além de outros documentos disponíveis na instituição.

Como resultado deste trabalho, concluiu-se que a FESSC apresenta uma série de características e fatores, tendo em vista sua autonomia administrativa, que permite a aplicação da metodologia do planejamento estratégico à sua realidade.

Os sistemas de planejamento, as políticas de recursos humanos, financeiros e de investimento, as estratégias de ação, etc., são definidos sem que haja interferências significativas de órgãos governamentais, tal como acontece nas universidades estatais.

Na utilização desta metodologia, fatores organizacionais/ambientais identificados como facilitadores ou limitadores, devem ser levados em conta.

## ABSTRACT

The methodology of strategic planning has been singled-out as one of the main support instruments for the processes of decision making as well as for the development of enterprise organizations.

Even though most works about this subject are directed to private enterprises, the non-profit organizations are trying to use this important methodology. Among these organizations, the universities, specially foreign ones, have adopted the strategic planning.

The purpose of the present study is examining the possibility of using the strategic planning methodology as a re-orienting instrument for the activities of FESSC - Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina, which is an institution of higher education now developing its process of transformation into a university.

The following research questions guided the present work:

a) Can the methodology of strategic planning be applied to FESSC's reality?

b) Which organizational and environmental factors would act in facilitating or limiting the utilization of strategic planning by FESSC?

In accomplishing the present study, primary and secondary source data were used.

Primary data were collected by interviewing FESSC's top administrators, while secondary data were obtained through official publications, besides other documents available in the institution.

As a result of the present work, we came to a conclusion that, due to its administrative autonomy, FESSC presents several characteristics and factors that allow the application of the methodology of strategic planning to its reality. The planning systems, the human resources, financial and investment policies, the acting strategies, etc., are

defined without any significant interference of governmental organisms, similarly what happens in official state universities .

The use of the above mentioned methodology, environmental / organizational factors identified as facilitators or limitators, must be taken into account.



## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	iv
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vii
SUMÁRIO .....	ix
INDICE DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS .....	xi
I - INTRODUÇÃO .....	1
II - REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1 - Planejamento Estratégico .....	9
2.1.1 - Etapas do Processo de Planeja - mento Estratégico .....	14
2.1.2 - Vantagens e Desvantagens do Pla nejamento Estratégico.....	37
2.2 - Planejamento Estratégico em Organizações sem Fins Lucrativos.....	38
2.3 - Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior.....	42
III - METODOLOGIA .....	49
3.1 - Tipologia .....	50
3.2 - Delimitação da Pesquisa .....	51
3.3 - Questões de Pesquisa .....	51
3.4 - Justificativa .....	52
3.5 - Definição de Termos .....	53

3.6 - População .....	54
3.7 - Coleta de Dados .....	56
3.8 - Instrumento de Pesquisa .....	56
3.9 - Teste do Instrumento .....	57
3.10- Análise dos Dados .....	58
3.11- Limitações da Pesquisa.....	58
IV - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	60
4.1 - Dados Primários .....	61
4.1.1 - Tabulação Simples.....	61
4.1.2 - Tabulação Cruzada .....	96
4.2 - Dados Secundários .....	105
4.2.1 - Missão e Objetivos da FESSC..	105
4.2.2 - Análise Organizacional.....	108
4.2.3 - Análise Ambiental.....	118
V - CONCLUSÃO .....	123
VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	134
ANEXOS .....	138

INDICE DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS  
GRÁFICOS

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - ESQUEMA GERAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
Figura 2 - TERMÔMETRO DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS .....	29

## INDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DE ORIENTAÇÕES ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANEJAMENTO CONVENCIONAL A LONGO PRAZO .....	13
QUADRO 2 - AMBIENTE TOTAL DAS ORGANIZAÇÕES - SEGUIMENTOS AMBIENTAIS E VARIÁVEIS CORRESPONDENTES .....	20
QUADRO 3 - GRAUS DE RELEVÂNCIA DOS SEGMENTOS AMBIENTAIS .....	21
QUADRO 4 - CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS COM OS NÍVEIS SITUACIONAL E TEMPORAL .....	30
QUADRO 5 - ESPECIFICAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO DA FESSC (setembro/86).....	117

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO .....	55
Tabela 2 - FUNÇÕES DOS DIRIGENTES .....	62
Tabela 3 - REGIME DE TRABALHO .....	63
Tabela 4 - TEMPO DE SERVIÇO .....	64
Tabela 5 - TITULAÇÃO DOS DIRIGENTES .....	65
Tabela 6 - IDADE DOS DIRIGENTES .....	66
Tabela 7 - DISTRIBUIÇÃO DOS DIRIGENTES SEGUNDO O SEXO.	67
Tabela 8 - TIPO DE PLANEJAMENTO EXISTENTE SE - GUNDO A VARIÁVEL TEMPO (PRAZO) .....	68
Tabela 9 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO AS CARACTERÍSTICAS DO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC .....	69
Tabela 10- POSTURA DA ADMINISTRAÇÃO DA FESSC FRENTE AO FUTURO DA INSTITUIÇÃO .....	70
Tabela 11- OPINIÃO DOS DIRIGENTES A RESPEITO DA ATUAL MISSÃO DA FESSC .....	72
Tabela 12- OBJETIVOS DA FESSC NA OPINIÃO DOS DIRIGENTES .....	73
Tabela 13- DIRECIONAMENTO DA FESSC CONFORME SEUS DIRIGENTES .....	75
Tabela 14- FREQUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO NO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC .....	76

Tabela 15 - TIPO DE PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES NO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC .....	77
Tabela 16 - CONHECIMENTO DOS DIRIGENTES, PELA LEITURA, DA CARTA-CONSULTA .....	79
Tabela 17 - PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES NA ELA - BORAÇÃO DA CARTA-CONSULTA .....	80
Tabela 18 - IMPLICAÇÕES RESULTANTES DA TRANSFOR- MAÇÃO DA FESSC EM UNIVERSIDADE SEGUN- DO SEUS DIRIGENTES .....	81
Tabela 19 - SIGNIFICADO DA TRANSFORMAÇÃO DA FESSC EM UNIVERSIDADE SEGUNDO SEUS DIRIGEN- TES .....	82
Tabela 20 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS SOBRE A INFLUÊNCIA DE FATORES ORGA - NIZAÇÕES NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	84
Tabela 21 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO À INTER- FERÊNCIA DOS FATORES POLÍTICOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO .....	86
Tabela 22 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO A INTER- FERÊNCIA DOS FATORES SÓCIO-CULTURAIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO .....	88
Tabela 23 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS QUANTO A INTERFERÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS .....	90
Tabela 24 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS QUANTO À INTERFERÊNCIA DOS FATORES LEGAIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ...	92
Tabela 25 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS QUANTO À INTERFERÊNCIA DOS FATORES TECNOLÓGICOS NO PROCESSO DE PLANEJA MENTO .....	94

Tabela 26 - FUNÇÃO DOS DIRIGENTES EM CRUZAMENTO COM O TIPO DE PLANEJAMENTO (PRAZO).....	97
Tabela 27 - TEMPO DE SERVIÇO OS DIRIGENTES EM CRUZAMENTO COM AS CARACTERÍSTICAS DO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC .....	98
Tabela 28 - TIPO DE PARTICIPAÇÃO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO EM CRUZAMENTO COM AS FUNÇÕES DOS DIRIGENTES .....	100
Tabela 29 - INTERESSE PELA CARTA-CONSULTA EM CRUZAMENTO COM A PARTICIPAÇÃO NA SUA ELABORAÇÃO .....	101
Tabela 30 - IMPLICAÇÕES RESULTANTES DA TRANSFORMA- ÇÃO DA FESSC EM UNIVERSIDADE EM CRUZA- MENTO COM AS CLASSES DE FUNÇÕES .....	103
Tabela 31 - FESSC - EVOLUÇÃO DA RECEITA .....	109
Tabela 32 - FESSC - EVOLUÇÃO DA DESPESA .....	109
Tabela 33 - FESSC - EVOLUÇÃO DOS REAJUSTES DAS SEMESTRALIDADES E DO PESSOAL.....	111
Tabela 34 - TITULAÇÃO DOCENTE POR ÁREA DE CONHECI- MENTO - ENSINO SUPERIOR .....	112
Tabela 35 - QUADRO DE PESSOAL DOCENTE DA FESSC, POR CARGO E FAIXA SALARIAL (MAIO DE 1987).....	114



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - TITULAÇÃO DOS DIRIGENTES .....	65
Gráfico 02 - TIPO DE PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS NO SISTEMA DE PLANEJAMEN- TO DA FESSC .....	78
Gráfico 03 - TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA POR FATORES POLÍTICOS.....	86
Gráfico 04 - TIPOS DE INTERFERÊNCIA CAUSADA PELOS FATORES SÓCIO-CULTURAIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA FESSC .....	88
Gráfico 05 - TIPOS DE INTERFERÊNCIA CAUSA PELOS FATORES ECONÔMICOS .....	91
Gráfico 06 - TIPOS DE INTERFERÊNCIA CAUSADA PELOS FATORES LEGAIS .....	93
Gráfico 07 - OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO AO TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA PELOS FATORES TEC- NOLÓGICOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO...	95
Gráfico 08 - FESSC - TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE .....	113

## I - INTRODUÇÃO

A moderna teoria administrativa tem se referido às organizações como um sistema aberto, enfatizando a necessidade de se responder com rapidez às pressões ambientais.

Uma das contribuições dos teóricos da administração para as organizações contemporâneas, que vivem num ambiente de turbulências e constantes mutações, foi o despertar a atenção dos administradores para a necessidade do aperfeiçoamento dos seus processos de planejamento e gerência. Tais processos devem desligar-se da "luta pela sobrevivência", voltando-se à busca de novos valores ambientais que possam ser transformados em objetivos relevantes à organização bem como socialmente desejados.

A busca destes "novos valores", entretanto, não se faz ao acaso. Torna-se necessário que a organização supere os obstáculos e os desafios de se adaptar as constantes mudanças ambientais. As melhores condições para a ocorrência deste redirecionamento seriam proporcionadas pela utilização da moderna metodologia do planejamento estratégico. Conforme se observa na literatura específica, o planejamento estratégico vem trazendo grandes contribuições aos administradores no que se refere aos problemas advindos da confrontação "organização-ambiente". Mais recentemente as organizações universitárias também passaram a se preocupar com as mudanças externas e com a necessidade de enfrentá-las.

Da mesma forma que as demais organizações, a Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC também necessita "redirecionar suas ações" e vencer os obstáculos

que são impostos pelos fatores ambientais. Vários são os problemas que tem, constantemente, desafiado sua administração. Destaca-se, dentre eles, a acentuada dependência financeira da instituição com relação as anuidades cobradas dos alunos. Acresce-se a isto o fato de se tornar cada vez mais difícil aos alunos e suas famílias responderem por tal quota de participação, face a caótica situação econômica em que vive a sociedade brasileira.

Desta fragilidade financeira, resultam outros problemas internos que também estão a desafiar a administração da FESSC, tais como: reduzido número de docentes em tempo integral; sobrecarga do corpo docente com aulas e com atividades burocráticas; bibliotecas carentes de títulos; falta de intercâmbio cultural com outras instituições congêneres; apoio institucional incipiente para o aperfeiçoamento do corpo docente, especialmente quanto à pós-graduação "strictu sensu", e inexistência de plano de carreira capaz de oferecer salários competitivos.

### **1.1 - Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho foi examinar a possibilidade de utilização da metodologia do planejamento extratético como instrumento de suporte ao processo de tomada de decisões e facilitador do redirecionamento da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC.

Em termos específicos, procurou-se:

- Analisar a opinião dos dirigentes da FESSC no que se refere ao seu atual sistema de planejamento.
- Verificar, na opinião dos dirigentes da FESSC, da necessidade de introdução ou não de nova metodologia de planejamento formal.

- Identificar os fatores organizacionais e ambientais que agiriam como facilitadores e/ou limitadores à utilização do planejamento estratégico na FESSC.

## 1.2 - Perfil da FESSC

A Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC, é uma Fundação de Direito Privado, sem fins lucrativos, declarada de utilidade pública pelo Decreto Federal nº 70.690 de 07 de julho de 1972.

Localiza-se na área urbana da cidade de Tubarão, no sul de Santa Catarina, onde se situam 32 municípios, totalizando uma área de 9.409km<sup>2</sup> e uma população de 612.000 habitantes.

Em março de 1984 a FESSC enviou ao Conselho Federal de Educação a sua Carta-Consulta visando a criação, via reconhecimento, da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, sendo a mesma aprovada em 05 de novembro de 1986. Juntamente com a UDESC (Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina) e a FURB (Fundação Universidade da Região de Blumenau), a FESSC passa a ser a terceira instituição de ensino superior do sistema Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE a conquistar tal condição.

Além do ensino de primeiro e segundo graus, a FESSC possui 15 cursos superiores, oferecendo 19 habilitações nas áreas de ciências sociais, saúde, economia, tecnologia, educação e jurídica. Possui uma população estudantil de aproximadamente 3.600 alunos, sendo 2.700 de nível superior.

A FESSC possui 127 servidores e 203 professores, dos quais 67 em regime de tempo integral. Possui, atualmente, uma biblioteca central com aproximadamente 57.000 títulos.

A FESSC mantém convênios com várias organizações públicas e privadas, prestando assistência técnica e gerencial, realizando análises de laboratório e pesquisas diversas. Possui um único campus com 160.000m<sup>2</sup>, e uma área utilizada de 27.000m<sup>2</sup>, com uma área construída de 18.928m<sup>2</sup> (FESSC, 1986).

### 1.3 - Importância do Estudo

Raros são os estudos sobre o planejamento nas organizações universitárias brasileiras. Quando existentes estes trabalhos limitam-se a detalhar experiências curtas e isoladas ou perdem-se em recomendações de caráter geral.

A metodologia do planejamento estratégico, largamente utilizada na área empresarial, tem despertado agora o interesse de outros tipos de organização, especialmente as universitárias.

Trabalhos enfocando esta metodologia praticamente inexistem na realidade brasileira. Desta forma, por se tratar de um estudo que examina uma nova abordagem de planejamento na realidade de uma Fundação Educacional fica caracterizada por si mesmo a sua importância.

Dois outros fatores destacam ainda a relevância deste estudo:

Em primeiro lugar, o fato da FESSC estar vivenciando o processo de transformação em universidade. Tal processo implica na necessidade de se utilizar uma metodologia de planejamento formal para a Instituição, caracterizando-se, assim, este momento como "oportuno" para se estudar as possibilidades e limitações da utilização de nova metodologia de planejamento.

Em segundo lugar, o fato do sistema ACAFE estar composto por diversas Fundações Educacionais similares a FESSC. Assim, este trabalho ao focar uma destas Instituições e Ensino Superior serve como referencial a estudos semelhantes em outras Fundações Educacionais do sistema.

#### **1.4 - Organização do Estudo**

Este trabalho examina as possibilidades e limitações de utilização do planejamento estratégico em uma Instituição de Ensino Superior. Para efeitos de melhor entendimento do estudo inicia o Primeiro Capítulo com a especificação dos objetivos, importância do estudo e perfil da organização objeto da análise.

O Capítulo Segundo contém o referencial teórico, que serviu de base para o desenvolvimento do trabalho. Neste Capítulo é dada ênfase ao planejamento estratégico como metodologia disponível ao administrador de forma a auxiliar as organizações a responderem aos riscos e as incertezas ambientais. Finalmente, é destacada a utilização do planejamento estratégico em organização sem fins lucrativos é, especialmente, em organizações universitárias.

O Capítulo Terceiro apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. É destacada nesta parte a tipologia, as questões de pesquisa, o instrumento de coleta, tratamento e análise dos dados.

O Capítulo Quarto trata da apresentação, análise e interpretação dos dados coletados, enfocando, inicialmente, aqueles obtidos através de fontes primárias, representativos da postura dos dirigentes da FESSC no que diz respeito ao processo de planejamento. Reporta-se ainda aos dados obtidos através de fontes secundárias, os quais apresentam as "condições internas" da Instituição e características do ambiente

externo no qual a FESSC está inserida:

No Capítulo Cinco são apresentadas as conclusões do estudo, sugestões para futuras pesquisas e recomendações para ação da Instituição.



## II - REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Administrar organizações públicas ou privadas constitui-se uma tarefa cada vez mais complexa. Isto decorre de dois fatores principais: a tendência crescente ao processualismo, face ao crescimento das organizações, e as pressões advindas das freqüentes mudanças ambientais.

Na medida em que as organizações se expandem, tornam-se mais complexas. Além da tarefa de conceber e planejar o futuro da organização, seus dirigentes necessitam manter o controle sobre as operações que são realizadas nos diversos subsistemas organizacionais.

Esta necessidade de controle cria um desafio gerencial, que é o de manter a organização atenta e flexível à ambiência externa.

MOTTA, In MOTTA & CARAVANTES (1979:123) cita que a complexidade organizacional pode levar a organização à definição da missão e objetivos a partir de valores particularis - tas de subsistemas internos, tornando-a, assim, insensível às de-

mandas e valores sociais externos.

Esta insensibilidade acontece na medida em que os executivos, distanciados dos objetivos relevantes, empenham-se em tarefas rotineiras do ambiente interno.

A moderna teoria das organizações enfatiza que a organização, como um sistema aberto, está sujeita às pressões ambientais. Como tal, deve atuar com o holismo necessário à constituição de um todo sinérgico que mantenha constantes relações com o ambiente externo. É deste ambiente que emanam as principais pressões que atuam sobre a mesma, assim como os recursos, as oportunidades e as perspectivas de crescimento e desenvolvimento.

Assim, com a implantação de um sistema de planejamento que lhe seja adequado, as organizações poderão buscar a racionalidade, reunindo condições de adaptar o seu quadro habitual de operações às mudanças impostas pelas pressões ambientais.

Vários autores, tais como ANSOFF (1981), CHIAVENATO (1982), MOTTA & CARAVANTES (1979), OLIVEIRA (1986) e VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982) têm que o instrumento capaz de fornecer as respostas das organizações aos riscos e as incertezas ambientais tem sido o planejamento estratégico, que é uma metodologia gerencial caracterizada por um processo continuado e adaptativo, em que a organização direciona suas ações compatibilizando as características organizacionais com as mudanças ambientais. Assim, o planejamento estratégico é uma metodologia que permite aos executivos o máximo de conhecimento sobre os fatores ambientais controláveis, e que afetam a organização.

Segundo CHIAVENATO (1982:204 - 225), o planeja-

mento estratégico é função dos dirigentes de nível institucional, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. Entretanto, salienta o mesmo autor, para que se obtenha efeitos sinérgicos, é necessário que o processo de planejamento estratégico inclua a participação integrada dos demais níveis da organização. Além do nível institucional, devem participar os níveis intermediário e operacional. O primeiro, através de planos táticos, que são menos genéricos e mais detalhados, abordando cada uma das unidades organizacionais, ou conjunto de recursos, separadamente. Quanto ao segundo, sua participação se dá através de planos operacionais, que são detalhados e analíticos, abordando cada tarefa ou operação, isoladamente.

Referindo-se ao assunto, COPE (1981:02-03), destaca que, independentemente de suas origens, a maioria dos conceitos de planejamento estratégico existentes atribuem a este algumas características básicas:

1. é geralmente visto como função dos principais dirigentes;
2. tem como perspectiva a organização ou subunidade como um todo, envolvendo decisões que agilizam departamentos e funções;
3. coloca grande ênfase nas condições do ambiente, procurando combinar capacidades institucionais com condições ambientais para atingir objetivos;
4. é um processo de aprendizagem interativo e contínuo;
5. preocupa-se mais em fazer as coisas certas do que fazer certo as coisas. Preocupa-se mais com a eficácia do que com a eficiência;

6. procura maximizar os efeitos sinérgicos;
7. procura responder a pergunta: Qual é nossa missão, papel e objetivo? Isto é, "Em que negócio estamos e em que negócio deveríamos estar"?
8. preocupa-se com o caráter básico da organização, o cerne da competência especial;
9. enfatiza a mudança, revisão, reexame: não é estático.

O ambiente muda em ritmo veloz e constante, adquirindo novas e desconhecidas características. Este fato tem exigido uma atenção cada vez maior por parte das organizações. Estas, por sua vez, para conviver com uma "situação de constantes mudanças", necessitam fazer uso de modernas tecnologias de planejamento e gerência, tal como o planejamento estratégico, que segundo MOTTA, in MOTTA & CARAVANTES (1979: 103-133), e COPE (1981:07) difere-se do planejamento convencional.

## QUADRO 01

COMPARAÇÃO DE ORIENTAÇÕES ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
E O PLANEJAMENTO CONVENCIONAL A LONGO PRAZO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO CONVENCIONAL
. Contínuo e sistemático	. Ocasional e rotativo
. Futuro alternativo	. Futuro único
. Análise antecipatória do ambiente para identificação de oportunidades e ameaças.	. Análise histórica da organização para diagnóstico e solução de problemas.
. Utiliza métodos quantitativos e qualitativos.	. Utiliza métodos quantitativos.
. Voltado à adaptativos da organização ao ambiente.	. Voltado à solução de problemas.
. Requer a participação integrada dos vários subsistemas organizacionais.	. É elaborado de forma centralizada num "escritório a parte!"
. Analisa os impactos futuros das decisões tomadas hoje.	. Toma hoje as decisões para o futuro.
. Visualiza a organização como um sistema aberto.	. Visualiza a organização como um sistema fechado.
. É um processo indutivo.	. É um processo dedutivo.

Adaptado de: COPE (1981:07), MOTTA (1979:103-133).

A comparação estabelecida pelo quadro 01 faz perceber que, ao contrário do planejamento convencional, o estratégico apresenta características que conduzem à eficácia organizacional. O seu desenvolvimento se constitui num processo contínuo e sistemático que concebe a organização como um sistema aberto, sensível às influências ambientais. Assim, o planejamento estratégico dá um novo enfoque à administração, requerendo a participação integrada dos vários subsistemas organizacionais na definição do futuro alternativo da organização.

. Com este tipo de planejamento, as organizações poderão reorientar os seus processos decisórios, deixando de

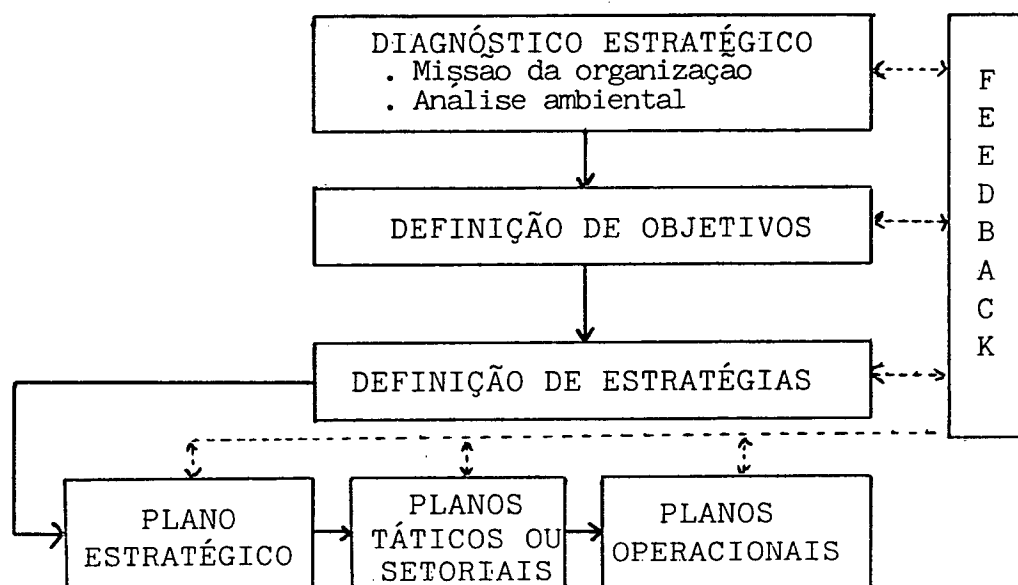
trabalhar em um "ambiente de incertezas", passando a operar com grau de risco mais reduzido.

### **2.1.1 - ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Como qualquer metodologia, o planejamento estratégico inclui etapas a serem seguidas. Estas, entretanto, variam muito, dependendo do autor. Isto pode ser confirmado quando se analisa ACKOFF (1978), ANSOFF (1981), CHIAVENATO (1982), OLIVEIRA (1986), STONER (1985) e VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982). No entanto, ressaltando-se diferenças de estilo, ou forma de apresentação, existe um consenso na literatura específica quanto às etapas do processo de planejamento estratégico.

FIGURA 1

## ESQUEMA GERAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Adaptado de:

ACKOFF (1978), ANSOFF (1981), CHIAVENATTO (1982), DRUCKER (1981), OLIVEIRA (1986), STONER (1985) e VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982).



A figura 01 demonstra, esquematicamente, a seqüência que configura as ações necessárias para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

### - Diagnóstico estratégico

Nesta etapa inicial do processo de planejamento estratégico deverá ser realizado o que OLIVEIRA (1986:50) chama de "auditoria de posição", para determinar "como se está" ou "onde se está". Deve-se, efetivamente, discutir a missão da organização e realizar sua análise ambiental.

#### . Missão da organização

O sucesso ou fracasso de qualquer organização sempre dependerá da sua capacidade de satisfazer necessidades. Portanto, nesta etapa inicial do processo de planejamento estratégico, as primeiras ações a serem desencadeadas deverão conduzir a discussão e questionamento da missão atual da organização, ou seja, qual é sua área de atuação? qual é o seu negócio?

Para DRUCKER (1981:48), é muito importante que a alta administração faça a pergunta sobre qual é o nosso negócio?, assegurando-se de que ela seja cuidadosamente respondida. Afirma ainda DRUCKER (op. cit. pág. 48), que "o fato desta pergunta ser feita tão raramente - ao menos de forma clara e direta - e de tão raramente receber a atenção adequada é, talvez, a principal causa de fracassos empresariais".

A resposta a esta questão exige que anteriormente se responda: quem é o cliente? quem é o consumidor real e potencial? onde está ele e como pode ser alcançado? e o que

realmente quer quando procura o nosso produto ou serviço? De fato, o negócio de uma empresa é definido pelo consumidor, e não pelo produtor.

É importante considerar, também, que o negócio ou missão de uma organização é dinâmico. As mudanças ambientais ocorrem em ritmo crescente, o que exige adaptações constantes. Desta forma, após estar respondida a questão do "nosso negócio", a análise ainda deveria continuar para saber como estamos para oferecê-lo? estamos no negócio certo, ou deveríamos mudar? ou ainda, poderíamos ampliar nosso negócio buscando novas oportunidades?

Resolvidas estas questões, após a definição da missão da organização, faz-se necessário completar o seu diagnóstico. Tal complementação se faz através da análise ambiental.

#### . Análise ambiental

A palavra "ambiente" passou a figurar significativamente na literatura da administração a partir da década de cinquenta, com a Teoria Geral dos Sistemas, especialmente na área dos sistemas abertos. Entretanto, com a evolução constante por que vem passando a teoria administrativa, a análise ambiental vai além da "simples preocupação inicial" de garantir a sobrevivência da organização.

As organizações modernas preocupam-se cada vez mais mais em obter informações, as mais precisas possíveis, sobre os fatores ambientais que as afetam.

Esta necessidade de se obter informações acerca dos fatores ambientais possibilita uma melhor adequação do

"rumo" e das ações das organizações. Isto porque, conforme já se comentou anteriormente, o ambiente sofre mudanças em ritmo crescente, o que exige adaptações constantes.

FOGUEL & SOUZA (1984:95), citam que a autonomia das organizações tende a diminuir porque outras instituições "tornam-se componentes importantes do ambiente de cada uma delas". Os concorrentes, o sistema financeiro, o governo, etc., aumentam o desafio estratégico das organizações. Estas precisam compartilhar "os objetivos do negócio e dos seus integrantes" e, também, "os objetivos da sociedade na qual o negócio está inserido".

Desta "perda de autonomia", em função das crescentes influências que as organizações recebem do ambiente externo, surge o grande desafio gerencial de se manter uma administração atenta e flexível às mudanças que ocorrem, diferenciadamente, a cada dia. Este fato faz com que se dê uma maior atenção à análise ambiental, que AGUILAR, in VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982:67-68) conceitua como sendo "o processo que procura informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da empresa, com o propósito de assistir a alta administração em sua tarefa de determinar o curso de ação futuro da empresa."

A análise ambiental possibilita a obtenção das informações necessárias à definição do "curso de ação futura" que conduza a organização a um alto grau de desenvolvimento. Com esta análise, torna-se possível a identificação das várias ocorrências ambientais que criam as ameaças e oportunidades. Assim, a organização pode vir a ser "bem sucedida", não pelo fato de "tropeçar" em eventuais oportunidades mas sim por passar a ter condições de identificá-las e saber buscá-las.

Ao se referirem à análise ambiental, LAWRENCE & LORSCH (1977:27-28), destacam que "a obtenção e o processamento de informações relevantes do ambiente, conquanto sejam altamente decisivos, não são a única exigência para transações de alta qualidade no defrontamento organização-ambiente. Além da troca de informações, as pessoas que estão envolvidas nestes defrontamentos devem frequentemente negociar as condições de troca (...)".

Na medida em que a organização obtém e processa informações, uma de suas unidades será a mais adequada e ajustada para detectar e dar o tratamento oportuno às ameaças e oportunidades dos novos tipos de transação com o ambiente, promovendo, assim, o desenvolvimento da organização.

Sempre que o ambiente relevante muda, a organização necessita adequar ou criar novas unidades para "cuidar" dos novos "fatos ambientais de surgimento recente". (...) "Por exemplo, o aparecimento do computador como um novo fato ambiental levou muitas empresas a criar-uma nova unidade como a de serviços de informação à administração". (LAWRENCE & LORSCH, op. cit., pág. 29-30).

Desta interface organização-ambiente, surge a necessidade imperativa das organizações se adaptarem aos "novos tempos", o que se faz através da análise ambiental, cuja realização "compreende atividades de mapeamento, classificação e análise das variáveis que habitam o ambiente total da organização, que é formado por segmentos ambientais: macroambiente (variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, sociais, etc.), ambiente operacional (consumidores, concorrentes, sindicatos, etc.) e ambiente interno (recursos humanos, produtos, etc.)" (VASCONCELLOS FILHO, et alii, 1982:158).

O quadro 02 demonstra o ambiente total das organizações, com cada um dos seus segmentos correspondentes:

QUADRO 02

AMBIENTE TOTAL DAS ORGANIZAÇÕES  
SEGMENTOS AMBIENTAIS E VARIÁVEIS CORRESPONDENTES

A M B I E N T E T O T A L	SEGMENTOS AMBIENTAIS	VARIÁVEIS CORRESPONDENTES
	MACROAMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Políticas</li> <li>. Sociais</li> <li>. Econômicas</li> <li>. Culturais</li> <li>. Legais</li> <li>. Tecnológicas</li> <li>. Demográficas</li> <li>. Ecológicas</li> </ul>
	AMBIENTE OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Clientes</li> <li>. Fornecedores</li> <li>. Concorrentes</li> <li>. Sindicatos</li> <li>. Veículos de Comunicação</li> <li>. Governo (federal, estadual e municipal)</li> <li>. Associações de Classe</li> <li>. etc.</li> </ul>
	AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura organizacional</li> <li>. Recursos humanos</li> <li>. Recursos materiais</li> <li>. Recursos financeiros</li> <li>. Recursos tecnológicos</li> </ul>

FONTE: Adaptado de: VASCONCELLOS FILHO & MACHADO  
(1982:81)  
CHIAVENATO (1982:105)  
PARANÁ (1982:24)

Os diversos fatores ambientais podem exercer diferentes graus de influência sobre as organizações, variando numa escala de alto grau até um ponto neutro, passando por diversos "estágios intermediários" entre os dois extremos.

Ao se referirem à influência de fatores externos, VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982:82), destacam que "o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental varia de acordo com as características de cada organização."

No quadro 03, VASCONCELLOS FILHO procura relacionar os graus de relevância (elevada, média e reduzida) dos segmentos ambientais com os tipos de organização (multinacionais, grandes, médias, pequenas, micro).

QUADRO 03

## GRAUS DE RELEVÂNCIA DOS SEGMENTOS AMBIENTAIS

GRAUS DE RELEVÂNCIA ORGANIZAÇÕES	ELEVADO	MÉDIO	REDUZIDO
EMPRESAS MULTINA- CIONAIS	macro, opera- cional e in- terno	-	-
GRANDE EMPRESA NA- CIONAL	macro, opera- cional	-	-
MÉDIA EMPRESA	operacional e interno	macro	-
PEQUENA EMPRESA	operacional e interno	-	macro
MICRO EMPRESA	operacional e interno	-	macro

FONTE: VASCONCELLOS FILHO (1982:82)

As multinacionais e grandes empresas nacionais têm um elevado grau de relevância nos três segmentos ambientais (macro, operacional e interno), em função do seu próprio tamanho (complexidade) e de sua abrangência (geralmente ultrapassam as fronteiras do país onde se situam). Este fato faz da necessidade de se obter "informações adequadas" um fator preponderante para o seu contínuo desenvolvimento. Quanto às médias, pequenas e micro empresas, em função das mesmas serem menos complexas e menos abrangentes, têm sua relevância maior nos segmentos operacional e interno.

### Macroambiente

Este é o mais complexo dos segmentos ambientais. Seus limites ou suas fronteiras podem abranger toda a sociedade, universalmente.

RICHARD H. HALL, in CHIAVENATO (1982:95), afirma que o macroambiente não é uma entidade concreta, mas sim um conjunto de condições genéricas e externas que afetam as organizações de forma variada e complexa, exigindo a adoção de ações e estratégias diferenciadas.

Na realidade, a relevância das variáveis macroambientais, ou de qualquer outro segmento, irão variar em função da missão ("negócio") e do tamanho da organização. Entretanto, para que a análise ambiental possa oferecer os resultados esperados, que é o direcionamento da organização a um alto grau de desenvolvimento, é importante que se conheça melhor cada uma destas variáveis:

As variáveis políticas são decorrentes do "conjunto de decisões" adotadas pelo governo (federal, estadual, mu-

nicipal ou estrangeiro) e instituições tais como: partidos políticos, sindicatos, órgãos regulamentadores, etc. Tais decisões, em maior ou menor grau, influenciarão as organizações e exigirão a sua adaptação.

As variáveis sociais e culturais influenciam as organizações porque as mesmas são um "subsistema da sociedade", e como tal, estão sujeitas às pressões e influências do meio social e cultural onde se situam.

Destas influências resulta o "clima geral" no qual as organizações atuam (convivem). Isto é, a estrutura sócio econômica, sistemas de valores da sociedade, tipos de conflitos, características ideológicas, índice de alfabetização, etc. são componentes destas variáveis ambientais e certamente exercerão influências em maior ou menor grau, dependendo do tipo de organização.

As variáveis econômicas são decorrentes da conjuntura econômica de cada país, tendo como principais componentes a taxa de inflação, taxa de juros, balanço de pagamentos, etc. Suas influências podem causar efeitos de maior ou menor relevância, dependendo das características próprias de cada organização.

As variáveis legais são decorrentes da legislação tributária, trabalhista, comercial, ecológica, etc., que irão incentivar ou restringir o "comportamento das organizações".

As variáveis tecnológicas influenciam as organizações na medida em que as mesmas necessitam acompanhar o ritmo do desenvolvimento tecnológico que ocorre no macroambiente. Estas variáveis incluem os instrumentos,



máquinas e outros equipamentos, os conhecimentos e a habilidade acumulada.

As variáveis demográficas se referem às características populacionais, tais como: taxa de crescimento, distribuição por idade, sexo, etc., que irão influenciar no dimensionamento do mercado consumidor e estrutura de serviços ou produtos das organizações.

As variáveis ecológicas incluem, sob um ponto de vista mais restrito, as condições físicas e geográficas (como o terreno, condições de clima em geral, vegetação, etc.) e a sua utilização pelo homem. (CHIAVENATO:1982), (FOGUEL & SOUZA:1984), (MAXIMIANO:1985), (PARANÁ:1982), (STONER:1985) e (VASCONCELLOS FILHO & MACHADO:1982).

#### Ambiente Operacional

O ambiente operacional, assim como o macroambiente, também é externo à organização. Entretanto, o que o diferencia é a proximidade, a intensificação e o tipo de relacionamento que é mantido. Neste segmento ambiental existe um constante intercâmbio de relações diretas com a organização. Ali estão os clientes, fornecedores, concorrentes, veículos de comunicação, grupos regulamentadores, etc., com quem a organização mantém constante intercâmbio, em função do seu interesse real ou potencial. PARANÁ (1982:20), afirma que o ambiente operacional é formado pelos públicos externos, que "são grupos de pessoas ou organizações que mantêm (público real) ou poderiam manter (público potencial) um processo de intercâmbio com a organização, através de relacionamentos diversos (consumo, fornecimento, apoio, antagonismo e outros)".

O mapeamento, classificação e análise deste

segmento ambiental se constitui numa das mais importantes etapas do processo de planejamento estratégico. Isto porque é no ambiente operacional que está o relacionamento mais direto e constante que a organização mantém.

VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982:86-87) afirmam que para mapear as variáveis que povoam o ambiente operacional, além de se identificar quais são as que podem exercer um alto grau de influência sobre a organização, ou ser de influência neutra, torna-se necessário que se tome duas providências:

1ª) Identificação de todos os tipos de relacionamento que cada variável, ou componente (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.), do ambiente operacional mantém com a organização, nos dois sentidos:

organização → variável ambiental → organização

Segundo os mesmos autores, estes tipos de relacionamento podem se manifestar de várias maneiras, tais como: consumo, fornecimento, orientação, controle, normatização, antagonismo, apoio, etc.

2ª) Identificação dos objetos de relacionamento, ou seja, o que é utilizado no processo de intercâmbio com o público externo, e vice-versa.

O(s) objeto(s) pode(m) ser o fornecimento de produtos ou serviços, assistência técnica, execução de projetos, etc.

Quando no mapeamento das variáveis do ambiente operacional se inclui o tipo de relacionamento e seu objeto,

esta etapa da análise ambiental é facilitada pelo enriquecimento das informações acerca do contexto em que a organização opera, o que torna mais visíveis as ameaças e oportunidades ambientais.

### Ambiente Interno

A adaptação às mudanças ambientais externas é, notadamente, um fator de fundamental importância à sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Entretanto, não se pode cometer o erro de não dar a devida atenção ao ambiente interno.

As organizações modernas, principalmente em função da complexidade que vêm atingindo, geram dificuldades gerenciais intensas. Seus executivos, além da tarefa de conceber e planejar o futuro da organização, no mínimo, têm mais dois desafios a cumprir.

O primeiro deles é manter a organização bem estruturada, com objetivos e responsabilidades bem definidas, o que é extremamente dificultado pela grande tendência que as organizações têm ao processualismo. MOTTA, in MOTTA & CARAVANTES (1979:103) cita que "a expansão organizacional não se faz sem o ônus da burocratização, o que estimula internamente o processualismo, (...) que pode ser definido como um gradativo distanciamento dos objetivos organizacionais, decorrendo uma ênfase crescente nas regras, normas e tradições internas".

Quanto ao segundo desafio, refere-se às condições e a capacidade que os executivos devem ter para gerir os recursos organizacionais (recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos).

Estes recursos devem, segundo CHIAVENATO (1982:218), ser examinados para se verificar com quais "relativas forças e fraquezas" a organização poderá "explorar eficazmente as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente apresenta". O autor enfatiza que todo tipo de mudança ou de adaptação requer a mobilização de recursos. Dependendo da natureza destas mudanças ou adaptações, apenas um ou alguns recursos, especificamente, provocarão maior impacto sobre os possíveis resultados das referidas mudanças ou adaptações.

#### . Classificação e análise das Variáveis Ambientais

Discutiu-se que tanto o ambiente externo (macro ou operacional) quanto o interno são compostos por diversas variáveis que exercerão maior ou menor impacto sobre as organizações.

Para que as organizações possam garantir sua sobrevivência e desenvolvimento, todas as variáveis ambientais, após terem sido mapeadas, ou seja, identificadas e relacionadas, necessitam ser classificadas e analisadas.

Não basta que as variáveis ambientais sejam simplesmente relatadas e identificadas em cada segmento ambiental. VASCONCELLOS FILHO, in VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982:92) afirma que "os especialistas têm classificado as variáveis ambientais de uma maneira bastante restrita; ou são oportunidades ou são ameaças". Por considerar insuficiente e até prejudicial esta simples polarização, o autor sugere uma classificação alternativa: o ambiente de uma organização deve ser considerado como o "somatório de n variáveis de natureza e características diversas (positivas, negativas ou neutras), localizadas dentro ou

fora da organização (internas ou externas), que influenciam em diferentes níveis temporais (passado, curto, médio e longo prazos) o desempenho da organização".

Com relação à influência nos diferentes níveis temporais, uma variável ambiental que exerceu influência no passado poderá ainda continuar a exercê-la futuramente. Entretanto, é possível que uma variável ambiental ocorrida no passado ou presente venha a exercer influências somente a curto, médio ou longo prazos, fato este que deverá ser cuidadosamente analisado na classificação e análise das variáveis.

Continuando sua análise, VASCONCELLOS FILHO afirma que as variáveis ambientais podem ser agrupadas em três categorias e com características diferentes, conforme demonstra a figura 02.

FIGURA 02

## TERMÔMETRO DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS

REGIÃO NEGATIVA	<p>AMEAÇAS: situação desfavorável que influencia negativamente o desempenho da organização.</p> <p>RESTRICÇÕES: situação que limita a ação da organização.</p> <p>PROBLEMAS: situação que requer uma solução adequada para evitar que se torne uma ameaça ou restrição.</p> <p>SINTOMAS NEGATIVOS: situação que permite antever um problema ou ameaça.</p>
REGIÃO NEUTRA	<p>VARIÁVEIS NEUTRAS: situação momentaneamente neutra que pode, porém, tornar-se um sintoma positivo ou negativo.</p> <p>SINTOMAS POSITIVOS: situação que permite antever um incentivo ou oportunidade.</p>
REGIÃO POSITIVA	<p>INCENTIVOS: situação favorável que pode ser transformada em oportunidade.</p> <p>OPORTUNIDADES: situação favorável que influencia positivamente o desempenho da organização.</p>
<p>NATUREZA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS</p>	<p>CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS</p>

ADAPTADO DE: VASCONCELLOS FILHO, in VASCONCELLOS & MACHADO (1982:95)

O termômetro apresentado possibilita uma análise "mais detalhada" das diversas variáveis ambientais. Ao invés da simples classificação como ameaças ou oportunidades, este instrumento, por ser mais completo, permite uma "melhor visualização do ambiente".

Considerando que a análise ambiental deva se constituir num processo contínuo e sistemático, este "termômetro" das variáveis ambientais deve ser constantemente observado para que a organização se mantenha numa "temperatura adequada" com relação à identificação e tratamento das várias ocorrências ambientais (internas e/ou externas). Em outras palavras, após as variáveis ambientais estarem "adequadamente enquadradas" na classificação sugerida pela figura 02, deve ser dado início aos procedimentos de análise.

#### QUADRO 04

#### CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS COM OS NÍVEIS SITUACIONAL E TEMPORAL

VARIÁVEIS AMBIENTAIS	NÍVEL SETORIAL	NÍVEL TEMPORAL *
AMEAÇA	interna	P - CP - MP - LP
	externa	P - CP - MP - PL
RESTRICÇÃO	interna	P - CP - MP - PL
	externa	P - CP - MP - PL
PROBLEMA	interna	P - CP - MP - PL
	externa	P - CP - MP - PL
SINTOMA NEGATIVO	interna	P - CP - MP - PL
	externa	P - CP - MP - PL
SINTOMA NEUTRO	interna	P - CP - MP - PL
	externa	P - CP - MP - PL
SINTOMA POSITIVO	interna	P - CP - MP - PL
	externa	P - CP - MP - PL
INCENTIVO	interna	P - CP - MP - PL
	externa	P - CP - MP - PL
OPORTUNIDADE	interna	P - CP - MP - PL
	externa	P - CP - MP - PL

\* P: passado; CP: curto prazo; MP: médio prazo; PL: longo prazo

ADAPTADO DE: VASCONCELLOS FILHO, in VASCONCELLOS FILHO &  
MACHADO (1982:99)

Cada uma das variáveis ambientais ao ser comparada com o que demonstra o quadro 04, além de ser identificada em relação a sua região (negativa, neutra ou positiva, conforme a figura 02), será identificada, também, quanto ao nível situacional (interna ou externa), e sua influência com relação ao tempo (passado, curto, médio ou longo prazos), o que torna mais clara a visão dos executivos envolvidos no processo de planejamento estratégico, possibilitando um melhor aproveitamento da análise ambiental.

#### - Definição dos Objetivos

Tendo sido realizado o diagnóstico estratégico (missão da organização e análise ambiental), importante etapa do processo de planejamento estratégico estará cumprida. Estará respondida a questão sobre "qual é o nosso negócio" e, ainda mais, todas as informações obtidas acerca das variáveis ambientais e suas respectivas influências sobre a organização já estarão mapeadas, classificadas e analisadas.

Como consequência do cumprimento desta etapa, os dirigentes da organização saberão qual o "tamanho do passo" que poderão dar, e para onde poderão dá-lo. Terá, a organização, condições de, se necessário, redefinir seu campo de atuação e reorientar suas ações, o que permite a definição dos objetivos.

Segundo MOTTA & CARAVANTES (1979:58), "objetivos são resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam em continuidade".

Os objetivos organizacionais são, inicialmente,



formulados em termos amplos e genéricos (para a organização como um todo). Entretanto, para que os mesmos possam vir a ser operacionalizados, precisam ser trasladados para objetivos mais concretos e de níveis hierarquicamente inferiores. (CHIAVENATO, 1982:208)

MEYER, in CHIAVENATO (op. cit. pág. 208), afirma que os objetivos principais (à nível institucional), podem ser agrupados em quatro categorias: o lucro, a expansão, a segurança e a autonomia ou independência.

Analisando este tema, DRUCKER afirma que uma boa parte da Administração por objetivos destaca apenas o lucro como sendo o único objetivo correto. Entretanto, estes devem ser traçados para todas as áreas cujos resultados e desempenho afetam o desenvolvimento das organizações, isto é: posição de mercado; inovação; produtividade; recursos financeiros e naturais; lucratividade; atuação e desenvolvimento de administradores, desempenho e atitude dos trabalhadores; responsabilidade pública.

Cada uma destas áreas chaves exige um tipo distinto de atenção de cada empresa. As áreas, todavia, são as mesmas seja qual for o negócio, as condições econômicas, o tamanho da empresa ou seu estágio de desenvolvimento. (DRUCKER, 1981:59-60).

Ainda com relação a este assunto, ANSOFF (1977:03-27), afirma que o lucro tem sido, tradicionalmente, a medida de sucesso de uma empresa. Mas de sua posição como principal motivador, passou a ser substituído por doutrinas tais como: igual responsabilidade para com os acionistas, sobrevivência a longo prazo ou consenso negociado entre os vários participantes nas atividades da empresa.

Segundo MOTTA & CARAVANTES (1979:61-62), a maior parte dos autores, tratadistas e consultores na área da administração por objetivos vêm utilizando as oito áreas chaves propostas por DRUCKER. Afirmam estes autores que a fixação de objetivos nessas áreas dá a tranquilidade de que nenhuma área da organização ficará a descoberto.

No entanto, é muito importante, também, que se apresente o que considera PERROW (1976:165-211) sobre os objetivos da organização.

Afirma ele que os objetivos não só são múltiplos como também conflitantes, e que podem ser atingidos, todos de uma só vez ou um após o outro, numa seqüência.

Tais objetivos são agrupados por PERROW em cinco categorias, a saber:

1. Objetivos da sociedade: Refere-se à sociedade em geral. Por exemplo: Produção de bens e serviços, manutenção da ordem, criação e manutenção de valores culturais, etc. Esta categoria engloba tipos de grandes organizações que preenchem as necessidades da sociedade. Não serão discutidos porque, segundo PERROW, têm pouco a ver com as organizações em funcionamento.

2. Objetivos de produção: Têm como ponto de referência o público que mantém contato com a organização em busca de seus produtos ou serviços, os consumidores.

3. Objetivos de sistema: Referem-se à maneira da organização funcionar. Por exemplo, dando ênfase ao crescimento, à estabilidade, ao lucro, etc., "independentemente dos bens e serviços que produz, ou objetivos daí resultantes"(PERROW,

op. cit. pág. 168).

4. Objetivos de produtos: têm como referência os bens ou serviços produzidos, e suas características básicas, tais como: qualidade, tipo, custo, modelo, etc.

5. Objetivos derivados: Referem-se ao uso que a organização pode fazer do seu poder, originário da consecução dos outros objetivos. "Em outras palavras, uma organização como entidade legalmente constituída, pode pedir proteção à polícia ou exigir acusação pública, pode mover ação judicial e empregar uma força policial com muito mais autoridade que um indivíduo só." (PERROW, op. cit. pág. 207). Com este poder, as organizações são capazes de influenciar seus próprios membros e o ambiente.

Conforme já mencionado anteriormente, os objetivos de nível institucional são genéricos, e precisam ser transladados para objetivos mais concretos e de níveis hierarquicamente inferiores, para poderem ser colocados em termos operacionais. Assim, conforme LODI (1978:85), a alta administração reúne os gerentes das várias áreas funcionais da organização e empreendem a formulação dos objetivos setoriais, que deverão concretizar os objetivos de nível institucional.

Tendo a organização definido os seus objetivos, o passo seguinte é a ação, ou seja: qual o caminho mais adequado a ser percorrido para se atingir estes objetivos? De acordo com OLIVEIRA (1986:58), a resposta a esta questão será a definição de estratégias.

### - Definição das Estratégias

MOTTA & CARAVANTES (1979:62) conceituam estratégia como "um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente, sobre as ações empregadas e sobre recursos a utilizar, que permitem alcançar os objetivos da organização".

STONER (1985:70), cita que "uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos".

VASCONCELLOS FILHO, in VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982:37-39) define a estratégia como sendo "o posicionamento da organização (macroestratégia) ou das áreas funcionais (estratégias funcionais) frente ao contexto ambiental, identificado e definido anteriormente".

CHIAVENATO (1982:220-221) diz que "a geração, avaliação e seleção de 'alternativas estratégicas' pode ser feita dentro de padrões simplesmente rotineiros ou de padrões altamente criativos. Dependendo da situação externa e interna, pode ser dada a preferência a estratégias ativas ou passivas".

MILES E SNOW, in CHIAVENATO (op. cit. pág. 171) afirmam que, com relação a estratégia, a organização pode assumir quatro alternativas: estratégia defensiva: típicas de organizações que buscam a estabilidade, procurando garantir e conservar seu domínio atual de produtos/mercado. Estratégia ofensiva: está no outro extremo, são típicas de organizações que estão constantemente procurando novos domínios, ainda que transitórios. Procuram, constantemente, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercado. Estratégia analítica: com esta estratégia a organização

procura garantir o seu domínio atual, e ao mesmo tempo, tenta explorar novas oportunidades. Estratégia reativa: são típicas de organizações que reagem tardiamente às mudanças ambientais, respondendo-as de forma improvisada. Trata-se de uma postura estratégica ineficaz e introvertida, pois as organizações reativas ou partem para uma das três anteriores (defensiva, ofensiva ou analítica) ou morrem.

O planejamento estratégico, não obstante seja uma função dos dirigentes à nível institucional, requer a participação dos gerentes das áreas funcionais da organização. Estes participarão do que se convencionou chamar de "desdobramento" das macroestratégias, através da definição das estratégias funcionais. Estas identificarão o posicionamento de cada uma das áreas funcionais da organização, frente ao contexto ambiental. Este procedimento irá facilitar o alcance dos objetivos institucionais e intermediários, os quais conduzirão, posteriormente, os gerentes das áreas funcionais à formulação de planos táticos.

Dependendo do tipo de organização, suas áreas funcionais irão diferir, entretanto, VASCONCELLOS FILHO, in VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982:39) afirma que, em termos gerais, têm-se as seguintes estratégias: estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégias de recursos humanos e estratégias de produção.

Cada uma destas "áreas" irá se definir com maior ou menor agressividade, dependendo do seu posicionamento frente ao contexto global da organização e seu ambiente total.

### 2.1.2 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os estudiosos da moderna teoria administrativa têm dedicado muito de sua atenção ao planejamento estratégico pela sua condição de importante metodologia gerencial. No entanto, a literatura indica que este processo traz uma série de vantagens para as organizações, mas também oferece desvantagens.

Como vantagens a destacar, o planejamento estratégico aumenta o "comportamento genérico"; isto é, a finalidade e o direcionamento da organização e suas várias unidades tornam-se bastante claros, o que conduz à harmonia.

Os administradores recebem informações em maior quantidade e qualidade, o que agiliza o processo decisório.

O planejamento estratégico é função dos principais executivos das organizações, mas por eles é conduzido a um processo de descentralização, ou seja:

Tratando-se de um sistema de planejamento formal para a organização como um todo, requer uma ampla participação dos seus profissionais. Através do seu "desdobramento" em planos táticos e operacionais, o mesmo exige o envolvimento afetivo de todas as áreas da organização, necessitando uma "universalidade de conhecimentos".

Como desvantagens, são destacadas as seguintes:

O processo de planejamento estratégico necessita de considerável investimento de tempo, dinheiro e pessoal.

Sua implantação requer treinamento de pessoal, contratação de profissionais competentes, pesquisa de mercado e "construção de modelos" e processamento de dados. Tudo isso implicará em custos que nem sempre a organização está disposta a custear, ou tem condições de fazê-lo.

Além dos aspectos relacionados ao custo, o processo de planejamento estratégico implicará numa mudança de filosofia de atuação, o que poderá acarretar numa "resistência interna" por parte dos membros da organização.

Uma outra dificuldade que merece destaque, é que se trata de um trabalho muito difícil, pois exigirá "capacidade analítica, criatividade, coragem para direcionar ou redirecionar a organização, provocar mudanças e estabelecer estratégias. Estas dificuldades poderão conduzir a organização a não opção por esta metodologia. (STONER, 1985:85-86), (VASCONCELLOS FILHO, et alii:79-105).

## **2.2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

O planejamento estratégico tem sido largamente utilizado na área empresarial, o que não acontece com as organizações sem fins lucrativos. De acordo com MOTTA, in VASCONCELLOS FILHO et alii (1982:143), "a quase totalidade dos trabalhos publicados sobre planejamento estratégico é orientada para a empresa privada, resultando em dificuldades de aplicação a entidades que não possuem os mesmos objetivos ou condições de atuação."

WORTMAN, in STONER (1985:84) afirma que "as organizações sem fins lucrativos estão apenas no estágio inicial de adoção do conceito de administração estratégica, (...) e tendem a ser administradas muito mais num sentido de operações de curto prazo do que num sentido estratégico".

COPE (1981:19) categoriza que as características essenciais das organizações com ou sem fins lucrativos tornam o conceito aplicável para ambas. Refere-se a necessidade de estabelecer a missão, papel e objetivos, permanecendo, de qualquer forma, diferenças fundamentais.

STEINER & MINER (1981:333), ao comentarem sobre estas diferenças, citam que, ao contrário das organizações empresariais, as sem fins lucrativos apresentam uma série de características que lhe são peculiares: elas não têm o lucro como finalidade básica, mas sim a promoção do interesse público - seus objetivos são muitos e não têm o consenso geral dos dirigentes - seus instrumentos de avaliação são mais grosseiros - suas decisões são tomadas em grupo e com a predominância de padrões políticos - qualquer grupo de interesse pode influenciar as decisões - as linhas de autoridade são pouco claras e confusas - suas políticas e medidas de desempenho são mal definidas e desvinculadas dos mecanismos econômicos.

NEWMAN & WALLENDER, in STONER (1985:84), citam que, em maior ou menor grau, as organizações sem fins lucrativos apresentam seis características que dificultam a aplicação do planejamento estratégico neste tipo de organização, a saber: 1) O serviço prestado é intangível e de difícil mensuração; 2) A influência dos clientes pode ser fraca; 3) Um forte comprometimento dos empregados com as suas categorias profissionais ou com causa que eventualmente



defendam pode enfraquecer sua lealdade para com a organização;

- 4) Os mantenedores podem interferir na administração interna;
- 5) As características próprias deste tipo de organização restringem o uso de recompensas e punições;
- 6) Os líderes carismáticos e/ou as "místicas" da organização podem ser meios importantes de se solucionar os conflitos de objetivos e de vencer as limitações.

HOFER & SCHENDEL, in STONER (1985:84), categorizam que existe indício de que algumas destas organizações não têm estratégia alguma. Parecem, isto sim, mais motivadas por ciclos de orçamento a curto prazo e por objetivos pessoais do que por qualquer interesse em reexaminar sua finalidade ou sua missão à luz das modificações das circunstâncias ambientais.

STONER (1985:85), conclui que, apesar das barreiras, os esforços de planejamento estratégico têm aumentado muito nas organizações sem fins lucrativos, mas é muito cedo para se prever, com alguma confiança, como estes procedimentos acabarão diferindo dos adotados pelas empresas. Afirma o autor que o planejamento estratégico parece, a muitos observadores, mais difícil nas organizações sem fins lucrativos, mas que esta dificuldade pode ser, segundo ele, devida em grande parte à liderança que as empresas têm nesta área e ao fato de os modelos existentes se basearem na prática empresarial.

Estas características diferem as organizações sem fins lucrativos das demais, o que exige orientações específicas do processo de planejamento estratégico. No entanto, a maioria dos trabalhos sobre este tema são orientados para a empresa privada, resultando em dificuldades de aplicação a entidades que não possuem os mesmos objetivos ou condições

de atuação.

Na opinião de MOTTA (1979:7 - 21 ), destacam-se as seguintes dificuldades:

Como a maioria das organizações sem fins lucrativos têm uma sobrevivência garantida, as mesmas crescem sem a necessidade concreta de uma análise da relevância em cada estágio de sua evolução.

A supressão da mentalidade comercial não perturba este crescimento, o que conduz a uma ausência da preocupação em estabelecer uma análise racional das ameaças e oportunidades ambientais.

Estas organizações possuem uma missão ampla, ambigua e intangível, o que gera dificuldades para se definir e operacionalizar objetivos, e isto leva à não existência de indicadores de desempenho. Usa-se, quando muito, indicadores amplos, como serviços relevantes ou rentáveis socialmente, cujo conteúdo a organização raras vezes conhece, e que refletem simplesmente conceitos de valores internos e não necessariamente externos.

As organizações sem fins lucrativos não têm habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas, flexibilidade estrutural, capacidade para ajustes imediatos às crises e aproveitamento das oportunidades externas, o que dificulta seriamente o desenvolvimento do planejamento estratégico.

O planejamento neste tipo de organização tende a ser uma atividade isolada e esporádica. A falta de continuidade gera a ausência de informações válidas e

utilizáveis no processo decisório, concorrendo para que as decisões sejam baseadas quase que exclusivamente na experiência, na crença, no hábito e nas informações que os dirigentes possuem.

### 2.3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As características e dificuldades gerenciais apresentadas pelas organizações sem fins lucrativos são, em boa parte, perfeitamente aplicáveis às instituições de ensino superior. Principalmente as universidades que, segundo CHIAVENATO (1982:103), "evoluiram de pequenas escolas de nível superior, no século passado, para instituições de amplo domínio, cobrindo uma variedade de serviços (recursos variados, bibliotecas, pesquisas, consultoria externa, centros culturais, refeitórios, etc.) e, conseqüentemente, uma variedade de clientes (alunos voltados para diferentes especialidades, diferentes lugares e diferentes objetivos profissionais)!"

As universidades, ao ampliarem suas fronteiras de ação, atuando em campos diferentes, com recursos diversificados, ficaram, conseqüentemente, sujeitas às pressões ambientais, as mais variadas. Assim, cabe aos seus dirigentes a tarefa de torná-las compatíveis com as características e valores internos de forma a responder às pressões ambientais externas.

Para se conseguir esta compatibilização se utiliza, como instrumento básico, a metodologia do planejamento estratégico. No entanto, é necessário que se faça algumas considerações sobre as características peculiares das organizações universitárias.

De acordo com BALDRIDGE, "As características dos estabelecimentos de ensino superior são tão diferentes das outras instituições, que as teorias habituais de administração não se aplicam a elas." (BALDRIDGE apud RODRIGUEZ, in CONGRESSO O. U. I., 3, 1983:274)

As universidades têm de ser estudadas como organizações diferentes, onde as simples tentativas de se instituir mudanças, adoção de modelos ou critérios de administração da mesma forma que se utiliza nas empresas ou organismos públicos lhes têm sido um desserviço.

RODRIGUEZ, in CONGRESSO O. U. I., 3 (1983:272-283), faz uma série de considerações sobre as características próprias das organizações universitárias que merecem destaque.

Segundo RODRIGUEZ, as universidades podem ser definidas como um tipo de organização burocrática não centralizada, onde seus profissionais trabalham de modo independente com relação aos seus colegas e sua forma de trabalho.

Sua estrutura é suficientemente complicada para fazer que não seja possível partir-se do referencial teórico fornecido pela ciência convencional da administração. Torna-se necessário adquirir habilidades específicas através de extensos programas de capacitação formal. Além disso, os profissionais da instituição resistem à racionalização de suas qualificações,

não permitindo que os analistas de estrutura racionalizem suas habilidades.

Os profissionais universitários consideram mais importantes as normas das associações a que pertencem do que as normas internas da organização em que trabalham.

As universidades são compostas por diferentes grupos de profissionais que atuam de modo independente, mas que compartilham de recursos e serviços de apoio comuns.

A administração universitária, se busca aplicar receitas sugeridas por outros tipos de organização, gera confrontações que resultam na anulação ou na auto-anulação das unidades técnicas.

Os objetivos das organizações universitárias não são claros nem bem definidos. Todas as modernas técnicas de administração que partem da precisão e quantificação dos objetivos são contrariadas. As universidades são caracterizadas justamente pela ambigüidade em seus objetivos. As decisões são tomadas partindo-se de referências pouco definidas, mal articuladas, dificultando eleição de prioridades e precisão de objetivos. (RODRIGUEZ, in CONGRESSO Ø. U. I., 3(1985:275-281).

Outros autores têm analisado a aplicação da metodologia do planejamento estratégico no ensino superior:

STONER (1985:84-85) cita que o planejamento estratégico é fruto de experiências e situações de organizações empresariais, e que a sua aplicação em universidades e/ou outras instituições sem fins lucrativos ainda está em sua "infância".

KOTLER & MURPHY (1981:470-489), ao analisarem o planejamento estratégico no ensino superior americano,

afirmam que a maioria das faculdades e universidades são estruturadas com base no planejamento tradicional. Elas basicamente seguem as operações cotidianas e seus resultados. Qualquer mudança nas metas, estratégias e nos sistemas organizacionais geralmente ocorrem como reações a crises ao invés de adaptações refletidas antecipando estas crises. Chamam, todavia, a atenção para a necessidade dos administradores universitários manterem uma administração sensível às exigências ambientais externas, necessitando para isto selecionar as melhores estratégias de custo X eficácia, tanto a nível institucional como para as diversas unidades acadêmicas e de apoio.

BALDRIDGE (1983:170), considera que a freqüente mudança dos principais administradores no ensino superior constitui um problema que afeta ao planejamento de nível institucional. Isto porque a continuidade é interrompida pela chegada de administradores novos, mais ainda quando eles trazem consigo sua própria estrutura de referência e corpo administrativo buscando iniciar um novo estado de coisas. Este fato se torna muito desanimador para aqueles que têm investido tempo e esforço em tentativas de planejamentos prévios que são relegados em função da nova era que se entende iniciada.

As faculdades e universidades apresentam características particulares. Não obstante elecarem objetivos em quantidade, no mais das vezes não obtêm consenso sobre o que, efetivamente, viesse a ser prioritário. Ao se referir ao processo de tomada de decisões em faculdades e universidades COPE (1981:19) destaca alguns aspectos que o diferem de organizações com fins lucrativos, a saber: 1) considerações políticas podem dominar; 2) a tomada de decisões é provavelmente incrementalista; 3) a latitude em política pode ser

mais restrita; 4) as ferramentas qualitativas-avaliativas são mais limitadas; 5) a tomada de decisão participativa entre os profissionais é procedimento comum; 6) os grupos constitutivos são mais amplos, com muitos grupos de interesse tentando influenciar as decisões; 7) as linhas de autoridade são menos claras.

COLLIER, in COPE (1981:23), afirma que o planejamento estratégico é aplicável às faculdades e universidades. Sugere COLLIER que alguns elementos devem fornecer a essência do planejamento estratégico para este tipo de instituição: O planejamento estratégico consiste na elaboração de um conjunto de decisões determinantes do futuro da instituição. O todo do processo é composto tanto da formulação quanto da implementação da estratégia. As decisões estratégicas exigem a adequação entre as características particulares da organização e os recursos do meio ambiente próximo. O planejamento estratégico exige que a instituição crie seus próprios futuros. O conjunto das decisões deveria ser sinérgico e incrementar a flexibilidade organizacional.

A opção pela metodologia do planejamento estratégico objetiva auxiliar os dirigentes das instituições de ensino superior a responderem com rapidez e efetividade às exigências por ações racionais que levem a instituição a um alto grau de desenvolvimento.

COPE, in BALDRIDGE (1983:175), desafia a visão de que o planejamento estratégico é função da alta administração. Argumenta ele que as instituições educacionais são mais influenciadas pela voz do corpo docente e estudantes. Conseqüentemente, sugere que o planejamento estratégico para o ensino superior não deve ser tarefa apenas dos principais administradores. É necessário haver uma ampla participação

institucional, com pessoas dos vários níveis organizacionais envolvidos na discussão de idéias estratégicas.

As organizações universitárias possuem muitas características peculiares. Tais características obrigam os planejadores a introduzir adaptações na metodologia do planejamento estratégico para que o mesmo possa vir a ser aplicado neste tipo de instituição.

KOTLER & MURPHY (1981:470-489), categorizam que "primeiro o reitor e pró-reitores devem desenvolver o planejamento estratégico na proporção que ele afeta a faculdade ou universidade como um todo. Então, cada diretor de unidade acadêmica deverá formular os planos estratégicos que irão influenciar o futuro daquela instituição. Por sua vez, cada chefe de departamento poderá desenvolver planejamento estratégico para sua unidade. Se a universidade possui órgãos em locais diferentes, cada órgão deverá utilizar, também, técnicas estratégicas."

Assim, a aplicação da metodologia do planejamento estratégico em instituições de ensino superior ocorre de maneira diferente que nas empresas ou instituições sem fins lucrativos. Nelas (IES), o desenvolvimento deste processo ocorre de forma descentralizada e específica para cada uma das várias unidades que a compõem.

Em cada uma destas unidades serão desenvolvidos planos estratégicos que serão, posteriormente, desdobrados em planos táticos e planos operacionais para as suas subunidades.

Finalmente, a aplicação do planejamento estratégico em instituições de ensino superior se constitui num desafio,



principalmente para as universidades brasileiras, onde esta metodologia pode ser considerada experimental, o que gera dificuldades iniciais para o seu desenvolvimento.

Outros países, entretanto, já a têm utilizado eficazmente, tais como: a Universidade Laval, a Escola Mercy e a Escola Beilot nos Estados Unidos, a Universidade de Québec, no Canadá, e a Universidade Autônoma Metropolitana do México. (ARGUIN, 1986), (BALDRIDGE, 1983), (KOTLER & MURPHY, 1981).

### III - METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia obedecida no presente estudo, especificando-se os métodos e procedimentos seguidos na execução do trabalho.

### 3.1 - TIPOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como sendo um estudo de caso, tendo como foco de análise a Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC.

Para GOODE & HATT (1973:422), estudo de caso "é uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo. (...) É um meio de se organizar os dados sociais prevalecendo o caráter unitário do objeto social estudado"

Ao comentar sobre o assunto, CASTRO (1978:88 - 91) afirma que no estudo de caso, "o interesse primeiro não é pelo caso em si mas pelo que ele sugere a respeito de todo". (...) "Adam Smith, o mais famoso dos economistas, construiu sua teoria da divisão do trabalho e especialização das funções baseando-se em uma fábrica de alfinetes da Escócia. Marx estudou a mais-valia em uma fábrica de tecidos de um amigo de Engels. Marshall, outra grande figura do pensamento econômico, escreveu baseado na observação casual do comportamento dos seus colegas e professores de Cambridge. A obra de Freud em boa parte se alicerça em sua experiência clínica em Viena, quando atendia, naturalmente, pessoas com sé -

rios distúrbios emocionais". Justifica-se assim a eleição de um caso que é, inclusive, bastante representativo do sistema fundacional de Santa Catarina, quiça, na maioria dos aspectos do sistema de ensino como um todo.

### 3.2 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A abrangência do presente trabalho limitou-se tão somente à Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC (localizada na cidade de Tubarão - Santa Catarina) não abrangendo outras instituições de ensino superior.

Todas as ações desenvolvidas estiveram voltadas ao questionamento da possibilidade de utilização da metodologia do planejamento estratégico na FESSC como um todo, e não para cada uma das escolas superiores ou unidades de apoio que a compõem.

### 3.3 - QUESTÕES DE PESQUISA

A prática do planejamento estratégico têm sido difundida com muito sucesso nas organizações empresariais.

Contudo, sua utilização em instituições de ensino superior é bastante reduzida, limitando-se a experiências em universidades estrangeiras, especialmente norte americanas.

A necessidade de se institucionalizar a prática de um planejamento contínuo, adaptativo e voltado para as características organizacionais e ambientais da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC, vem sendo um im -

perativo, uma vez que esta instituição de ensino superior está vivenciando, no momento, um processo de transformação em universidade. Procurou-se, assim, examinar a possibilidade da utilização da metodologia do planejamento estratégico nesta fundação educacional como um instrumento de suporte para o processo de tomada de decisão e como orientador do seu re-direcionamento.

As seguintes questões de pesquisa nortearam este trabalho:

a) Pode a metodologia de planejamento estratégico ser aplicada à realidade da FESSC?

b) Que fatores organizacionais e ambientais agiriam como facilitadores e limitadores à utilização do planejamento estratégico na FESSC?

### 3.4 - JUSTIFICATIVA

O Sistema Fundacional de Santa Catarina têm carência de estudos mais aprofundados que o analise sob o prisma do planejamento. Trabalhos nesta área são raros, praticamente inexistem.

Uma proposta que examine a possibilidade de utilização de planejamento estratégico na FESSC poderá trazer benefícios ao processo ora vivenciado — o de transformação em universidade. Este processo implica uma total reestruturacão de sua organizacão, além de reflexões sobre o seu papel perante a comunidade, seus aspectos operacionais internos e suas relações com o ambiente externo. Tais circunstâncias estão a exigir a implantacão de um processo de planeja-

mento formal, ressaltando assim a necessidade e importância do estudo ora proposto. O planejamento estratégico já tem sido eficazmente utilizado em organizações empresariais, podendo trazer benefícios às instituições de ensino superior.

Assim como a FESSC, as demais fundações educacionais de Santa Catarina também poderão se beneficiar deste estudo, instrumento que se deseja útil como referencial para a análise dessas instituições, dadas as características semelhantes.

### 3.5 - DEFINIÇÃO DE TERMOS

- Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE

É uma associação que foi concretizada em 2 de maio de 1974, com o objetivo de integrar, fortalecer e promover o ensino superior em Santa Catarina, através das Fundações Educacionais.

- Sistema de Ensino Fundacional de Santa Catarina

É o conjunto das dezoito Instituições de Ensino Superior que integram a ACAFE, sendo que dezessete destas foram instituídas pelo Poder Público Municipal e uma pelo Poder Público Estadual, a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - UDESC.

- Fatores Organizacionais

São todas as variáveis que povoam o ambiente interno da FESSC, e que causam interferências em seu processo decisório.

- Fatores Ambientais

São todas as ameaças ou oportunidades que do ambiente externo provocam ou não, alterações no processo decisório da FESSC.

- Missão

É a área de atuação da organização, a razão social de sua existência. (OLIVEIRA, 1984:43).

- Objetivos

"São resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam continuidade!" (MOTTA & CARAVANTES, 1979:58).

- Estratégia

É o posicionamento da organização frente o contexto ambiental, identificando e definindo anteriormente, buscando, assim, um maior grau de interação com o ambiente externo. (VASCONCELLOS FILHO & MACHADO, 1982:37-39).

É a mobilização de todos os recursos organizacionais, no âmbito mais abrangente possível, visando atingir resultados a longo prazo (CHIAVENATO, 1982:157).

### 3.6 - POPULAÇÃO

A população para a qual esta pesquisa foi dirigida é composta pelos dirigentes da FESSC, de suas unidades escolares e de seus órgãos de apoio, num total de trinta pessoas.

Estes dirigentes estão distribuídos nas funções de: Presidente da Diretoria Executiva; Chefes de Departamentos; Diretores e Vice-Diretores de unidades escolares; Coordenadores de cursos (sendo que cada Diretor ou Vice-Diretor de unidade escolar acumula pelo menos uma coordenação de curso) e chefes de unidades de apoio, tais como: Secretaria Geral de Ensino; Biblioteca, Centro de Dados Básicos, Centro Tecnológico; etc....

(Ver organograma da FESSC - anexo 01 - e a Tabela a seguir).

TABELA 01

## CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

COMPONENTES DA POPULAÇÃO (Dirigentes da FESSC)	Nº ABSOLUTOS	Nº RELATIVOS (%)	Nº DE ENTREVISTADOS (%)
. Presidente da Diretoria Executiva e Chefe de Departamento.	03	10,00	10,00
. Diretores e Vice-Diretores da unidade escolar.	08	26,67	26,67
. Coordenadores de curso ou ciclo básico.	07	23,33	23,33
. Chefes de órgãos de apoio	07	23,33	23,33
. Assessores e outros.	05	16,67	16,67
TOTAL	30	100,00	100,00

FONTE: Entrevistas.



### 3.7 - COLETA DE DADOS

Os dados utilizados nesta pesquisa são oriundos de fontes primárias e secundárias.

Os de origem primária foram coletados através de entrevistas com os dirigentes da FESSC, tiveram como objetivo o questionamento sobre a postura, opiniões e tipo de participação dos entrevistados no processo de planejamento e desenvolvimento da instituição.

Quanto aos dados secundários, sua coleta deu-se através de análise documental nos arquivos da FESSC, tais como: relatórios anuais; planos de desenvolvimento; Carta-Consulta para criação, via reconhecimento, da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; balanços patrimoniais e dados sobre aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos e demográficos da região sul de Santa Catarina, sendo estes últimos coletados junto ao Centro de Dados Básicos - CDB, setor de apoio da FESSC, que tem por objetivo coletar, classificar, arquivar e colocar à disposição da comunidade, informações técnicas e científicas.

### 3.8 - INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado para a coleta dos dados primários foi a entrevista estruturada e com questões fechadas (anexo 02), dirigida à população anteriormente caracterizada através da tabela 1.

As entrevistas foram realizadas pelo sistema de cartões, através dos quais os entrevistados orientavam-se lendo as questões a serem respondidas.

O roteiro para a entrevista foi dividido em três partes assim distribuídas: Identificação, Planejamento e Processo de Planejamento e Desenvolvimento da Instituição.

1ª) Identificação

A primeira parte visou coletar dados pessoais dos entrevistados, tais como: função que exerce, regime de trabalho, tempo de serviço, titulação, faixa etária e sexo, com o objetivo de se identificar o perfil da população.

2ª) Planejamento

A segunda parte visou obter junto aos respondentes as suas opiniões e participação na definição da missão da instituição; seus objetivos e tipo de planejamento que vinha sendo executados na FESSC.

3ª) Processo de Planejamento e Desenvolvimento da Instituição

A terceira e última parte objetivou questionar as opiniões e envolvimento no processo ora vivenciado, o de transformação da FESSC em universidade. Questionou, também, sobre quais eram os fatores organizacionais e ambientais que agiriam como facilitadores ou limitadores ao processo de planejamento e desenvolvimento da instituição.

### 3.9 - TESTE DO INSTRUMENTO

O teste do instrumento foi efetivado na própria FESSC, entrevistando-se dez professores, os quais não faziam parte da população.

As entrevistas realizadas com o objetivo de testar o instrumento de coleta de dados primários envolveu sete professores em regime de tempo integral (quatro deles com

dedicação exclusiva) e três horistas.

Após a realização do referido teste, verificou-se a necessidade de corrigi-lo em cinco questões que apresentaram dificuldades para interpretação por parte dos respondentes. A seguir, foi entregue uma carta (Anexo 2) a cada um dos trinta dirigentes que compunham a população, com o objetivo de explicar-lhes o motivo e convidá-los a participar da entrevista numa data posterior.

O período definido para a coleta dos dados primários estendeu-se do dia sete de julho ao dia dois de setembro de 1986.

### **3.10 - ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados coletados foram examinados utilizando-se a estatística descritiva. elaborando-se, para tanto, tabelas de frequência (segundo o modelo de BOYD & WESTFALL, 1982) e gráficos, nos quais as respostas dos entrevistados, foram apresentadas através de números absolutos e relativos (porcentagem), com o objetivo de facilitar a análise crítica.

### **3.11 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A coleta dos dados primários para esta pesquisa, ficou restrita às pessoas que ocupam cargos diretivos na FESSC, tanto à nível de mantenedora quanto em cada uma das suas unidades.

Não foram incluídos outros membros tais como técnicos e professores em função do próprio objetivo da pesquisa. Trata-se de um trabalho sobre o tema "planejamento estratégico" e, sendo este visto como uma função dos dirigentes, a população, necessariamente, ficou restrita aos dirigentes citados.

A limitação principal ocorreu devido ao fato de ser este um trabalho pioneiro (não se tem notícias de que no Brasil exista outro similar). Isto acarretou dificuldades em função da falta de referenciais, ou seja, o desconhecimento de qualquer outra instituição de ensino superior brasileiro que tenha utilizado a metodologia do planejamento estratégico.

#### IV - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este Capítulo pretende a identificação dos fatores organizacionais e ambientais que agiriam como facilitadores ou limitadores à utilização da metodologia de planejamento estratégico na Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC.

Inicialmente, apresenta a descrição dos dados obtidos através de fontes primárias, representando a postura dos dirigentes da FESSC no que diz respeito ao seu processo de planejamento e desenvolvimento. A seguir agrupa os dados secundários que servem de base para a análise da Instituição.

#### 4.1 - DADOS PRIMÁRIOS

##### 4.1.1 - TABULAÇÃO SIMPLES

###### - Caracterização da População

###### . Função

A distribuição de frequência das funções exercidas pelos dirigentes da FESSC é demonstrada na tabela 02.

TABELA 02  
FUNÇÕES DOS DIRIGENTES

CLASSES DE FUNÇÕES	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Presidente da Diretoria Executiva (D.EX.) ou Chefe de Departamento (DP.).	03	10,00
b - Diretor de unidade escolar.	07	23,33
c - Vice-Diretor de unidade escolar	01	3,33
d - Coordenador de curso ou ciclo básico	07	23,33
e - Chefe de órgão de apoio	07	23,33
f - Assessor	03	10,00
g - Outro(s)	02	6,68
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Entrevistas.

**Observação:** Cada Diretor ou Vice-Diretor de unidade escolar exerce, cumulativamente, a coordenação de um curso.

. Regime de Trabalho

A distribuição de frequência do regime de trabalho dos dirigentes da FESSC é mostrada pela tabela 03.

TABELA 03  
REGIME DE TRABALHO

REGIME DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Tempo integral com DE	20	66,67
b - Tempo integral sem DE	06	20,00
c - Tempo parcial	03	10,00
d - Horista	01	3,33
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

Conforme se observa na tabela 03, 66,67% dos dirigentes entrevistados estão em regime de tempo integral com dedicação exclusiva (DE).

Observa-se que outros 20%, embora não se dediquem exclusivamente, a instituição, também estão em regime de tempo integral.

A existência de um alto índice de dedicação à instituição (86,67%), evidencia uma situação positiva.

#### . Tempo de Serviço

A distribuição de frequência do tempo de serviço dos dirigentes da FESSC, em número de anos, é demonstrada na tabela 04.



TABELA 04  
TEMPO DE SERVIÇO

CLASSES DE TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - 0 — 3	02	6,67
b - 3 — 6	02	6,67
c - 6 — 9	04	13,33
d - 9 — 12	10	33,33
e - 12 — 15	04	13,33
f - 15 —	08	26,67
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A média (mediana) do tempo de serviço dos entrevistados é 11,1 anos, com uma dispersão (desvio quartílico) de 3,28 anos. Observa-se, também, através da tabela acima, que 86,66% dos dirigentes estão incluídos nas classes com tempo superior a 6 anos. Analisando-se apenas aquelas com mais de 9 anos, percebe-se que 73,33% dos dirigentes aí se inserem. Estes altos percentuais indicam um fator positivo.

#### Titulação

A distribuição de frequência da titulação dos dirigentes da FESSC está demonstrada na tabela 05 e pelo gráfico 01, a seguir.

TABELA 05

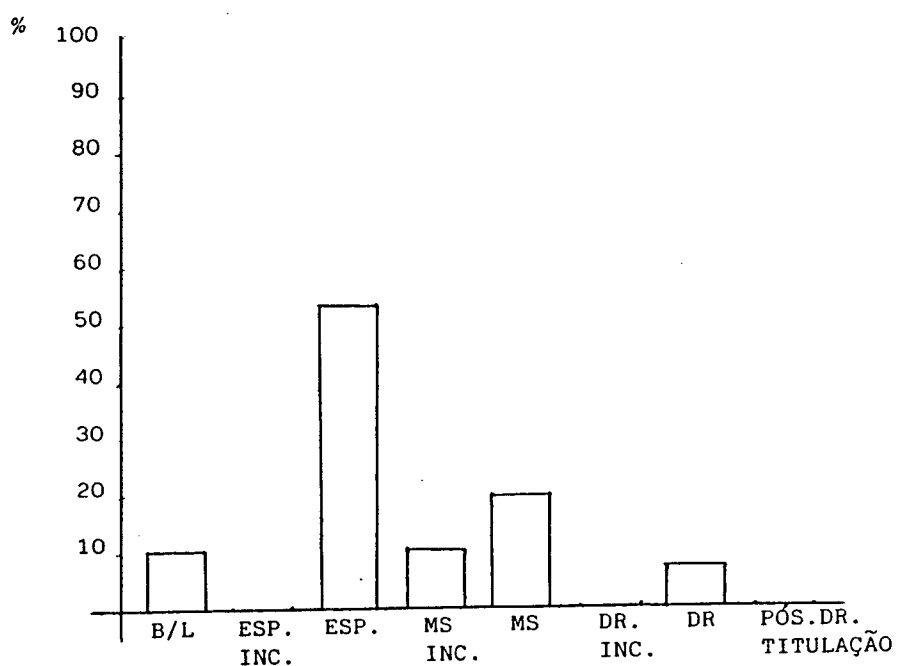
## TITULAÇÃO DOS DIRIGENTES

TITULAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Bacharelado ou licenciatura	03	10,00
b - Especilaização incompleta	00	0,00
c - Especialização	16	53,33
d - Mestrado incompleto	03	10,00
e - Mestrado	06	20,00
f - Doutorado incompleto	00	0,00
g - Doutorado	02	6,67
h - Pós-Doutorado	00	0,00
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

GRÁFICO 01

## TITULAÇÃO DOS DIRIGENTES



FONTE: Entrevistas.

Conforme se pode observar na tabela 05 e gráfico 01, 90% (63,33% "latu sensu" e 26,67% "stricto sensu") dos dirigentes da FESSC, entrevistados, possuem titulação, a nível de pós-graduação.

Observa-se que não chega a um terço o número de dirigentes com formação a nível de mestrado ou doutorado. Este fato constitui-se num fator negativo, considerando-se que é este grupo o responsável pelas políticas do ensino, pesquisa e extensão da FESSC, que pretende transformar-se em universidade.

. Idade

Na tabela 06 está especificada a distribuição de frequência das idades dos dirigentes da FESSC.

TABELA 06  
IDADE DOS DIRIGENTES

CLASSES DE IDADE	FREQUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - 0 ─ 30	01	3,33
b - 30 ─ 35	03	10,00
c - 35 ─ 40	10	33,33
d - 40 ─ 45	05	16,68
e - 45 ─ 50	04	13,33
f - 50 ─	07	23,33
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A média (mediana) da idade dos dirigentes entrevistados é a de 41 anos, com uma dispersão (desvio quartíli-

co) de 6,31, sendo que 76,67% destes com idade inferior a 50 anos.

. Sexo

TABELA 07

DISTRIBUIÇÃO DOS DIRIGENTES SEGUNDO O SEXO

SEXO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Masculino	21	70,00
b - Feminino	09	30,00
TOTAL	30	100,0

FONTE: Entrevistas.

A tabela demonstra que 70% dos dirigentes entrevistados são do sexo masculino, com apenas 30% sendo do sexo feminino.

- **Atual Sistema de Planejamento da FESSC**

. Planejamento X Prazo

A tabela 08, a seguir, demonstra a distribuição de freqüência das opiniões dos dirigentes entrevistados sobre o tipo de planejamento com relação ao prazo, que predomina na FESSC.

TABELA 08

TIPO DE PLANEJAMENTO EXISTENTE SEGUNDO A  
VARIÁVEL TEMPO (PRAZO)

TIPO DE PLANEJAMENTO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Curto prazo	02	6,67
b - Médio prazo	03	10,00
c - Longo prazo	05	16,67
d - Todos anteriores	03	10,00
e - Não há processo de planejamento formal.	10	33,33
f - Outro (s)	07	23,33
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A tabela 08 demonstra que 33,33% dos dirigentes pesquisados (exatamente um terço) afirmam não existir processo de planejamento formal na instituição.

Dentre os 23,33% que responderam "outro(s)", 57,14% (04 entre os 07 da frequência absoluta) especificam que desconhecem se o referido processo existe ou não.

Este fato demonstra que 46,67% (14 entre os 30 da frequência absoluta), isto é, "quase a metade" dos dirigentes afirma não existir, ou desconhecer se existe planejamento formal na FESSC.

Com base nas afirmações da tabela 08 pode-se constatar que o sistema de planejamento, a nível institucional, não está sendo adequadamente conduzido. Um percentual elevado de dirigentes (46,67%) está alheio ao processo de planejamento na instituição.

. Características do Atual Sistema de Planejamento da FESSC

Neste ítem é analisada a opinião dos dirigentes pesquisados sobre as características do tipo de planejamento ora executado na FESSC.

TABELA 09

OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO AS CARACTERÍSTICAS DO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC

CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Contínuo e sistemático, voltado às mudanças ambientais.	07	23,33
b - Sistemático, voltado aos aspectos internos da instituição.	03	10,00
c - Ocasional, acionado apenas para "resolver problemas"	02	6,67
d - Outro(s)	04	13,33
e - Não foram questionados	14	46,67
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas

A tabela 09 demonstra que um número muito reduzido, isto é, 23,33% do total dos dirigentes pesquisados (pouco mais de um quinto), é de opinião que a FESSC possui um sistema de planejamento que se caracteriza como sendo um processo contínuo e sistemático que compatibiliza as características organizacionais com as mudanças ambientais.

A afirmação acima, "vista sob um outro ângulo" de-

monstra que 76,67% dos dirigentes pesquisados não concordam que o atual sistema de planejamento da FESSC possa ser considerado "moderno", voltado a adaptação às mudanças ambientais.

. Opinião dos Dirigentes Pesquisados sobre a Postura da Administração Superior da FESSC

A tabela 10, a seguir, demonstra a opinião dos dirigentes pesquisados sobre a postura da administração superior da FESSC, com relação ao futuro da instituição.

TABELA 10  
POSTURA DA ADMINISTRAÇÃO DA FESSC FRENTE  
AO FUTURO DA INSTITUIÇÃO

POSTURA DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR FRENTE AO FUTURO DA INSTITUIÇÃO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA(%)
a - Preocupa-se em garantir a sobrevivência da instituição, mantendo as condições atuais.	06	20,00
b - Preocupa-se em dotar a instituição de condições para crescimento e desenvolvimento, através da busca constante de novas oportunidades no ambiente.	15	50,00
c - Outra(s). Especificar	09	30,00
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A tabela 10 demonstra que 50% dos dirigentes pesquisados afirmam que a administração superior da FESSC (Diretoria Executiva e Chefia de Departamentos) está preocupada

em dotar a instituição de condições para crescimento e desenvolvimento através da busca constante de novas oportunidades no ambiente. Considerando-se que dentre os que optaram pela alternativa "outros", 55,56% (05 entre os 09 da frequência absoluta) afirmaram que existem ambas as preocupações indicadas na Tabela 10, elevando-se para 66,67% (20 entre 30 da frequência absoluta) o número de dirigentes que compartilhassem desta opinião. Somente 20% dos entrevistados afirmaram que o posicionamento da administração superior é garantir a sobrevivência da instituição, mantendo-se as "condições atuais!"

#### . Missão da FESSC

As opiniões dos dirigentes pesquisados a respeito da missão atual da FESSC é mostrada na Tabela 11.



TABELA 11

## OPINIÃO DOS DIRIGENTES A RESPEITO DA ATUAL MISSÃO DA FESSC

MISSÃO DA FESSC	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA(%)
a - Promover o desenvolvimento através da educação, concebida quer como formação de recursos humanos em todos os níveis, quer como geração e transferência, à comunidade, de conhecimento, técnicas e condições em geral de auto-emancipação.	19	63,33
b - Realizar contribuições que sejam capazes de beneficiar a formação integral dos alunos.	00	0,00
c - Oferecer alternativas às necessidades regionais no que tange a serviços e mão de obra especializada.	02	6,67
d - Outra(s). Especificar.	09	30,00
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas

O constante no "item a" da tabela 11 foi transcrita de documento oficial da FESSC (1982: 11).

A maioria dos dirigentes pesquisados (63,33%) concordam que a missão da FESSC é, realmente, aquela que está formalmente definida.

Dentre os 30% que responderam "outra(s)", 66,67% (06 entre os 09 da frequência absoluta) também concordam que a instituição tem esta missão como primordial.

Este fato eleva para 83,33% o percentual dos dirigentes pesquisados que concordam com o que está formalmente definido como missão da FESSC. Tal situação positiva, pois, segundo DRUCKER (1981:48), "é muito importante que a alta administração faça a pergunta sobre qual é o nosso negócio!"

. Objetivos da FESSC

Opinião dos dirigentes entrevistados sobre qual é (são) o(s) objetivo(s) prioritário(s) da FESSC, é mostrada na tabela 12.

TABELA 12  
OBJETIVOS DA FESSC NA OPINIÃO DOS DIRIGENTES

OBJETIVOS DA FESSC (abreviaturas)	ORDEM DE PRIORIZAÇÃO					
	F.C/PRIORID.1		F.C/PRIORID.2		F.C/PRIORID.3	
	ABSO - LUTA	RELATI VA(%)	ABSO- LUTA	RELATI VA(%)	ABSO- LUTA	RELATI VA(%)
a - Oferecer profissionais qualificados ao mercado de trabalho.	06	20,00	08	26,78	04	13,33
b - Formar profissionais com mentalidade empresarial.	06	20,00	07	23,33	04	13,33
c - Transmitir conhecimentos (ensino)	08	26,67	02	6,78	04	13,33
d - Diversificar as fontes de receita.	00	0,00	01	3,33	03	10,00
e - Gerar novos conhecimentos (pesquisa).	02	6,67	03	10,00	02	6,68
f - Manter o pessoal docente e técnico-administrativo em constante atualização.	00	0,00	00	0,00	04	13,33
g - Transmitir, à comunidade os benefícios do ensino e pesquisa.	03	10,00	04	13,00	04	13,33
h - Outro(s)	05	16,66	05	16,78	05	16,67
TOTAIS	30	100,00	30	100,00	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

De acordo com a opinião dos seus dirigentes, a FESSC é, essencialmente, um centro de formação profissional. Dentre eles, 66,67% afirmam que como "prioridade um", a instituição se dedica à transmissão de conhecimento.

Com relação à função pesquisa, apenas 6,67% colocam-na como "prioridade um" e 10% como "prioridade dois".

Quanto à função extensão apenas 10% afirmam ser "prioridade um" e 13,00% ser "prioridade dois".

Outros fatos também merecem destaque nesta tabela.

Em primeiro lugar, a preocupação em manter o pessoal docente e técnico-administrativo em constante atualização figurou apenas como prioridade três, e num percentual muito reduzido (13,33%).

Em segundo lugar, o fato de apenas 10% do total dos dirigentes (figurantes entre aqueles que responderam "outro(s)"), teriam opinião de que todos os objetivos citados têm a mesma importância.

Estas questões revelam uma noção reduzida da missão e dos objetivos enunciados da FESSC.

#### . Expectativas Quanto ao Futuro da FESSC

A opinião dos dirigentes da FESSC, com relação ao seu futuro especificamente as expectativas relacionadas à sua transformação em universidade é demonstrada na tabela 13.

TABELA 13

## DIRECIONAMENTO DA FESSC CONFORME SEUS DIRIGENTES

DIRECIONAMENTO DA FESSC	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a- Universidade publicamente reconhecida pela qualidade dos serviços prestados	07	23,33
b- Grande universidade, destacando-se como um dos principais agentes de mudança da realidade sócio-econômica e cultural de S.C.	10	33,34
c- Uma universidade com as mesmas características e problemas atuais.	07	23,33
d- Outro(s)	06	20,00
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A tabela acima evidencia uma situação positiva, pois 56,67% dos dirigentes pesquisados acreditam que, com a sua transformação em universidade, a FESSC será publicamente reconhecida pela qualidade dos serviços prestados, ou ainda, destacar-se-á como um dos principais agentes de mudança da realidade sócio-econômica e cultural de Santa Catarina.

Quanto aos 20% que responderam "outro(s)", 66,67% (04 entre os 06 da frequência absoluta) afirmam que a FESSC será uma pequena universidade, mas que atenderá às necessidades da região sul do Estado. Com isto, eleva-se para 70% (21 entre os 30 da frequência absoluta) o percentual dos dirigentes que acreditam na eficácia da instituição.

. Participação no Atual Sistema de Planejamento de Nível Institucional

A participação dos dirigentes da FESSC no seu processo de planejamento é demonstrada na tabela 14.

TABELA 14

FREQUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO NO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC

FREQUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA(%)
a - Sempre	06	20,00
b - Às vezes	06	20,00
c - Raramente	04	13,33
d - Nunca	00	0,00
e - Não foram questionados	14	46,67
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A tabela 14 demonstra que 20% dos dirigentes pesquisados têm participação constante no processo de planejamento a nível institucional, enquanto que 33,33% têm participação de forma não sistemática. Assim, eleva-se para 53,33% o percentual dos dirigentes que participam de alguma fase deste processo.

A tabela 15, a seguir demonstra o tipo de participação dos dirigentes pesquisados no atual sistema de planejamento da FESSC.

TABELA 15

TIPO DE PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES NO ATUAL SISTEMA DE  
PLANEJAMENTO DA FESSC

TIPO DE PARTICIPAÇÃO (abreviada)	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Definição de objetivos, metas e estratégias de ação.	03	10,00
b - Execução de trabalhos burocráticos	03	10,00
c - Opiniões em determina - das fazes, quando con - sultado	05	16,33
d - Outro(s)	05	16,33
e - Não foram consultados	14	47,34
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

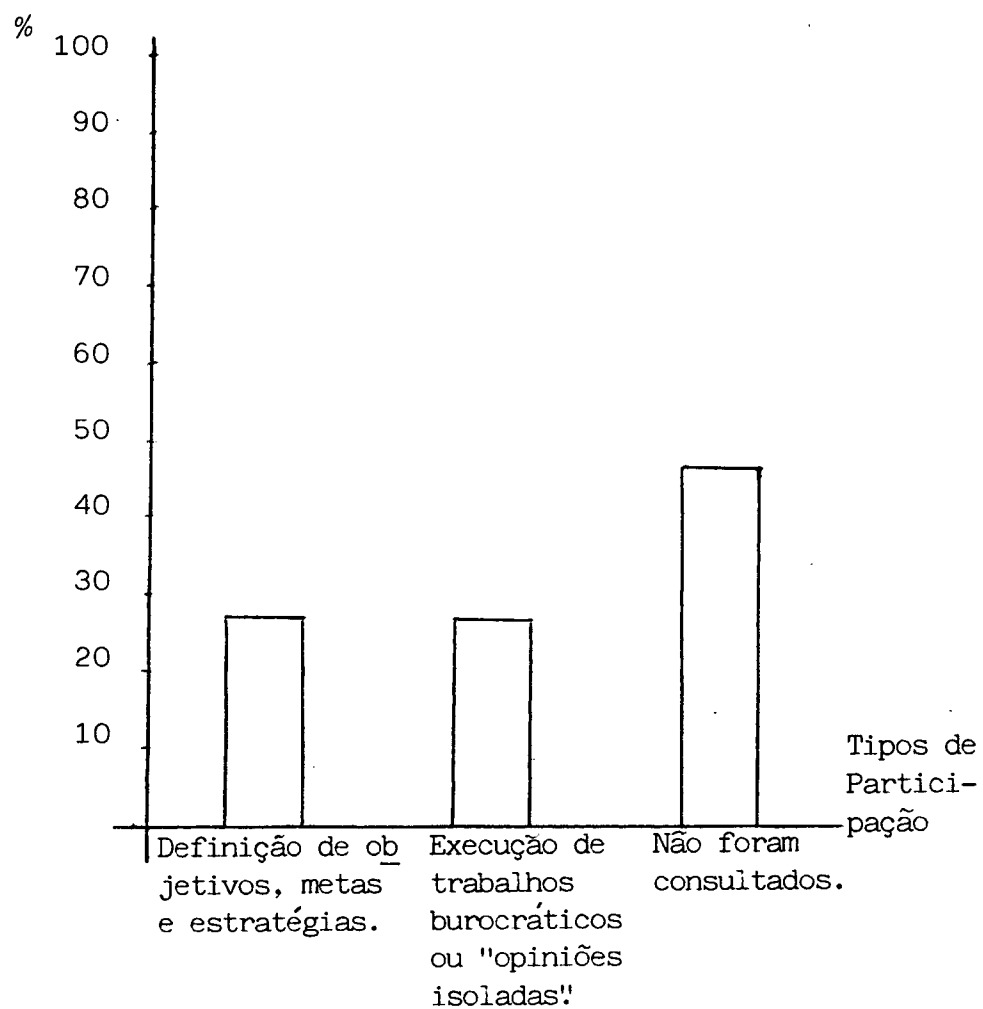
A tabela 15 mostra que apenas 10% dos dirigentes, têm a responsabilidade de definir objetivos, metas e estratégias de ação para a FESSC.

Contudo, os 16,33% que afirmam ter "outro tipo de participação", somam outras responsabilidades elevando para 26,33% (menos de um terço), o percentual de participantes.

O gráfico 02 dá uma visão do tipo de participação dos dirigentes no processo de planejamento.

## GRÁFICO 02

TIPO DE PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS NO  
SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC



FONTE: Entrevistas.

**- Processo de Planejamento e Desenvolvimento da  
Instituição**

Nesta etapa é apresentada a postura dos dirigentes da FESSC sobre o seu processo de planejamento e desenvolvimento, relacionando-o, especificamente, à sua transformação em universidade.

. Interesse pela Carta-Consulta

A tabela 16, a seguir, demonstra o nível de conhecimento (terem, ou não, lido) dos dirigentes da FESSC acerca da sua "Carta-Consulta" (projeto para criação, via reconhecimento, da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL).

TABELA 16  
CONHECIMENTO DOS DIRIGENTES, PELA LEITURA, DA CARTA-CONSULTA

CONHECIMENTO DA CARTA-CONSULTA	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Não leu.	01	3,33
b - Leu apenas parcialmente	11	36,67
c - Leu integralmente, sem discutí-la	06	20,00
d - Leu integralmente e procurou discuti-la com outras pessoas.	10	33,33
e - Outro(s)	02	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Entrevistas.

A tabela 16 demonstra que a Carta-Consulta é documento conhecido, pelos menos em parte, pela maioria dos dirigentes da FESSC.



. Participação na Elaboração da Carta-Consulta

A participação dos dirigentes pesquisados na elaboração da Carta-Consulta é demonstrada na tabela 17.

TABELA 17

PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES NA ELABORAÇÃO DA CARTA-CONSULTA

PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO DA CARTA-CONSULTA	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Participou efetivamente de todo o processo de elaboração.	03	10,00
b - Participou apenas parcialmente, colaborando em partes isoladas.	17	56,67
c - Não participou.	10	33,33
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A tabela 17 demonstra que apenas 10% dos dirigentes entrevistados participaram, efetivamente, de todo o processo de elaboração da Carta-Consulta, e 56,67% participaram apenas parcialmente. Demonstra, também, que 33,33% dos dirigentes entrevistados não tiveram qualquer tipo de participação. Assim, a Carta-Consulta foi preparada por um número restrito de dirigentes.

. Implicações Resultantes da Transformação da FESSC em Universidade

A opinião dos dirigentes pesquisados sobre as implicações resultantes da transformação da FESSC em universi-

dade é demonstrada na tabela 18.

TABELA 18  
IMPLICAÇÕES RESULTANTES DA TRANSFORMAÇÃO DA FESSC  
EM UNIVERSIDADE SEGUNDO SEUS DIRIGENTES

IMPLICAÇÕES RESULTANTES DA TRANSFORMAÇÃO DA FESSC EM UNIVERSIDADE	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Implicará a redefinição de objetivos e respectivas estratégias de ação.	10	33,33
b - Manutenção dos objetivos atuais, modificando as estratégias existentes.	17	56,67
c - Manutenção dos objetivos e estratégias atuais.	02	6,67
d - Outro(s) (não sabe)	01	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Entrevistas.

A tabela 18 demonstra que 33,33% dos dirigentes entrevistados afirmam que a transformação da FESSC em universidade implicaria na redefinição de objetivos e respectivas estratégias de ação. 56,67%, contudo, são de opinião de que os objetivos da Fundação deveriam permanecer os mesmos, devendo ser modificadas as estratégias de ação.

Estas afirmações indicam que 90% dos dirigentes pesquisados afirmam que, senão os objetivos, pelo menos as estratégias de ação adotadas pela instituição precisariam ser modificadas.

. Significado da Transformação da FESSC em Uni -  
versidade

TABELA 19

SIGNIFICADO DA TRANSFORMAÇÃO DA FESSC EM  
UNIVERSIDADE SEGUNDO SEUS DIRIGENTES

SIGNIFICADO DA TRANSFOR- MAÇÃO DA FESSC EM UNIVER- SIDADE.	F.C/PRIORID.1		F.C/PRIORID.2		F.C/PRIORID.3	
	ABSOLU- TA	RELATI- VA(%)	ABSOLU- TA	RELATI- VA(%)	ABSO- LUTA	RELATI- VA(%)
a - Maior autonomia adminis- trativa e financeira.	05	16,67	04	13,33	05	16,67
b - Maior poder de captação de recursos financeiros	06	20,00	04	13,33	06	20,00
c - Elevação da qualidade do ensino	03	10,00	04	13,33	04	13,33
d - Diversificação dos ser- viços prestados.	0	0,00	06	20,00	01	3,33
e - Salários mais elevados.	0	0,00	0	0,00	02	6,67
f - Maior interação entre or- ganização-ambiente.	05	16,67	02	6,68	02	6,67
g - Conquista de um maior prestígio perante a co- munidade	04	13,33	03	10,00	03	10,00
h - Outro(s)	07	23,33	07	23,33	07	23,33
TOTAIS	30	100,00	30	100,00	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

De acordo com a opinião de 43,34% dos dirigentes pesquisados (16,67% da "opção a", 20% da "opção b" e 6,67% com relação ao total, dentre os da "opção h"), a transformação da FESSC em universidade implicaria em maior autonomia administrativa e/ou financeira. Entretanto, a expectativa por

maiores salários figurou apenas como prioridade três, e com um percentual muito reduzido (6,67%). Da mesma forma a elevação da qualidade de ensino, que figurou como prioridade um com apenas 10% e figurou nas prioridades dois e três com 13,33%.

Dos dirigentes entrevistados, definem 30% como prioridade um, maior interação da FESSC com o ambiente e/ ou maior prestígio perante a comunidade.

**- Análise Interna da Instituição (Fatores Organizacionais Internos)**

A tabela 20 apresenta as opiniões dos dirigentes pesquisados sobre as interferências que os fatores organizacionais (recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos ou outros que os entrevistados tenham especificado) causam no processo de planejamento e desenvolvimento da instituição.

TABELA 20

OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS SOBRE A INFLUÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA PELOS FATORES ORGANIZACIONAIS	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Limitador	13	43,33
b - Pouco limitador	10	33,33
c - Neutro	04	13,33
d - Pouco facilitador	02	6,68
e - Facilitador	00	0,00
f - Desconhece	01	3,33
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

A tabela acima demonstra que 43,33% dos seus dirigentes afirmam que os fatores organizacionais se caracterizam como limitadores ao processo de planejamento e desenvolvimento da FESSC.

Somando-se a este número os 33,33% que responderam "pouco limitadores", eleva-se para 76,67% o total de dirigentes que afirmam ter a instituição, em função das "variáveis ambientais internas", enfrentado uma série de dificuldades no seu processo de planejamento e desenvolvimento.

Ao justificarem suas opiniões, estes dirigentes afirmam que a FESSC vive numa situação de constantes dificuldades financeiras, o que impossibilita a sua administração de investir no desenvolvimento dos seus recursos humanos, tecnológicos e materiais.

Esta dificuldade financeira, pode-se afirmar, não permite à FESSC sustentar uma política salarial que ofereça

condições de competitividade no mercado de trabalho, obriga a a manter um número reduzido de docentes em tempo integral, e a impede de oferecer condições de atualização ao pessoal docente e técnico-administrativo. Tal situação dificulta o cumprimento da missão eleita.

**- Análise das Condições Externas (Fatores Ambientais)**

Os dados apresentados neste item se referem à opinião dos dirigentes da FESSC quanto às influências recebidas dos fatores ambientais externos (fatores políticos, sócio - culturais, econômicos, legais e tecnológicos).

**. Fatores Políticos**

A tabela 21 e o gráfico 03, a seguir, demonstram as opiniões dos dirigentes pesquisados a respeito do tipo de interferência causada pelos fatores políticos no processo de planejamento, desenvolvimento e tomada de decisões da FESSC.

TABELA 21

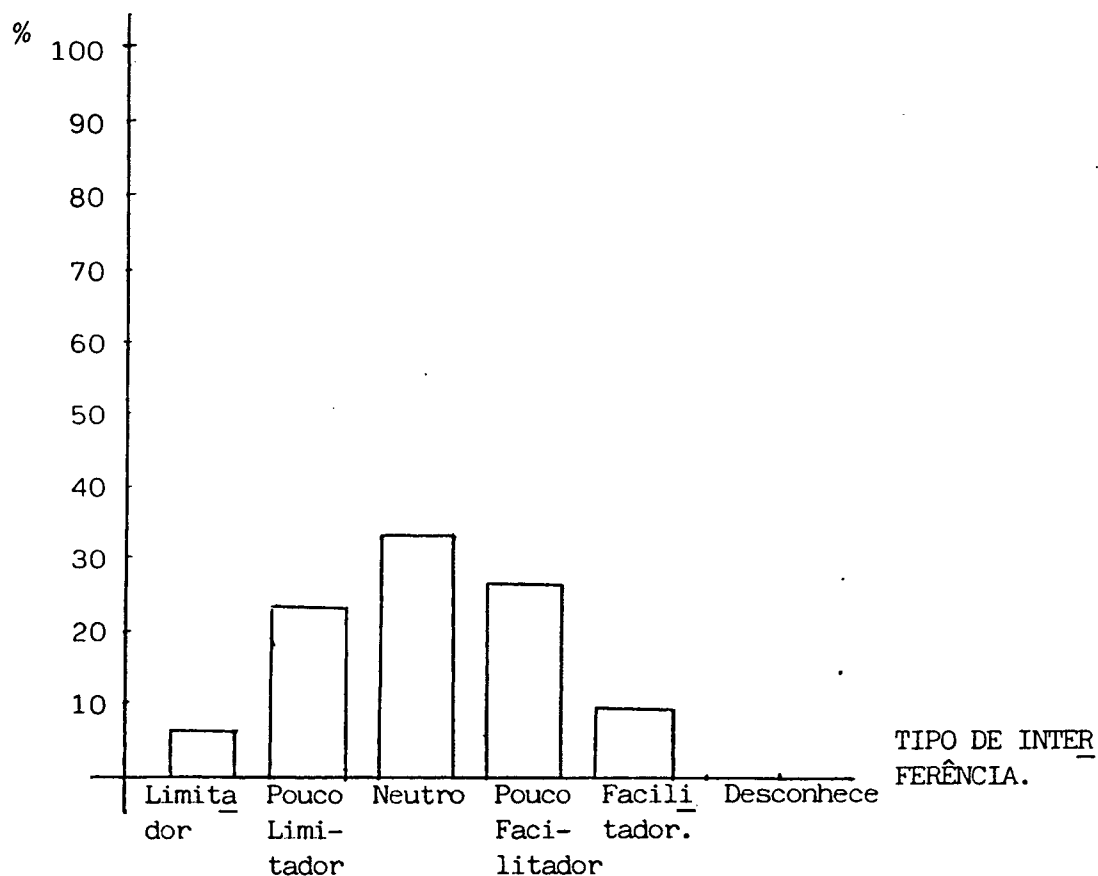
OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO À INTERFERÊNCIA DOS FATORES POLÍTICOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA POR FATORES POLÍTICOS	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Limitador	02	6,67
b - Pouco limitador	07	23,33
c - Neutro	10	33,33
d - Pouco facilitador	08	26,67
e - Facilitador	03	10,00
f - Desconhece	00	0,00
TOTAIS	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

GRÁFICO 03

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA POR FATORES POLÍTICOS



FONTE: Entrevistas.

A tabela e gráfico acima demonstram que a maioria dos dirigentes da FESSC (70%) afirma que ela não é sensível a pressões ou ameaças dos fatores políticos.

Estes 70% encontram-se assim divididos: 33,33% entendem que tais fatores são neutros quanto à sua influência e 36,67% acham que os mesmos são facilitadores ou pouco facilitadores do seu processo de planejamento e desenvolvimento.

A justificativa oferecida para este posicionamento é o entendimento de que a instituição não sofreria "ingerências políticas", isto é, nenhum órgão ou partido político interferiria na sua administração interna. Os contatos, quando ocorressem, seriam caracterizados por "busca de apoio técnico ou informações", situações estas das quais a FESSC, geralmente, pode tirar algum tipo de proveito.

#### Fatores Sócio-Culturais

A tabela 22 e o gráfico 04, a seguir, demonstram a opinião dos dirigentes da FESSC a respeito das influências dos fatores sócio-culturais no processo de planejamento e desenvolvimento da instituição.



TABELA 22

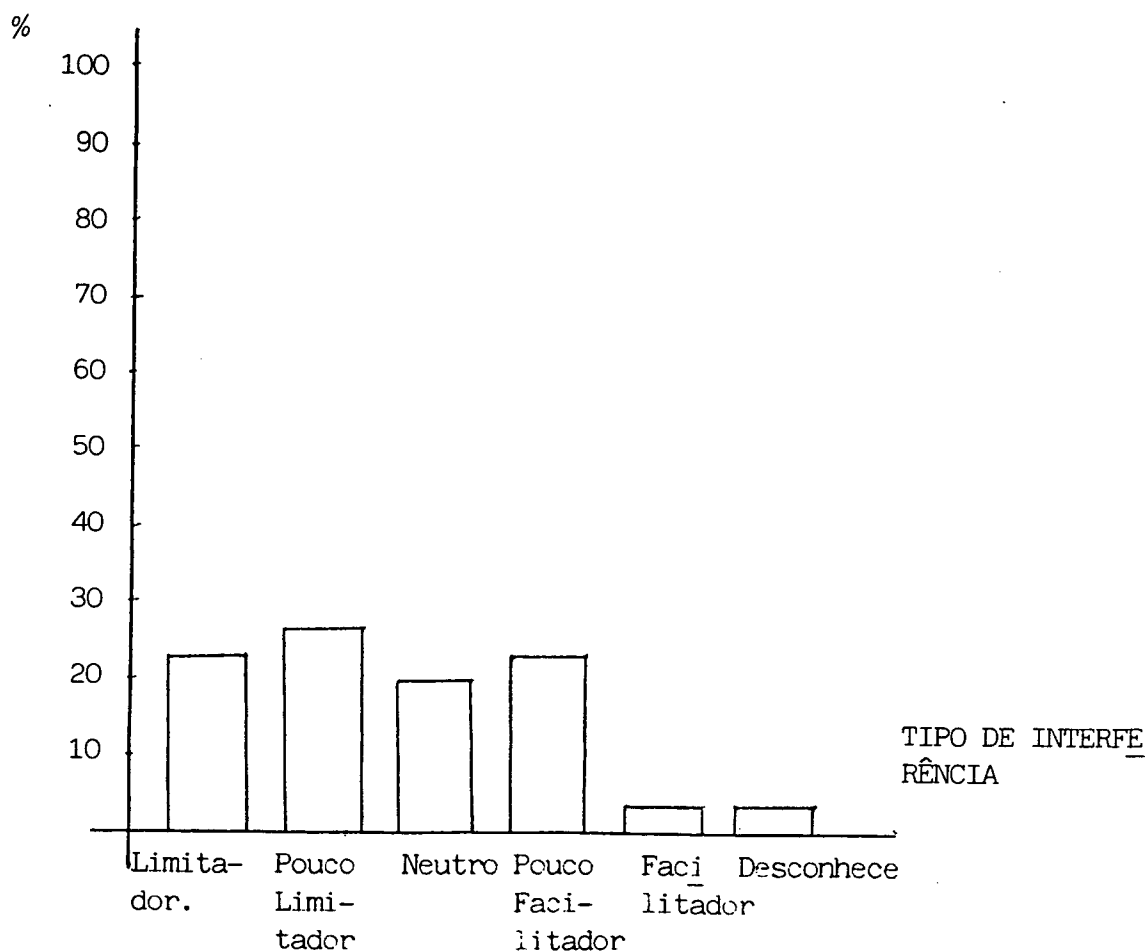
OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO A INTERFERÊNCIA DOS FATORES  
SÓCIO-CULTURAIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSA- DA POR FATORES SÓCIO-CULTU - RAIS	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Limitador	07	23,33
b - Pouco limitador	08	26,68
c - Neutro	06	20,00
d - Pouco facilitador	07	23,33
e - Facilitador	01	3,33
f - Desconhece	01	3,33
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

GRÁFICO 04

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA PELOS FATORES SÓCIO-CULTURAIS  
NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA FESSC



FONTE: Entrevistas.

A tabela 22 e o gráfico 04 demonstram que 50% dos dirigentes da FESSC são de opinião que os fatores sócio-culturais são limitadores ou pouco limitadores ao seu processo de planejamento e desenvolvimento. Dos dirigentes entrevistados, 20% entendem como neutros e 30% o classificam como facilitadores ou pouco facilitadores.

Os 50% que classificam tais interferências como negativas usam como justificativa o fato da FESSC estar localizada numa região onde o poder aquisitivo é muito reduzido; em função disto, há uma dificuldade cada vez maior em repassar os custos educacionais para os alunos e suas famílias. Além desta carência financeira por parte dos alunos, a região apresenta uma outra característica que tem dificultado o desenvolvimento da instituição: Pouca integração entre "empresa-universidade" e/ou "comunidade universidade". De acordo com os dirigentes entrevistados existe uma "mentalidade paternalista" onde da FESSC "tudo se espera", sem que haja qualquer forma de apoio, principalmente financeira.

Os 26,67% entrevistados a entender que os fatores sócio-culturais favorecem o desenvolvimento da instituição fundamentam suas afirmações no fato de que o crescimento demográfico possibilita uma maior demanda pelos serviços prestados pela FESSC, ou que há cooperação por parte de algumas empresas da região, principalmente no que se refere à procura de serviços e oferta de empregos aos formandos.

#### . Fatores Econômicos

A opinião dos dirigentes da FESSC a respeito das influências dos fatores econômicos no seu processo de planejamento e desenvolvimento é demonstrada na tabela 23 e no gráfico 05.

TABELA 23

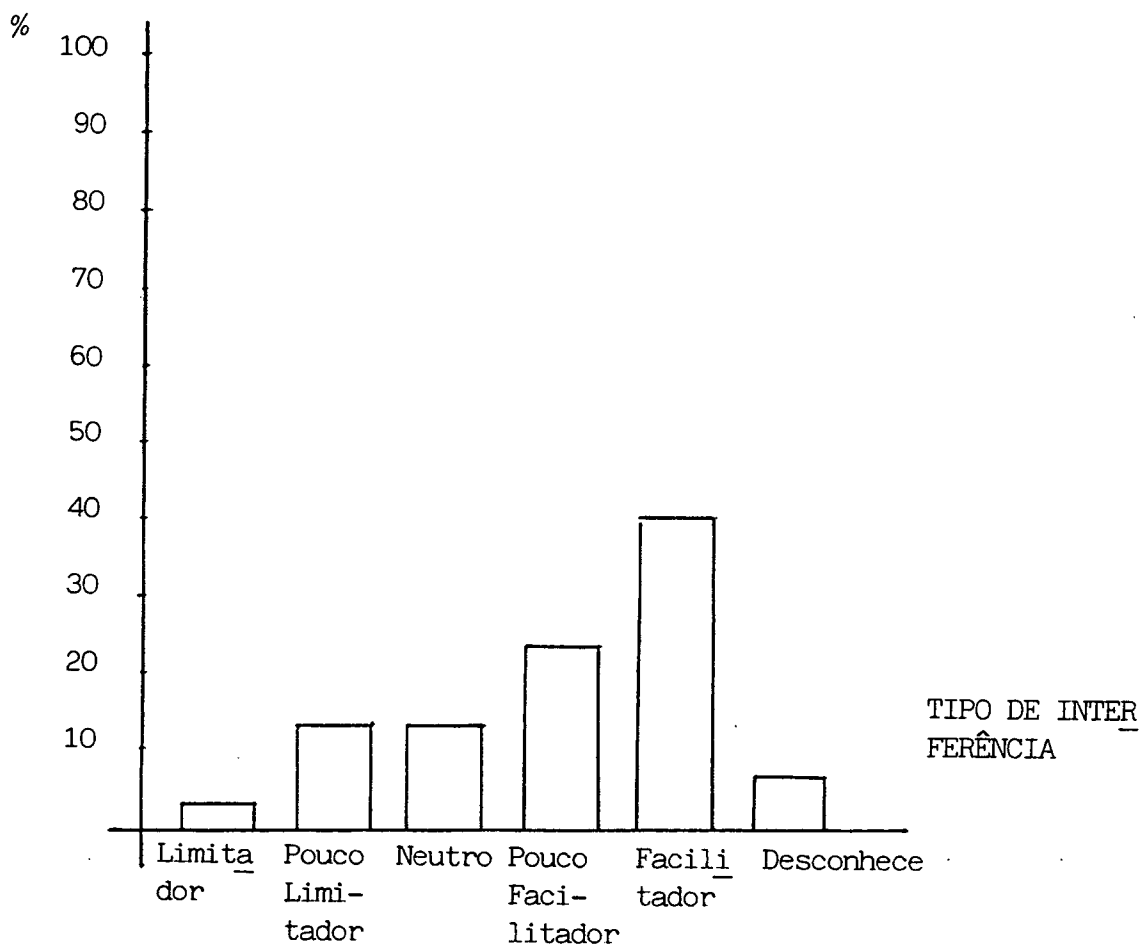
OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS QUANTO  
A INTERFERÊNCIA DOS FATORES ECONÔMICOS

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSA- DA PELOS FATORES ECONÔMICOS	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Limitadores	01	3,33
b - Pouco limitadores	04	13,33
c - Neutro	04	13,33
d - Pouco facilitador	07	23,33
e - Facilitador	12	40,00
f - Desconhece	02	6,68
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

GRÁFICO 05

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA  
PELOS FATORES ECONÔMICOS



FONTE: Entrevistas.

A tabela 23 e o gráfico 05 demonstram que grande parte dos dirigentes (63,33%) afirma que os fatores econômicos são facilitadores ou pouco facilitadores do processo de planejamento e desenvolvimento da FESSC. Entretanto, como esta pesquisa ocorreu na época da "inflação zero" do "plano cruzado", fica bastante prejudicado este item. Na parte dedicada aos dados secundários, a seguir, serão devidamente analisadas as influências dos fatores econômicos.

. Fatores Legais

A opinião dos dirigentes da FESSC sobre as influências que os fatores legais causam ac processo de planejamento e desenvolvimento é demonstrada na tabela 24 e no gráfico 06.

TABELA 24

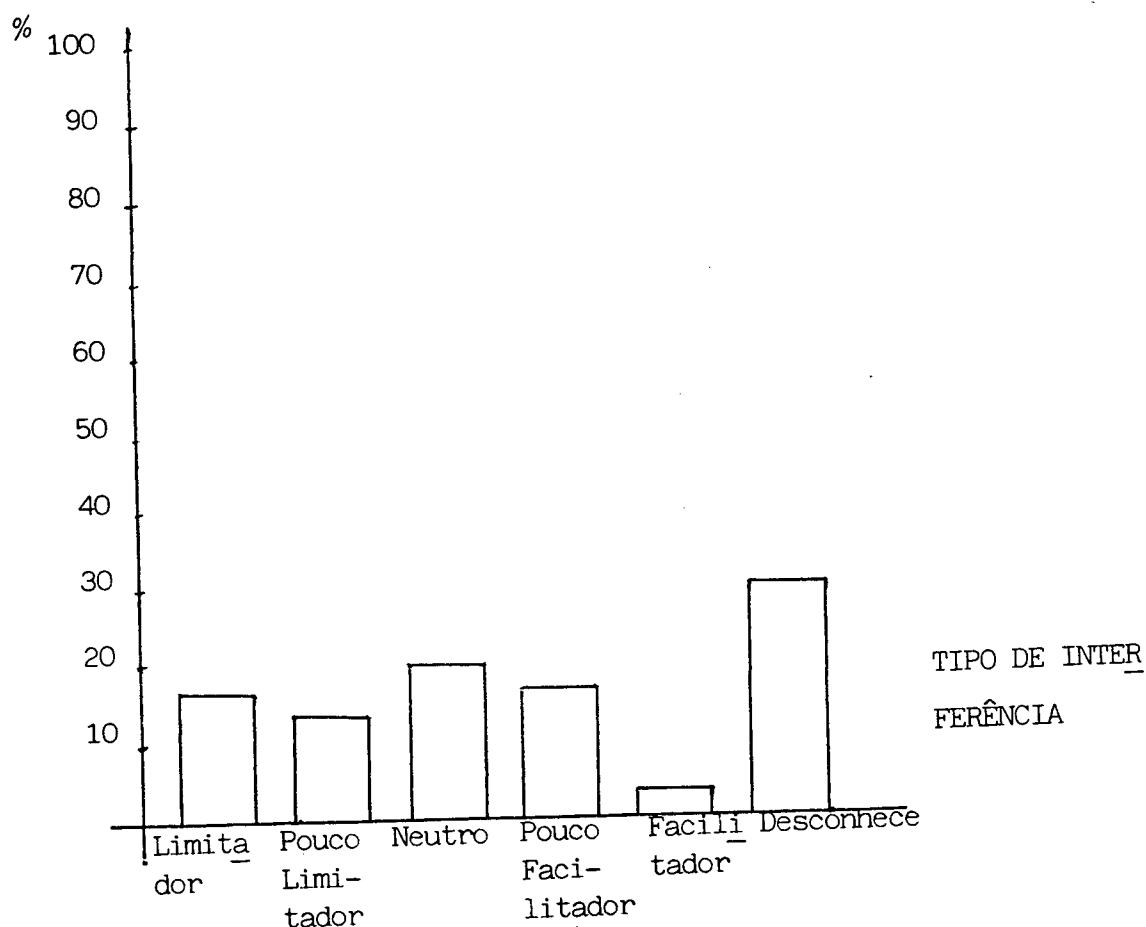
OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS QUANTO À INTERFERÊNCIA DOS FATORES LEGAIS NO PROCESSG DE PLANEJAMENTO

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA PELOS FATORES LEGAIS	FREQUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Limitador	05	16,67
b - Pouco limitador	04	13,33
c - Neutro	06	20,00
d - Pouco facilitador	05	16,67
e - Facilitador	01	3,33
f - Desconhece	09	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Entrevistas.

GRÁFICO 06

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADA PELOS FATORES LEGAIS



FONTE: Entrevistas.

A tabela 24 e o gráfico 06 demonstram que 50% dos dirigentes desconhecem ou afirmam que são neutras as influências dos aspectos legais no processo de planejamento e desenvolvimento da FESSC.

Dos dirigentes entrevistados, 30% afirmam que tais fatores são limitadores ou pouco limitadores, apresentando como principal justificativa a legislação do ensino, entendendo que a mesma está muito desatualizada e complexa. Esta complexidade cria uma série de barreiras que dificultam

o desenvolvimento da instituição, isto é, ao invés de criar diretrizes, procuram "regulamentar" as instituições de ensino, o que as prejudica em função das características peculiares de cada uma delas.

. Fatores Tecnológicos

A opinião dos dirigentes da FESSC sobre o tipo de influência que causam os fatores tecnológicos no processo de planejamento e desenvolvimento da instituição é demonstrada na tabela 25 e no gráfico 07.

TABELA 25

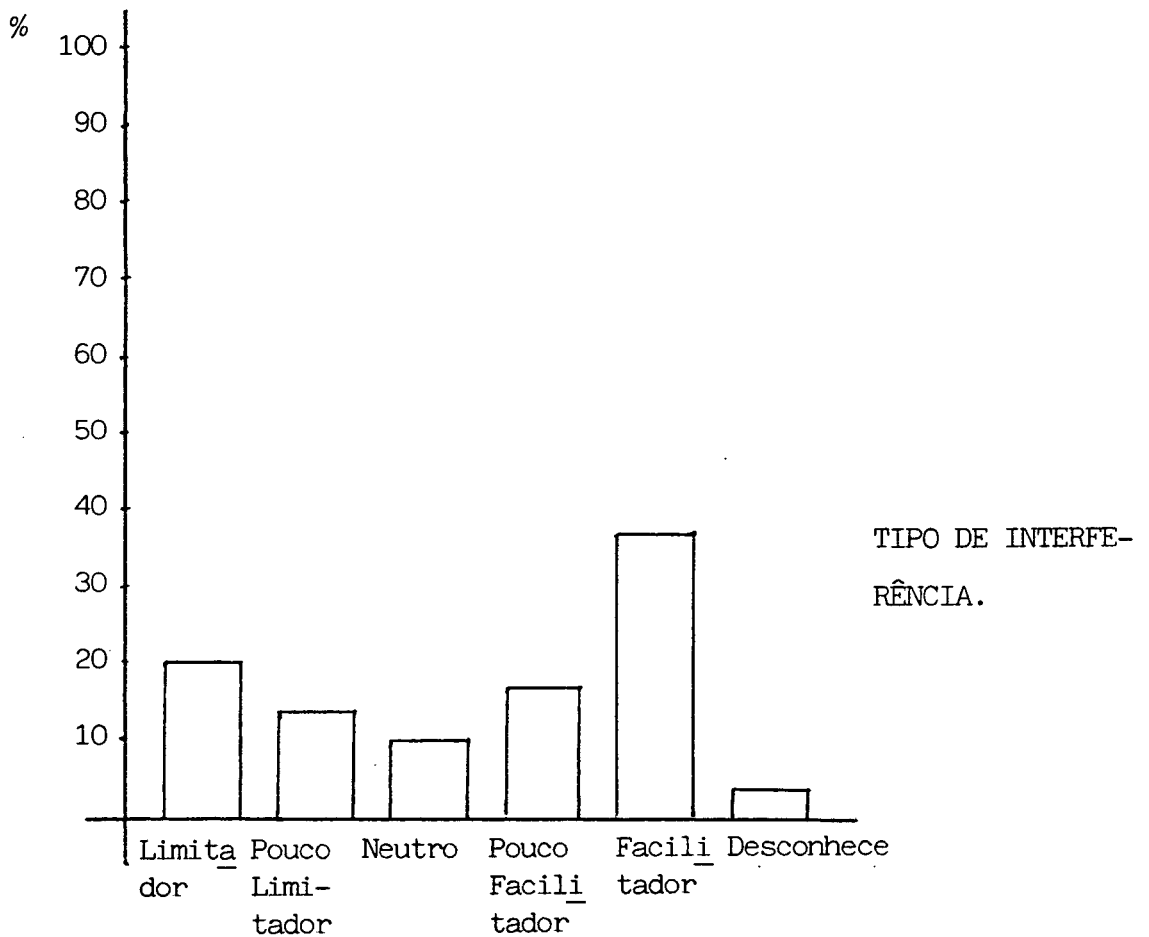
OPINIÃO DOS DIRIGENTES PESQUISADOS QUANTO À INTERFERÊNCIA DOS FATORES TECNOLÓGICOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSADAS PELOS FATORES TECNOLÓGICOS	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
a - Limitador	06	20,00
b - Pouco limitador	04	13,33
c - Neutro	03	10,00
d - Pouco facilitador	05	16,67
e - Facilitador	11	36,67
f - Desconhece	01	3,33
TOTAL	30	100,00

FONTE: Entrevistas.

GRÁFICO 07

OPINIÃO DOS DIRIGENTES QUANTO AO TIPO DE INTERFERÊNCIA CAUSA  
DA PELOS FATORES TECNOLÓGICOS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO



FONTE: Entrevistas.

A tabela 25 e o gráfico 07 demonstram que 53,34% dos dirigentes da FESSC são de opinião que os fatores tecnológicos têm contribuído para com o processo de planejamento e desenvolvimento da instituição, uma vez que a obrigam à atualização.

Mesmo com sua escassez de recursos financeiros, através de convênios e verbas específicas que são pleiteadas junto aos poderes públicos, a FESSC tem conseguido se equi -



par e acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas.

Os 33,33% que afirmam ser estes fatores limitadores ou pouco limitadores, o fizeram porque entendem que, embora a instituição venha se esforçando constantemente, não tem conseguido acompanhar as organizações empresariais. Ela seria mais lenta e ficaria defasada.

#### 4.1.2 - TABULAÇÃO CRUZADA

Após a apresentação da tabulação simples de todos os dados primários, apresenta-se, para efeitos de melhores esclarecimentos e subsídios necessários às respostas das questões de pesquisa, algumas tabulações cruzadas que merecem destaque.

A tabela 26 apresenta a distribuição de frequência das funções exercidas pelos entrevistados em cruzamento com suas opiniões sobre o tipo de planejamento, com relação a variável prazo, que predomina na FESSC.

TABELA 26

FUNÇÃO DOS DIRIGENTES EM CRUZAMENTO COM O TIPO DE  
PLANEJAMENTO (PRAZO)

CLASSES DE FUNÇÕES	TIPO DE PLANEJAMENTO						TO- TAIS
	CP	MP	LP	TO DOS	NE - NHUM	OU - TRO (s)	
a - Presidente e Chefe de Departamento.	01 3,33	00 0,00	01 3,33	00 0,00	00 0,00	01 3,33	03 10,00
b - Diretor de unidade escolar	00 0,00	01 3,33	01 3,33	00 0,00	04 13,33	01 3,33	07 23,33
c - Vice-Diretor de unidade escolar	00 0,00	00 0,00	01 3,33	00 0,00	00 0,00	00 0,00	01 3,33
d - Coordenador de curso ou ciclo básico	00 0,00	02 6,67	00 0,00	00 0,00	03 10,00	02 6,67	07 23,33
e - Chefe de órgão de apoio	01 3,33	00 0,00	00 0,00	02 6,67	01 3,33	03 10,00	07 23,33
f - Assessor	00 0,00	00 0,00	01 3,33	01 3,33	01 3,33	00 0,00	03 10,00
g - Outro(S)	00 0,00	00 0,00	01 3,33	00 0,00	01 3,33	00 0,00	02 6,68
TOTAIS	02 6,67	03 10,00	05 16,67	03 10,00	10 33,33	07 23,33	30 100,00

FONTE: Entrevistas.

Demonstrou-se que 46,67% dos dirigentes pesquisados afirmaram não existir, ou desconhecer se existe, planejamento formal na FESSC (tabela 08).

A tabela 26 demonstra que dentre estes 46,67% , 71,43% (10 entre os 14 da frequência absoluta), são profissionais ligados às unidades escolares.

A constatação deste fato deixa em dúvida a administração da FESSC:

Sendo o ensino, a pesquisa e a extensão as funções básicas das universidades, como seria possível conduzir a instituição a um alto grau de desenvolvimento sem a participação efetiva dos dirigentes das unidades escolares?

TABELA 27

TEMPO DE SERVIÇO DOS DIRIGENTES EM CRUZAMENTO COM AS CARACTERÍSTICAS DO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC

CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA FESSC	CLASSES DE TEMPO DE SERVIÇO						TOTALS
	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	15-18	
a - Contínuo e sistemático voltado às mudanças ambientais.	00 0,00	01 3,33	00 0,00	01 3,33	02 6,67	03 10,00	07 23,33
b - Sistemático, voltado aos aspectos internos da instituição.	01 3,33	00 0,00	01 3,33	01 3,33	00 0,00	00 0,00	03 10,00
c - Ocasional, acionado apenas para "resolver problemas"	00 0,00	00 0,00	00 0,00	00 0,00	00 0,00	02 6,67	02 6,67
d - Outro(s).	00 0,00	00 0,00	00 0,00	02 6,67	00 0,00	02 6,67	04 13,33
e - Não foram questionados.	01 3,33	01 3,33	03 6,67	06 20,00	02 6,67	01 3,33	14 46,67
TOTALS	02 6,67	02 6,67	04 13,33	10 33,33	04 13,33	02 6,67	30 100,00

FONTE: Entrevistas.

Demonstrou-se que apenas 23,33% do total dos dirigentes (pouco mais de um quinto), afirmaram que a FESSC possui um sistema de planejamento que se caracteriza como sendo um processo contínuo e sistemático que compatibiliza as características organizacionais com as mudanças ambientais (tabela 09).

A tabela 27 identifica que dentre estes 23,33% predominam profissionais com tempo de serviço igual ou superior a 12 anos, isto é, 71,43% (05 entre os 07 da frequência absoluta). Considerando-se os profissionais com tempo de serviço igual ou maior a 09 anos, este percentual se eleva para 85,71% (06 entre os 07 da frequência absoluta).

As afirmações acima indicam que as opiniões de que a FESSC possui um "sistema de planejamento moderno" predomina apenas entre a minoria dos seus dirigentes, tendo a maioria destes 09 ou mais anos de serviço.

TABELA 28

TIPO DE PARTICIPAÇÃO NO ATUAL SISTEMA DE PLANEJAMENTO  
EM CRUZAMENTO COM AS FUNÇÕES DOS DIRIGENTES

TIPO DE PARTICIPAÇÃO (Abreviatura)	CLASSES DE FUNÇÕES							TO- TAIS
	PRES. DE OU C.DEP	DIR. UNID ESCO- LARES	V-DIR DE UN.ES COLAR	COORD CURSO OU BÁSICO	CHEFE DE ÓR.A- POIO	ASSES- SOR	OU - TRO (s)	
a - Definição de ob- jetivos, metas e estratégias de a- ção.	02 6,67	00 0,00	00 0,00	00 0,00	00 0,00	00 0,00	01 3,33	03 10,00
b - Execução de traba- lhos burocráticos.	00 0,00	01 3,33	00 0,00	01 3,33	01 3,33	00 0,00	00 0,00	03 10,00
c - Opiniões em "deter- minadas fases", quan- do consultado.	00 0,00	01 3,33	01 3,33	00 0,00	01 3,33	02 6,67	00 0,00	05 16,67
d - Outro(s)	01 3,33	00 0,00	00 0,00	01 3,33	03 10,00	00 0,00	00 0,00	05 16,67
e - Não foram consul- tados.	00 0,00	05 16,67	00 0,00	05 16,67	02 6,67	01 3,33	01 3,33	14 46,66
TOTAIS	03 10,00	07 23,33	01 3,33	07 23,33	07 23,33	03 10,00	02 6,68	30 100,00

FONTE: Entrevistas.

Demonstrou-se que 26,67% dos dirigentes pesquisados participam da definição de objetivos, metas e estratégias de ação de nível institucional da FESSC (tabela 15). Quanto à tabela 29, demonstra que estes 26,67% estão distribuídos da seguinte forma:

. Dirigentes de nível institucional: 37,5% (03 entre os 06 da frequência absoluta);

. Chefes de órgãos de apoio: 37,5% (03 entre os 08 da frequência absoluta);

. Coordenador de curso ou ciclo básico: 12,5% (01 entre os 08 da frequência absoluta);

. Outras funções: 12,5% (01 entre os 08 de frequência absoluta).

As afirmações acima demonstram que apenas um dos participantes do processo de planejamento de nível institucional da FESSC exerce função diretamente vinculado às unidades escolares. Este fato mostra que o planejamento atual desta instituição está concentrado, essencialmente, na administração superior.

TABELA 29  
INTERESSE PELA CARTA-CONSULTA EM CRUZAMENTO COM  
A PARTICIPAÇÃO NA SUA ELABORAÇÃO

INTERESSE PELA CARTA-CONSULTA.	PARTICIPAÇÃO ELABORAÇÃO			TOTAIS
	EM TODO O PROCESSO	PARCIALMENTE	NÃO PARTICIPOU	
a - Não leu	00 0,00	00 0,00	01 3,33	01 3,33
b - Leu apenas parcialmente	00 0,00	06 20,00	05 16,67	11 36,67
c - Leu integralmente, sem discutí-la.	00 0,00	03 10,00	03 10,00	06 20,00
d - Leu integralmente e procurou discutí-la	03 10,00	07 23,33	00 0,00	10 33,33
e - Outro(s)	00 0,00	01 3,33	01 3,33	02 6,67
TOTAIS	03 10,00	17 56,67	10 33,33	30 100,00

FONTE: Entrevistas.

A tabela 29 demonstra que a Carta-Consulta para a transformação da FESSC em universidade foi lida integralmente e discutida por apenas 33,33% dos dirigentes pesquisados (exatamente um terço).

Dentre estes, estão incluídos aqueles que participaram efetivamente de todo o processo de elaboração (30%, ou 03 entre os 10 da frequência absoluta), e 70% (07 entre os 10 da frequência absoluta) daqueles que participaram apenas parcialmente, colaborando em partes isoladas.

Analisando-se as informações acima sob um outro ângulo, conclui-se que a maioria dos dirigentes pesquisados, isto é, 66,67% (20 entre os 30 da frequência absoluta) não demonstraram interesse em ler integralmente e discutir a Carta-Consulta, sendo justamente os que não tiveram uma participação efetiva e sistemática no seu processo de elaboração.

TABELA 30

IMPLICAÇÕES RESULTANTES DA TRANSFORMAÇÃO DA FESSC EM  
UNIVERSIDADE EM CRUZAMENTO COM AS CLASSES DE FUNÇÕES

IMPLICAÇÕES RESULTANTES DA TRANSFORMAÇÃO DA FESSC EM UNIVERSIDADE.	CLASSES DE FUNÇÕES							TOTALS
	PRES. DE. OU C.DEP	DIRETOR DE U.E.	VICE DIR. DE U.E.	COORD CURSO OU CIBÁS.	CHEFE DE ÓRGÃO DE APOIO	ASSESSOR.	OUTRO (s)	
a - Implicará na redefinição de objetivos e respectivas estratégias de ação.	00 0,00	04 13,33	00 0,00	04 13,33	02 6,67	00 0,00	00 0,00	10 33,33
b - Manutenção dos objetivos atuais, modificando as estratégias existentes.	03 10,00	02 6,67	01 3,33	02 6,67	05 16,67	03 10,00	01 3,33	17 56,67
c - Manutenção dos objetivos e estratégias atuais.	00 0,00	01 3,33	00 0,00	00 0,00	00 0,00	00 0,00	01 3,33	02 6,67
d - Outro(s) (não sabe)	00 0,00	00 0,00	00 0,00	01 3,33	00 0,00	00 0,00	00 0,00	01 3,33
TOTALS	03 10,00	07 23,33	01 3,33	07 23,33	07 23,33	03 10,00	02 6,68	30 100,00

FONTE: Entrevistas.

Demonstrou-se que 90% dos dirigentes pesquisados afirmaram que, senão os objetivos, pelos menos as estratégias de ação adotadas pela instituição precisariam ser modificadas (tabela 18).

A tabela 30 demonstra que estes 90% estão assim distribuídos:

. Dirigentes de nível institucional: 11,11% (03 entre os 07 da frequência absoluta);

. Dirigentes de unidades escolares: 48,15% (13 em-



tre os 27 da frequência absoluta);

. Dirigentes de órgãos de apoio: 25,93% (07 entre os 27 da frequência absoluta);

. Assessores: 11,11% (03 entre os 27 da frequência absoluta);

. Outras funções: 3,7% (01 entre os 27 da frequência absoluta).

O fato de ser a maioria absoluta favorável a redefinição dos objetivos e/ou estratégias de ação atualmente adotadas é um "indício" de que um sistema de planejamento formal seria bem aceito pelos dirigentes da FESSC.

Em outras palavras, a definição de objetivos e /ou estratégias de ação implicaria na utilização de uma metodologia de planejamento formal e, no caso da FESSC, apenas três dos dirigentes pesquisados não afirmaram que a mesma têm esta necessidade.

## 4.2 - DADOS SECUNDÁRIOS

Concluída a apresentação, análise e interpretação dos dados primários, passa-se aos de natureza secundária.

Estes dados foram coletados com o objetivo de se obter as informações complementares necessárias às respostas das questões de pesquisa que norteiam este trabalho. Para tanto, são apresentadas e discutidas, a seguir, a atual missão, objetivos e estratégias de ação da FESSC, sua análise organizacional interna e ambiental (externa).

### 4.2.1 - MISSÃO E OBJETIVOS DA FESSC

A FESSC é uma organização universitária que, conseqüentemente, tem como principal área de atuação o ensino superior.

Sua missão, sob o título de "Objetivo geral", está

assim definida:

"Promover o desenvolvimento através da educação, concebida que como formação de recursos humanos em todos os níveis, quer como geração e transferência, à comunidade, de conhecimento, técnicas e condições em geral de auto-emancipação." (FESSC, 1982:11)

Esta missão é confirmada através da sua Carta-Consulta (FESSC, 1986:46) quando na mesma está especificado que "as funções essenciais, ou substantivas da UNISUL se realizam na pesquisa, no ensino, na extensão e no desenvolvimento."

Destas funções, resultam os seguintes objetivos específicos de acordo com a FESSC (1986:46-47):

- . Elaboração de pesquisas, adaptação de conhecimento e desenvolvimento do saber teórico ou prático;
- . Conservação da memória do saber, de modo sistematizado;
- . Transferência do saber, com vistas à formação de recursos humanos, de forma sistemática ou assistemática;
- . Cooperação na melhoria do desempenho produtivo da sociedade regional;
- . Contribuição no desenvolvimento e difusão de comportamentos ético-culturais, com vistas à promoção de uma sociedade mais de acordo com a dignidade humana;
- . Contribuição com os poderes públicos na formulação e equacionamento das questões referentes aos interesses da comunidade regional;
- . Promoção de intercâmbio com entidades que visem o desenvolvimento de atividades de interesse mútuo.

Os objetivos apresentados são de caráter geral, definidos para a FESSC como um todo. Por outro lado, para as suas unidades acadêmicas foram definidos os seguintes objetivos:

- . Manter em grau superior a formação em: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Administração, Professores para o Ensino de 1º e 2º graus, conforme o que estabelece a Lei nº 5.692, Químicos Industriais, Assistentes Sociais, Enfermeiros e Advogados;

- . Realizar e divulgar estudos e pesquisas bem como promover atividades de extensão;

- . Formar especialistas dentro das áreas específicas; promover o desenvolvimento das comunidades onde se inserem, especialmente do sul de Santa Catarina, dando ênfase aos aspectos de desenvolvimento da Região e do Estado, onde haverá pleno aproveitamento do profissional;

- . Promover o intercâmbio cultural, técnico, científico e social com instituições congêneres, nacionais e/ou estrangeiras;

- . Promover cursos de pós-graduação "Lato Sensu" e "Stricto Sensu";

- . Colaborar espontaneamente, ou mediante convênio, com entidades públicas ou privadas, com vistas ao aproveitamento (benefício) integral da comunidade;

- . Atuar no processo de desenvolvimento nacional.

A FESSC faz um enunciado de objetivos mas que são, em verdade, uma relação genérica. Cabe - lhe detalhar, especificar objetivos (metas), quantificando-os sempre que possível.

Neste sentido, MOTTA & CARAVANTES (1979:58) incluem no seu conceito de objetivo a "condição de quantificação".

STONER (1985:70) cita que "os objetivos são, por natureza, mais específicos que a definição da missão e são, na realidade, a tradução da missão em termos específicos e concretos com os quais se possa medir resultados". Outros autores, como DRUCKER (1981) e LODI (1978), também fazem afirmações nesta mesma linha.

Esta etapa seria caracterizada pela transladação destes objetivos para um formato mais concreto e de níveis hierárquicos mais baixos para poderem ser operacionalizados.

Assim, os atuais objetivos da FESSC, também válidos para a UNISUL, vêm ao encontro do que anteriormente foi citado de RODRIGUEZ (in CONGRESSO O. U. I., 1983:280-281), isto é: Os objetivos das organizações universitárias não são nem claros nem bem definidos, caracterizam-se pela ambigüidade.

#### **4.2.2 - ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

Com a análise organizacional procurou-se fazer um levantamento das condições internas da FESSC, examinando-se, especificamente, os seus recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos com o objetivo de se identificar seus pontos fortes e fracos.

##### **- Análise Financeira**

Neste ítem apresenta-se uma análise financeira da FESSC, enfocando-se, inicialmente, os demonstrativos de

receitas e despesas a partir de 1982, inclusive.

TABELA 31

## FESSC - EVOLUÇÃO DA RECEITA

F O N T E S	A N O					Em %
	1982	1983	1984	1985	1986	
	.Anuidades dos cursos de graduação	73,16	80,32	82,94	84,50	80,37
.Taxa de inscrição para vestibular	0,34	0,09	0,06	0,02	0,40	
.Cursos diversos	2,02	0,47	1,52	0,59	2,13	
.Pesquisa e extensão	8,70	1,93	3,54	2,60	0,15	
.Outros serviços	0,74	1,44	2,13	2,68	3,78	
.União/MEC e outros	5,98	9,03	3,93	1,78	7,81	
.Estado de Santa Catarina	5,23	4,32	5,03	0,96	-	
.Município de Tubarão	3,09	2,40	-	0,70	0,50	
.Outros recursos	0,74	-	0,85	6,17	4,86	
T O T A I S	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

FONTE: FESSC (1982 - 1987)

TABELA 32

## FESSC - EVOLUÇÃO DA DESPESA

F O N T E S	A N O					Em %
	1982	1983	1984	1985	1986	
	.Pessoal (docente, administrativo, encargos especiais, capacitação e outros.	77,10	79,20	83,10	91,90	83,60
.Manutenção	13,10	11,80	8,50	11,70	12,20	
.Investimentos	9,80	9,00	8,40	6,40	4,20	
T O T A I S	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

FONTE: FESSC (1982 - 1987)

A tabela 31 (evolução da receita por fontes) demonstra que a FESSC tem uma elevada dependência financeira das anuidades pagas pelos alunos dos cursos de graduação.

Demonstra também esta tabela que a participação dos governos Federal, Estadual e Municipal diminuiu consideravelmente no período 84-86, se comparado com os anteriores. Em 1982 e 1983 estes três níveis de governo participaram, conjuntamente, com 14,30% e 15,75%, respectivamente, enquanto que em 1984, 1985 e 1986 esta participação caiu para 8,96%, 3,44% e 8,31%, respectivamente. O Governo Estadual, nos últimos dois anos, o Municipal nos últimos três, têm participado com uma contribuição que pode ser considerada irrisória.

Ao mesmo tempo em que diminui o apoio financeiro por parte dos órgãos governamentais, percebe-se, através da tabela 32 (evolução da despesa), que aumentaram os gastos com pessoal. Este fato obrigou a instituição a diminuir as despesas de investimentos, que em 1982 representavam 9,8% do orçamento da FESSC, e vieram sendo reduzidas ano a ano, chegando à 4,2% em 1986.

Enquanto a FESSC estiver adotando esta "estratégia de sobrevivência", estará se dirigindo para uma situação futura em que não haverá verbas para investimento. Neste caso sua receita seria totalmente canalizada para as despesas de pessoal e manutenção, o que certamente comprometeria o futuro da instituição. Há pois a necessidade de que a FESSC se preocupe em buscar recursos extras, tanto para investimentos como para as despesas de custeio (pessoal e manutenção), o que pode ser constatado ao se examinar a tabela 32.

A tabela 33 demonstra a evolução da principal

fonte de receita em comparação com a principal fonte de despesa, que são as anuidades (aqui detalhadas em semestralidade) pagas pelos alunos e a folha de pagamento.

TABELA 33

FESSC - EVOLUÇÃO DOS REAJUSTES DAS SEMESTRALIDADES  
E DO PESSOAL

Reajustes Anos/Semestres	SEMESTRALIDADES		PESSOAL/SALÁRIOS		DEFASAGEM	
	Simple	Acumulado	Simple	Acumulado	Simple	Acumulado
1982 A	36,8	-	39,8	-	-3,0	-
1982 B	44,3	81,1	43,8	83,6	+2,5	-2,5
1983 A	40,5	121,6	41,8	125,4	-1,3	-3,8
1983 B	52,9	174,6	58,1	183,5	-5,2	-9,0
1984 A	59,2	233,7	70,9	254,4	-11,7	-20,7
1984 B	66,2	299,9	73,8	328,2	-7,6	-28,3
1985 A	72,7	372,6	81,0	409,2	-8,3	-36,6
1985 B	86,0	458,6	75,0	484,2	+11,0	-25,6
1986 A	69,2	527,8	75,5	559,7	-6,3	-31,9
1986 B	-	527,8	-	559,7	-	-31,9

FONTE: FESSC (1982 - 1987)

A tabela 33 demonstra que as semestralidades foram reajustadas, nos últimos cinco anos, em 527,8%, enquanto que os salários, no mesmo período, em 559,7%. Isto significa que a capacidade financeira da FESSC diminuiu em 31,9% (quase um terço), uma vez que o seu ingresso mais sistemático e volumoso, constituído pelas semestralidades pagas pelos alunos, equivale a sua despesa mais sistemática e volumosa, que é o ítem pessoal.



- Análise dos Recursos Humanos

A FESSC possui 330 empregados, sendo que 203 destes são docentes no ensino superior, dos quais 67 (33%) em regime de tempo integral e 136 (67%) são horistas.

Estes docentes encontram-se distribuídos por área de conhecimento e titulação conforme o que demonstra a tabela 34 e o gráfico 08, a seguir.

TABELA 34

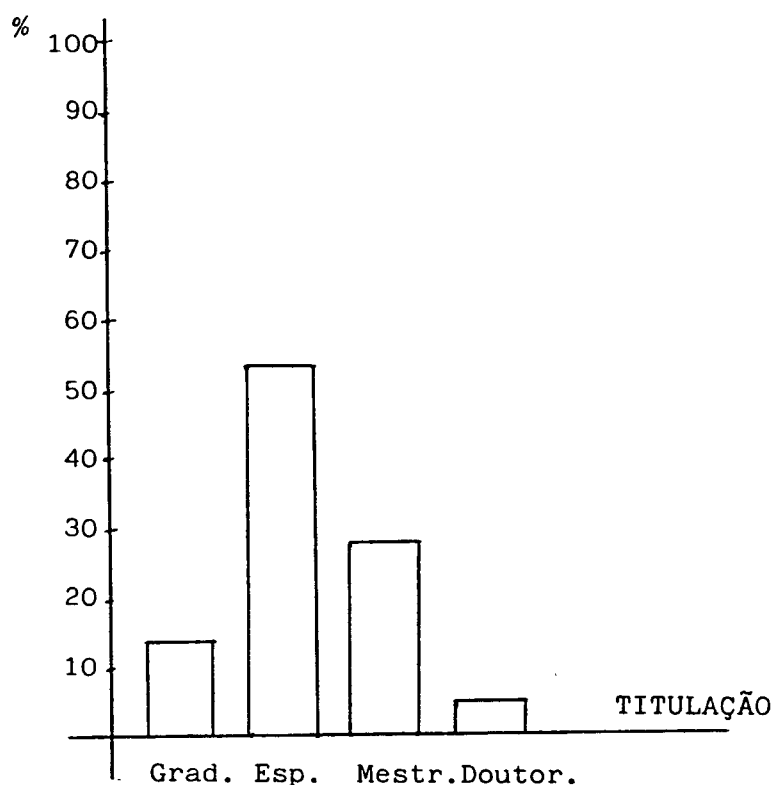
TITULAÇÃO DOCENTE POR ÁREA DE CONHECIMENTO - ENSINO SUPERIOR

CURSOS/TITULAÇÃO	GRAD.	ESP.	MEST.	DOUT.	TOTAL	
. Economia	02	08	01	-	11	
. C. Contábeis	02	14	04	-	20	
. Administração	01	06	02	-	09	
. Educação	02	21	08	03	34	
. Filosofia	03	07	02	-	12	
. Letras	02	03	06	-	11	
. Ciências	02	04	02	-	08	
. Matemática	03	05	01	-	09	
. Direito	01	07	03	04	15	
. Geografia	02	01	02	-	05	
. História	02	03	04	-	09	
. Química	02	09	06	-	17	
. Tecnologia	02	07	08	02	19	
. Enfermagem	01	10	03	01	15	
. Serviço Social	01	04	04	-	09	
TOTAL	ABSOLUTO	28	109	56	10	203
	RELATIVO(%)	13,8	53,7	27,6	4,9	100

FONTE: FESSC (1986)

GRÁFICO 08

## FESSC - TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE



FONTE: FESSC(1986)

A tabela e o gráfico acima demonstram que 86,20% dos professores da FESSC são pós-graduados, sendo muito reduzido, entretanto, o número dos que possuem formação à nível de mestrado ou de doutorado.

Com a transformação da FESSC em universidade será necessário elevar o número de mestres e doutores, tendo em vista que atualmente a instituição conta com apenas 32,5% (menos de um terço) de docentes com titulação a estes níveis.

A FESSC não possui plano que defina adequadamente as políticas de recursos humanos. Urge a solução de tal situação sob pena de evasão de seus quadros mais qualificados pela absoluta falta de qualquer incentivo de ordem financeira, conforme ilustra a tabela 35.

TABELA 35

QUADRO DE PESSOAL DOCENTE DA FESSC, POR CARGO  
E FAIXA SALARIAL (MAIO DE 1987)

CARGO	CLASSES	NÍVEIS	Nº de Pontos necessários	Faixa Salar. (Em sal. mn.)
Professor Auxiliar	1	A	0	5,497
"	1	B	20	5,724
"	1	C	40	5,965
"	1	D	60	6,235
"	2	A	100	6,857
"	2	B	120	7,288
"	2	C	140	7,734
"	2	D	160	8,216
Professor Responsável	1	A	200	9,693
"	1	B	220	10,482
"	1	C	240	11,345
"	1	D	260	12,178
"	2	A	300	14,810
"	2	B	320	16,140
"	2	C	340	17,617
"	2	D	360	19,254

FONTE: Quadro de Carreira do Magistério Superior da FESSC.

O enquadramento nos cargos, classes e níveis referidos na tabela 35 é consequência de obtenção de pontos conquistáveis conforme critérios estabelecidos no "Quadro de Carreira do Magistério Superior da FESSC". Tal quadro, de natureza tão evidentemente ruim, é, em si, fator limitador ao processo de planejamento e desenvolvimento da instituição. E, como já demonstrado (tabela 19, item e) a expectativa de

melhoria é mínima.

Destaca-se, sem ordem de prioridade, para ilustração, alguns aspectos que se entende povoar as preocupações do corpo docente.

Não há qualquer gratificação pela dedicação exclusiva.

O número de pontos atribuídos ao mestre e ao doutor é muito reduzido, sendo 50 e 80, respectivamente, em 360 obtíveis. A conjugação destes pontos com a correspondência resultaria numa remuneração de 5,965 e 6,235 salários mínimos (tabela 35), respectivamente, ao mestre e ao doutor.

A obtenção de credenciamento junto ao Conselho Estadual de Educação - CEE, fornece a quem o obtém a dobra dos pontos que possui em função da titulação. Assim, um mestre que passasse de 50 para 100 pontos, 100% de acréscimo, teria uma melhoria salarial de apenas 14,95% (de 5,965 para 6,857 salários mínimos).

A experiência de magistério na FESSC, em regime de tempo integral, equivale a 10 pontos por ano. A mesma experiência em outras instituições fornecerá apenas três pontos. Isto não incentiva o deslocamento de quadros experientes.

Com tão pouca concessão de pontos à prática do magistério em instituições congêneres, atendo-se ao exemplo de um mestre, haveria necessidade de pelo menos sete anos de experiência para atingir 120 pontos, com o que faria jus a 7,288 salários mínimos, se já credenciado junto ao CEE. Na prática, então, um mestre credenciado, com sete anos de

experiência, teria um vencimento superior em apenas 32,58% ( de 5,497 para 7,288 salários mínimos) ao de um professor sem credenciamento, com titulação de bacharel ou licenciado e sem qualquer experiência.

O docente da FESSC que se afasta das atividades para realizar curso de pós-graduação tem direito a três pontos por ano até o limite de dois anos, enquanto que aquele que concilia seu trabalho na instituição com os estudos que realiza não recebe nenhum incentivo.

A alteração de título não significa imediata conquista de pontos com as vantagens decorrentes, salvo coincidência com o primeiro trimestre de ano ímpar, quando há promoção por merecimento.

Este conjunto de fatores além de outros não destacados fornece um quadro limitador ao que é essencial a uma instituição que se pretende ver transformada em universidade: o seu quadro docente.

#### **- Análise dos Recursos Materiais e Tecnológicos:**

A FESSC é uma instituição que opera com escassez de recursos financeiros, entretanto, através de convênios diversos e busca de recursos para "aplicação específica", tem conseguido reunir recursos materiais e tecnológicos, fator facilitador do seu processo de planejamento e desenvolvimento.

Com a estrutura existente e com capacidade para significativa ampliação, a instituição poderia realizar outras atividades além do ensino formal, não obstante existir, atualmente, alguma prática neste sentido.

O campus conta com edificações que, apesar de não terem sido construídas para agasalhar uma universidade, têm-se prestado muito bem para tal. A partir do que foi encontrado pronto elaborou-se um plano diretor do campus que norteia o uso do espaço disponível e novas construções.

O quadro 04 especifica os espaços físicos.

QUADRO 05

ESPECIFICAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO DA FESSC (SET/86)

AMBIENTES-DESCRIÇÃO	Nº	ÁREA M <sup>2</sup>		% DA ÁREA CONSTRUIDA
		ÚTIL	CONSTRUIDA	
. Salas de aula	64	3.533,12	3.886,43	20,5
. Laboratórios	12	1.201,38	1.252,38	6,6
. Bibliotecas	11	834,67	918,14	4,9
. Salas de Professores	06	244,48	259,75	1,4
. Administração (1)	54	1.050,73	1.199,10	6,3
. Salas Especiais(2)	70	5.125,04	5.279,99	27,9
. Mecanografia	03	107,41	118,15	0,6
. Circulação/Escadarias	-	2.536,70	2.719,35	14,4
. Sanitários/Vestiários	33	536,23	704,27	3,7
. Esporte/Lazer (3)	11	1.476,79	1.624,47	8,6
. Diretórios/Jogos	16	442,20	486,42	2,6
. Lanchonetes	05	360,80	396,88	2,1
. Outros (4)	08	81,40	83,51	0,4
T O T A L	293	17.530,83	18.928,84	100,00

FONTE: FESSC (1986:72)

(1) Inclui sala de diretórios e salas individuais de professores, secretarias de ensino e de atendimento a alunos.

(2) Inclui salão de atos, salas especiais para cursos, oficinas do Centro Tecnológico (CENTEC), salas especiais para equipamentos, almoxarifado central, manutenção, garagem, planta-piloto e túneis de serviço.

(3) Inclui quadra coberta para esportes e sede de associação dos funcionários.

(4) Inclui pequenos depósitos para material de limpeza, cozinha, vigilância e similares.

Soma-se ao relacionado conquista recém aprovada pelo Ministério da Educação. Vem a ser um projeto para construção do Centro de Tecnologia Alimentar de Tubarão - CETTAL, com área que chegará a 3.986m<sup>2</sup>, abrigando um centro de pesquisas e uma Escola Técnica Federal no seu campus.

#### **4.2.3 - ANÁLISE AMBIENTAL**

Com a análise ambiental procurou-se obter as informações necessárias sobre quais são os fatores externos que influenciam a instituição, caracterizando-os como facilitadores ou limitadores à utilização da metodologia do planejamento estratégico.

##### **- Ambiente Operacional**

Como variáveis, ou fatores componentes do ambiente operacional da FESSC, destacam-se como principais "agentes influenciadores" os alunos e o governo.

Os primeiros porque, além de serem os clientes mais significativos dos cursos, figuram com destacado poder de influência que ocorre através da atuação das entidades de representação estudantil.

O alunado procede em 85% do seu total da própria cidade de Tubarão (40%) e dos demais municípios do sul de Santa Catarina (45%), o que caracteriza a FESSC como uma instituição essencialmente regional.

No que tange ao Governo (Federal, Estadual ou Municipal), mesmo tendo uma participação pouco significativa no que se refere a auxílio financeiro para as despesas de custeio da instituição, tem se caracterizado como um "fator facilitador" à utilização da metodologia do planejamento estratégico na FESSC, devido ao fato de vir proporcionando, através de convênios, oportunidade de se reunir grande potencial no que se refere a recursos materiais e tecnológicos. Esta relação deve ser ampliada tendo em vista a já comentada Carta-Consulta para transformação da FESSC em universidade.

Quanto às demais variáveis que normalmente são analisadas como componentes do ambiente operacional, apenas uma merece destaque: a concorrência.

Como principal concorrente a FESSC tem a Fundação Educacional de Criciúma - FUCRI, que se situa na mesma área geográfica e que compete por recursos, por alunos e por professores. Esta concorrência, todavia, não tem exercido pressão mais significativa sobre a FESSC, tendo em vista a ascensão e solidificação de liderança na área do ensino superior.

#### - **Macroambiente**

Para as organizações de "pequeno porte, que atuam em uma única região do país, (...) os cenários político, econômico, social, etc. passam a ser 'pano de fundo' para uma análise das variáveis pertinentes (...)." (VASCONCELLOS FILHO & MACHADO, 1982:82).

Relativamente à FESSC, algumas das variáveis componentes do macroambiente ajustam-se à citação. No entanto há variáveis que se destacam como causadoras de influências



significativas, destacando-se:

**Variáveis demográficas:** A FESSC está situada na região sul do Estado de Santa Catarina, que é formada por 32 municípios que compõem quatro micro-regiões. A região possui uma população de 612.000 habitantes (15% da população do Estado) (MATOS, 1986:59), de onde procedem 85% do estudentado da instituição. 58,42% desta população conta com menos de 20 anos e é procedente de zona urbana (FESSC, 1986:53-54).

Os aspectos demográficos, assim, dada a predominância de uma população jovem e urbana, se caracterizam como um fator facilitador ao processo de desenvolvimento da instituição pois representa um elevado número de "clientes em potencial".

**Variáveis econômicas:** em relação ao Estado de Santa Catarina, a região sul participa com 13% da produção industrial, 11% da produção agrícola e 10% do I.C.M. (MATOS, 1986: 59).

No geral, de qualquer forma, a população é de baixa renda familiar, com 38,7% percebendo até 1,7, com 38,8% percebendo entre 1,7 e 5,3, com 13,5% percebendo entre 5,3 e 8,8 e com apenas 9% percebendo mais de 8,8 salários mínimos (DIOCESE DE TUBARÃO, 1986:72).

Tais aspectos econômicos se caracterizam como limitadores ao processo de planejamento e desenvolvimento da FESSC, tendo em vista que as anuidades são, pelo já dito, relativamente altas.

**Variáveis sócio-culturais:** pode-se concluir, com certo subjetivismo no entendimento, que são limitadoras ao

processo de planejamento e desenvolvimento da instituição.

A região não se tem caracterizado pela existência de uma mentalidade de cooperação entre "comunidade-universidade" e/ou "empresa-universidade". Ao se verificar a eventual existência de algum apoio financeiro, por exemplo, constata-se (tabela 31) a inexistência de qualquer doação como fonte de receita.

Percebe-se, também, uma "ausência de solidariedade" da população em geral, tanto nos aspectos de maior júbilo como por exemplo quando da divulgação da aprovação da Carta-Consulta que a levaria a ser universidade, como na ocorrência de dificuldades, quando acontecem, como ilustração, movimentos de greve, boicote a pagamentos de anuidades, etc.

Ainda, é comum que a comunidade, especialmente as empresas, considerem que a FESSC deva prestar serviços como se fosse um órgão sustentado por verbas públicas, sem querer arcar com contraprestação financeira.

Por fim, crescentemente se exige melhor qualidade nos serviços prestados pela instituição sem que se aceite a conseqüente elevação do que se necessitaria cobrar para manter padrão mais elevado.

Contudo, pelo que o autor pôde concluir de suas próprias observações, há uma parcela de responsabilidade da FESSC neste distanciamento comunidade-universidade, exatamente pela inexistência de melhor transparência no que informa o processo decisório.

A própria instituição, todavia, poderia iniciar um processo contínuo e sistemático de relações com a comunidade

que resultaria não só numa maior abertura de sua parte como num despertar de interesses da sociedade como um todo.

**Variáveis legais:** dois aspectos apenas, mas ambos fundamentais, são variáveis limitadoras do planejamento e desenvolvimento da FESSC:

Primeiro, a legislação do ensino superior como um todo, que atrela e submete a instituição ao processualismo cartorial das entidades estatais que não cria diretrizes mas preocupa-se em regulamentar as instituições de ensino sem considerar suas características peculiares.

Segundo, a FESSC mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos, voltada unicamente a interesses comunitários, arca com obrigações tributárias, excetuando-se os encargos patronais junto aos órgãos previdenciários, como se fosse uma organização empresarial voltada a interesses de lucro. Fica, assim, com obrigações típicas de instituições públicas e com todos os encargos próprios de uma empresa privada.

## V - CONCLUSÃO

## CONCLUSÃO

Com base na análise e interpretação dos dados relativos à FESSC e ao ambiente em que ela se insere buscou - se resposta às duas questões de pesquisa que nortearam este estudo:

A) Pode a Metodologia do Planejamento Estratégico ser Aplicada à Realidade da FESSC?

A Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina apresenta algumas características que fazem do planejamento estratégico uma metodologia plenamente aplicável à sua realidade.

Dentre estas características destacam-se: o tamanho da organização; sua semelhança, em alguns aspectos, às organizações empresariais, a sua autonomia administrativa; a postura dos seus dirigentes e o ambiente aberto a mudanças.

A FESSC é uma pequena instituição de ensino superior, medida pelo reduzido número de participantes em sua comunidade (2.700 alunos, 203 professores e 127 servidores), onde predominam as relações primárias. Face o seu porte reduzido, ficam limitadas as tendências ao processualismo normalmente encontrado em grandes organizações e que dificultam o processo de tomada de decisões. Desta forma, o processo de

se discutir e analisar com os diversos segmentos da organização seus principais problemas e alternativas de solução, tende a se tornar mais facilitado.

É importante ressaltar, também, que, mesmo sendo uma organização sem fins lucrativos, a FESSC se assemelha, em alguns aspectos, às organizações empresariais. A Instituição não possui sobrevivência garantida, uma vez que cerca de 80% da sua receita institucional (global) é oriunda das anuidades pagas pelos alunos. Por outro lado, como nas organizações empresariais, a FESSC depende da satisfação dos seus clientes (alunos) para poder garantir a sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. No que diz respeito a sua autonomia administrativa, esta é muito ampla. E em decorrência o seu senso de direção futura depende quase que exclusivamente dos seus dirigentes. O sistema de planejamento, as políticas de recursos humanos, financeiros e de investimentos, as suas estratégias de ação, etc., são definidas sem que haja interferências de órgãos governamentais, tal como acontece nas universidades estatais.

No que se refere a postura da administração superior frente ao futuro da FESSC, 66,67% dos seus dirigentes afirmaram que existe a preocupação de se dotar a instituição de condições para crescimento e desenvolvimento. Há, portanto, a percepção da necessidade de se interagir com o meio externo, da maior parte dos dirigentes. Este fato, aliado ao de que 90% dos entrevistados foram categóricos em afirmar que, senão os objetivos, pelo menos as estratégias de ação adotadas pela instituição deveriam ser modificadas é, pelo menos, um indício de que não haveria "resistências significativas" à introdução de mudanças no atual sistema de administração que busquem alterar esta situação. Pelo contrário, a postura acima identificada torna evidente que uma proposta de planejamento formal viria encontrar um "ambiente aberto a

mudanças" de parte dos dirigentes da instituição.

Além deste clima favorável resultante da postura dos seus dirigentes, o processo ora vivenciado - o de transformação em universidade - implica numa total reestruturação de sua organização, além de reflexões sobre o seu papel perante a comunidade, seus aspectos operacionais internos e suas relações com o ambiente externo. Tais circunstâncias estão a exigir a implantação de um processo integrado de planejamento formal. Este processo incluiria todas as suas áreas e setores de forma a permitir a sincronia entre objetivos, metas, estratégias e prazos das diversas unidades.

**B) Que Fatores Organizacionais e Ambientais Agiram como Facilitadores e Limitadores à Utilização do Planejamento Estratégico na FESSC?**

Os fatores limitadores foram classificados como : sintomas negativos, problemas, restrições e ameaças. Quanto aos facilitadores, foram identificados: sintomas positivos, incentivos e oportunidades. Ambos os fatores (limitadores e facilitadores) seguem a classificação mencionada no referencial teórico desta pesquisa.

#### **- Fatores Limitadores**

##### **. Sintomas Negativos**

Como sintomas negativos, levantados através dos dados primários, destacam-se:

A FESSC possui um número muito reduzido de dirigentes com pós-graduação à nível de mestrado e/ou doutorado (26,67%).

Do total dos dirigentes da FESSC, 66,67% afirmaram que a mesma dedica-se, prioritariamente, à transmissão de conhecimentos, deixando a pesquisa e a extensão "em segundo plano".

Os atuais objetivos, metas e estratégias de ação da instituição são definidos por um número muito reduzido de dirigentes (26,67%).

Quanto à elaboração da Carta-Consulta para a transformação da FESSC em universidade, apenas 10% dos dirigentes tiveram participação efetiva em todo o processo, o que demonstra o poder decisório está centrado em um grupo muito reduzido.

Do total dos dirigentes, apenas 10% como prioridade um, e 13,33%, como prioridade dois e três, foram de opinião que a transformação da FESSC em universidade implicaria numa melhoria da qualidade do ensino.

#### . Problemas

Como principais problemas, levantados através dos dados primários e secundários, destacam-se: 46,67% dos dirigentes da FESSC, isto é, "quase a metade" afirmam que desconhecem ou que não existe planejamento formal na instituição, sendo que dentre estes 46,67%, 71,43% são dirigentes de unidades escolares. Apenas um quinto dos dirigentes da FESSC - e mesmo assim os que possuem mais de nove anos na instituição, afirmam que a mesma tem um sistema de planejamento moderno.

A FESSC possui um número muito reduzido de docentes com pós-graduação à nível de mestrado e/ou doutorado e mesmo com a sua transformação em universidade, suas condições financeiras não permitem superar esta deficiência.



### . Restrições

Como principais restrições, conforme 76,67% dos seus dirigentes, destacam-se: manutenção de um quadro de carreira e uma política salarial que não oferece condições de competitividade no mercado de trabalho; manutenção de um reduzido número de docentes em tempo integral; poucas condições de manter atualizado o pessoal docente e técnico-administrativo.

Outra restrição constatada provém da imprecisão na definição dos objetivos da instituição, o que dificulta o cumprimento das suas funções precípuas.

### . Ameaças

Como ameaças, levantadas através dos dados primários e secundários, destacam-se:

A FESSC está localizada numa região onde o poder aquisitivo é muito baixo e tem dependência financeira das anuidades cobradas dos alunos(80,25%).

A instituição vem a cada ano sofrendo aumento na defasagem financeira entre os reajustes das anuidades e as obrigações salariais (tabela 33).

Dificuldade de repasse dos aumentos no custo operacional à sua clientela.

## - Fatores Facilitadores

### . Sintomas Positivos

Como principais sintomas positivos, levantados a -  
través dos dados primários e secundários, destacam-se:

Entre os dirigentes da FESSC, 86,67% são profis -  
sionais em regime de tempo integral.

Não obstante o reduzido número de mestres e douto -  
res entre os dirigentes, o tempo médio de serviço deste qua -  
dro é de 11,1 anos.

70% dos dirigentes acreditam na eficácia  
da FESSC e 83,33% deles concordam que a missão da insti -  
tuição é a que está formalmente definida.

A FESSC, com sua autonomia administrativa, é pouco  
afetada por pressões não interessantes ao seu propósito.

### . Incentivos

Como principais incentivos, levantados através dos  
dados primários e secundários, destacam-se:

90% dos dirigentes da FESSC foram categóricos em  
afirmar que, senão também os objetivos, as estratégias de  
ação adotadas pela instituição deveriam ser modificadas pois  
as atuais não conduzem a FESSC aos objetivos nem à missão es -  
tabelecida.

A população regional é predominantemente jovem e  
urbana, o que representava um elevado número de clientes em  
potencial.

Tradição em firmar convênios diversos, o que possi -  
bilitou à FESSC reunir um bom acervo de recursos físicos e

tecnológicos.

. Oportunidades

Como oportunidade, não obstante ser circunstancial e mesmo não se tendo discutido o assunto, é única a chance de a FESSC contar com um catarinense como titular da Pastada Educação, com um ex-dirigente seu como Secretario Geral do Ministério da área e com um terceiro catarinense com titular da Secretaria do Ensino Superior do mesmo Ministério.

Estes fatores (facilitadores e/ou limitadores) têm, na realidade, interferido no processo de planejamento e de desenvolvimento da instituição, mas não vêm a determinar ou a impedir que a referida metodologia seja aplicável à sua realidade.

Os aspectos positivos têm apenas que ver bem medidas suas oportunidades de utilização.

Os negativos, não apenas não impedem, mas são mesmo uma exigência de utilização de um sistema de planejamento formal e, pelo já demonstrado, entende-se com mais apropriado o planejamento estratégico.

**SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Como sugestões de estudos que devem ser aprofundados indica-se:

. **Estrutura organizacional e processo decisório** : sugere-se pesquisa mais específica sobre o tema, considerando-se que o mesmo perpassa todo este trabalho mas não se lhe concedeu maior especificidade.

. **Potencial dos recursos físicos e tecnológicos** : A utilização racional de tais recursos permitira que a FESSC

empresariasse diversos empreendimentos e se tornasse um polo reprodutor de iniciativas geradoras de desenvolvimento. Pelas perspectivas que abre, o assunto merece estudo de maior fôlego.

. **Meios de obtenção de recursos financeiros:** A FESSC, não obstante as limitações já discutidas, consegue reunir diversos fatores que poderiam deflagrar o surgimento, dentro de si própria, de diversas fontes de recursos. Pela importância que o assunto tem, acentuado pelo quadro de dificuldades econômicas que vive o país, justifica-se plenamente estudo nesta área.

#### RECOMENDAÇÕES PARA AÇÃO

Para que seja possível a implementação do planejamento estratégico, pela FESSC, certas ações devem ser adotadas. Sugere-se algumas, separadamente abordadas para facilitar sua compreensão. Para que se consiga efetivas vantagens as ações sugeridas devem ser desenvolvidas conjuntamente, dentro de um enfoque sistêmico.

. **Mudanças FESSC-UNISUL:** Considerando-se que a transformação da FESSC em universidade implicará na redefinição de sua estrutura organizacional, propõe-se que nesta oportunidade seja criado um órgão central de planejamento junto a estrutura formal da organização. Este órgão teria a responsabilidade de desenvolver um sistema de planejamento integral para a universidade, com ênfase na metodologia do planejamento estratégico.

. **Planejamento participativo:** a pesquisa realizada deixou claro que a FESSC se caracteriza como sendo uma instituição onde o processo de tomada de decisões é centralizado, o que contraria as características próprias das organi -

zações universitárias. Isto pode ser confirmado quando se verifica que é muito reduzido o número de dirigentes que participa da definição dos objetivos, metas e estratégias de ação ou ainda quando se constata que praticamente a metade deles nunca participou de qualquer planejamento realizado. Acresce-se a isto o fato de que a sua Carta-Consulta para transformação em universidade teve a participação efetiva de apenas 10% dos seus dirigentes entrevistados.

A instituição, julgando conveniente a adoção da metodologia do planejamento estratégico, deve oportunizar ampla participação de todos os seus subsistemas através de seminários de sensibilização envolvendo a comunidade interna (corpo docente, discente e técnico-administrativo) e mesmo a comunidade externa procurando identidicar suas expectativas quanto ao papel da organização.

. **Posturas dos dirigentes:** Uma das grandes dificuldades que as organizações sofrem quando necessitam modificar seu estilo gerencial, metodologia de planejamento ou, de um modo geral, a maneira de administrar, é justamente a "resistência às mudanças".

Neste ponto a FESSC apresenta uma grande vantagem. 66,67% dos seus dirigentes afirmam que sua administração superior está preocupada em dotar a instituição de condições para crescimento e desenvolvimento através da busca constante de novas oportunidades no ambiente. Segundo a maioria dos dirigentes entrevistados (90%), senão os objetivos, mas pelo menos as atuais estratégias de ação da instituição deveriam ser modificadas uma vez que as atuais não conduzem a FESSC aos objetivos nem à missão estabelecida.

Tais afirmações indicam que existe uma predisposição para mudanças. Recomenda-se, então, que se aproveite a postura dos dirigentes para que, através de seminários de

divulgação e sensibilização, a metodologia do planejamento estratégico seja utilizada como instrumento que venha a conduzir a nova universidade a um alto grau de desenvolvimento.

. **Exigências do planejamento estratégico:** O planejamento estratégico, como já dito, exige capacidade analítica, criatividade, coragem para direcionar ou redirecionar a organização, provocar mudanças e estabelecer estratégias. Assim, um dos principais requisitos para que esta metodologia possa vir a ser introduzida com sucesso é a necessidade de se contar com o apoio de especialistas. Logo, recomenda-se que a administração superior da FESSC inicie um programa de treinamento específico onde se busque não apenas qualificar especialistas da instituição e também reciclar o seu quadro diretivo.

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978.
2. ANSOFF, H. Igor et alii. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1981.
3. ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1977.
4. ARGUIN, Gérard. La planeación estratégica em la universidad. Presses de l'Université du Québec, 1986.
5. BALDRIDGE, J. Victor & DEAL, Terrence. The dynamic or organization change in education. McCutchan Publising Corporation, 1983.
6. BOYD JR, Harper W. & ESTFALL, Ralph. Pesquisa mercadológica. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1982.
7. CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.
8. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1985.
9. \_\_\_\_\_. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1981, 2 vol.
10. \_\_\_\_\_. Administração de empresas - uma abordagem contingencial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.



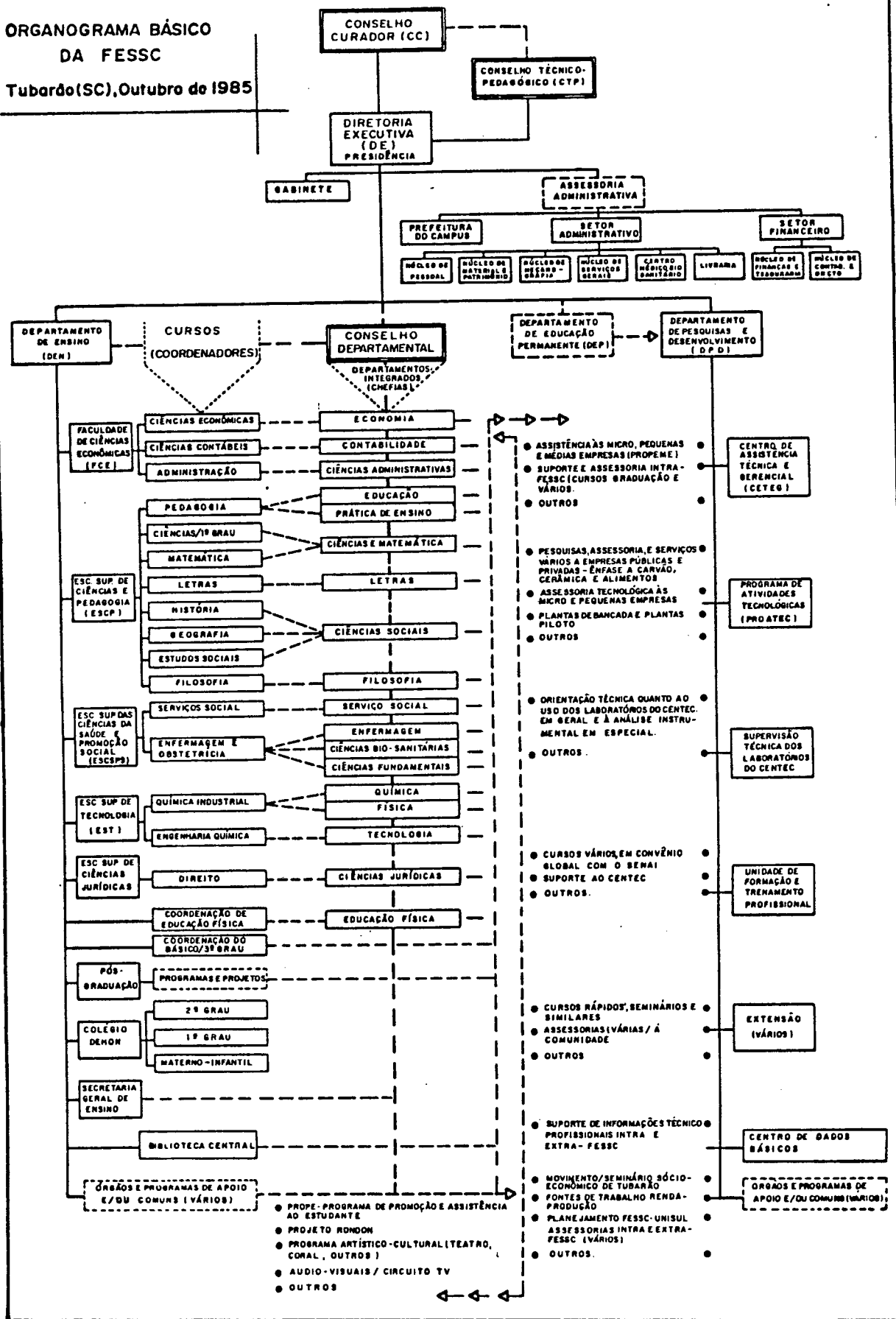
11. COPE, Robert G. Strategic planning, management, and decision making. American Association for Higher Education, 1981.
12. CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA, 3 Administração universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983, 2 vol.
13. DIOCESE DE TUBARÃO. Plano diocesano de pastoral 1986 - 1990. Tubarão, 1985.
14. DRUCKER, Peter F. Prática da administração de empresas. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1981.
15. FESSC. Carta-Consulta para criação, via reconhecimento da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Tubarão, 1986.
16. \_\_\_\_\_. Guia acadêmico. Tubarão, 1982.
17. \_\_\_\_\_. Quadro de carreira do magistério superior da FESSC. Tubarão, 1983.
18. FESSC. Documentos diversos. Tubarão, 1982-1987.
19. FOGUEL, Sérgio & SOUZA, Carlos Cesar. Desenvolvimento organizacional. São Paulo, Atlas, 1984.
20. GOODE, William J. & HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. São Paulo, Cia. Editora Nacional, 1973.
21. KOTLER, Philip & MURPHY, Patrick. Strategic planning for higher education. in The Journal of Higher Education, vol. 52, nº 5, sep/oct 1981, p. 470-489.
22. LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay N. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Editora Edgard Blücher Ltda., 1977.
23. LODI, João Bosco. Administração por objetivos. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1978.
24. LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. Planejamento e estratégia empresarial. São Paulo, Saraiva, 1982.
25. MATTOS, Fernando Marcondes de. Santa Catarina - tempos de angústia e esperança. Florianópolis, Lunardelli, 1986.

26. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo, Atlas, 1985.
27. MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. Rio de Janeiro, RAP-FGV, jul/set. 1979.
28. MOTTA, Paulo Roberto & CARAVANTES, Geraldo R. Planejamento organizacional - dimensões sistêmicos-gerenciais. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
29. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico. São Paulo, Atlas, 1986.
30. PARANÁ, Secretaria do Planejamento. Análise ambiental e estratégia organizacional - uma metodologia para aplicação. Curitiba, 1982.
31. PERROW, Charles B. Análise organizacional - um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1976.
32. STEINER, George A. & MINER, John B. Política e estratégia administrativa. São Paulo, EDUSP, 1981.
33. STONER, James A. F. Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1985.
34. VASCONCELLOS FILHO, Paulo et alii. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.
35. VASCONCELLOS FILHO, Paulo de & MACHADO, Antônio de Mattos. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.

A N E X O S

**ANEXO 01**  
**ORGANOGRAMA DA FESSC**

**ORGANOGRAMA BÁSICO  
DA FESSC**  
Tubarão(SC), Outubro de 1985



**ANEXO 02**

**CARTA DE APRESENTAÇÃO E ROTEIRO DA ENTREVISTA**

Tubarão(SC), de de 1986

Prezado Colega,

Venho à sua presença, porque, além de valiosa, considero sua colaboração necessária à realização da minha dissertação de mestrado.

Neste sentido, solicito cerca de 40 minutos do seu tempo para a realização de uma entrevista.

Nesta, estarei ouvindo suas opiniões sobre o processo de planejamento e desenvolvimento da FESSC.

Contando com a sua boa vontade e disposição, procurá-lo-ei para confirmação e estabelecimento da data e horário do encontro.

Agradeço antecipadamente,

Arnaldo Rosa de Andrade

I - IDENTIFICAÇÃO

1. Qual a função que você exerce na FESSC?
  - a - ( ) Presidente da Diretoria Executiva
  - b - ( ) Chefe de Departamento
  - c - ( ) Diretor de unidade escolar
  - d - ( ) Vice-Diretor de unidade escolar
  - e - ( ) Coordenador de curso ou ciclo básico
  - f - ( ) Chefe de órgão de apoio (Secretaria, Setor de Pescal, Setor Financeiro, Biblioteca, Centro Tecnológico, etc.).
  - g - ( ) Assessor
  - h - ( ) Outra. Especificar: \_\_\_\_\_
  
2. Qual é o seu regime de trabalho?
  - a - ( ) Tempo integral com dedicação exclusiva
  - b - ( ) Tempo integral sem dedicação exclusiva
  - c - ( ) Tempo parcial
  - d - ( ) Horista
  
3. A quanto tempo você trabalha na FESSC?  
\_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses
  
4. Qual é sua titulação?
  - a - ( ) Bacharelado ou licenciatura
  - b - ( ) Especialização incompleta
  - c - ( ) Especialização
  - d - ( ) Mestrado incompleto
  - e - ( ) Mestrado
  - f - ( ) Doutorado incompleto
  - g - ( ) Doutorado
  - h - ( ) Pós-Doutorado.
  
5. Qual é sua idade?
  - a - ( ) \_\_\_\_\_ 30
  - b - ( ) 30 \_\_\_\_\_ 35
  - c - ( ) 35 \_\_\_\_\_ 40
  - d - ( ) 40 \_\_\_\_\_ 45
  - e - ( ) 45 \_\_\_\_\_ 50
  - f - ( ) 50 \_\_\_\_\_
  
6. Sexo
  - a - ( ) Masculino
  - b - ( ) Feminino



## II - PLANEJAMENTO

7. Que tipo de planejamento você entende estar sendo, predominantemente executado pela FESSC?
- a ( ) Curto prazo
  - b ( ) Médio prazo
  - c ( ) Longo prazo
  - d ( ) Todos os anteriores
  - e\* ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_

\* Quando ocorrer esta resposta, não deverá haver questionamento quanto as questões de número: 06, 13 e 14.

8. Na sua opinião, qual das características abaixo representa o tipo de planejamento executado pela FESSC?
- a ( ) Caracteriza-se como um processo contínuo e sistemático que compatibiliza as características organizacionais internas com as mudanças ambientais externas.
  - b ( ) Caracteriza-se como um processo sistemático, voltado essencialmente para os aspectos internos da instituição.
  - c ( ) Caracteriza-se como uma atividade ocasional, "acionada" somente em função de problemas diagnosticados que requeiram soluções de curto prazo.
  - d ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_

9. Na sua opinião, a administração superior da FESSC está atualmente, mais preocupada em:
- a ( ) Garantir a sobrevivência da instituição, mantendo as "condições atuais!"
  - b ( ) Dotar a instituição de condições para crescimento e desenvolvimento, através da busca constante de novas oportunidades no ambiente.
  - c ( ) Outra(s). Especificar: \_\_\_\_\_

10. Na sua opinião, qual é a missão da FESSC?
- a ( ) Promover o desenvolvimento através da Educação, concebida quer como formação de recursos humanos em todos os níveis, quer como geração e transferência, à comunidade, de conhecimento, técnicas e condições em geral de auto-emancipação.
  - b ( ) Realizar contribuições que sejam capazes de influenciar, positivamente, a formação integral dos alunos
  - c ( ) Oferecer alternativas às necessidades regionais no

que tange a serviços e mão de obra especializada.  
d ( ) Outra(s). Especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Dos objetivos relacionados abaixo, destaque aqueles que você considera que a FESSC procura, atualmente, atingir, numerando-os em ordem de prioridade. (número 1 para o mais importante, e 7 para o menos importante).
- a ( ) Oferecer profissionais qualificados ac mercado de trabalho.
  - b ( ) Formar profissionais com mentalidade empresarial (especialmente nas áreas da administração, contabilidade, economia e química industrial).
  - c ( ) Transmitir conhecimentos(Ensino).
  - d ( ) Diversificar as fontes de receita, reduzindo, gradativamente, a dependência financeira oriunda das anuidades escolares.
  - e ( ) Gerar novos conhecimentos (Pesquisa).
  - f ( ) Manter o pessoal docente e técnico-administrativo em constante atualização.
  - g ( ) Transmitir, à comunidade, os benefícios do ensino e da pesquisa.
  - h ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Você acredita que a FESSC está se direcionando para se tornar:
- a ( ) Uma universidade publicamente reconhecida pela qualidade dos serviços prestados.
  - b ( ) Uma grande universidade, destacando-se como um dos principais agentes de mudança da realidade sócio-econômica e cultural do sul de Santa Catarina.
  - c ( ) Uma universidade, porém, com as mesmas características e problemas atuais.
  - d ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Com que frequência você tem participado do processo de planejamento de nível institucional da FESSC?
- a ( ) Sempre
  - b ( ) Às vezes
  - c ( ) Raramente
  - d ( ) Nunca

14. Qual tem sido o seu tipo de participação?
- a ( ) Participa da definição de objetivos, metas e estratégias de ação para a instituição.
  - b ( ) Participa apenas dos "trabalhos burocráticos" que

um processo de planejamento exige.

- c ( ) Participa, quando consultado, dando opiniões sobre "determinadas fases" do processo de planejamento.
- d ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### III - O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO

15. Com relação a Carta-Consulta para transformação da FESSC em universidade, você:
- a ( ) Não leu.
- b ( ) Leu apenas parcialmente
- c ( ) Leu integralmente, sem discutí-la
- d ( ) Leu integralmente, e procurou discutí-la com ou -  
tras pessoas.
- e ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
16. Quanto a elaboração da Carta-Consulta para transformação da FESSC em universidade, você:
- a ( ) Participou efetivamente de todo o processo de elaboração.
- b ( ) Participou apenas parcialmente, colaborando em partes isoladas.
- c ( ) Não participou.
17. Na sua opinião, a transformação da FESSC em universidade implicará em:
- a ( ) Redefinição de objetivos e respectivas estratégias de ação.
- b ( ) Na manutenção dos objetivos atuais, modificando as estratégias existentes.
- c ( ) Manutenção dos objetivos e estratégias atuais.
- d ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
18. O que significa, para você a transformação da FESSC em universidade? ( numerar em ordem de prioridade; 1 para o mais importante e 7 para o menos importante).
- a ( ) Maior autonomia administrativa e financeira
- b ( ) Maior poder de captação de recursos financeiros
- c ( ) Elevação da qualidade do Ensino
- d ( ) Diversificação dos serviços prestados
- e ( ) Salários mais elevados
- f ( ) Maior interação entre organização-ambiente
- g ( ) Conquista de um "maior prestígio" perante a comuni

dade  
h ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Relacione cada um dos seguintes fatores internos com o tipo de interferência, que na sua opinião, tem afetado a FESSC no seu processo de planejamento e desenvolvimento.  
OBS.: assinalar nos parênteses:  
L - Limitador  
PL- Pouco limitador  
N - Neutro  
PF- Pouco facilitador  
F - Facilitador  
D - Desconhece.

<u>Fatores</u>	<u>Explicação</u>
a ( ) Recursos Humanos	
b ( ) Recursos Financeiros	
c ( ) Recursos Materiais	
d ( ) Recursos Tecnológicos	
e ( ) Outro(s). Especificar: _____	

Relacione cada um dos seguintes fatores externos com o tipo de interferência, que na sua opinião, tem afetado a FESSC no seu processo de planejamento e desenvolvimento.  
OBS.: assinalar nos parênteses:  
L - Limitador  
PL- Pouco limitador  
N - Neutro  
PF- Pouco facilitador  
F - Facilitador  
D - Desconhece

20. Fatores Explicação  
Políticos ( )  
Partidos Políticos, Sindicatos, Instituições Religiosas, Órgãos e Associações de Classe (OAB, CREA, DCE, etc), Poder Executivo, Poder Legislativo.  
Outro(s). Especificar:

21. Fatores Explicação  
Sócio-Culturais ( )  
Mentalidade de cooperação (empresa-universidade; comunidade-universidade), Estrutura Sócio-Econômica, Tipos de participação (em movimentos sindicais, políticos, estudantes, etc.), Demográfico, Religioso.  
Outro(s). Especificar:

22. Fatores Explicação  
Econômicos ( )  
Mudanças do "pacote econômico", Taxa de inflação, Taxa de Juros, Outro(s). Especificar.
23. Fatores Explicação  
Legais  
Legislação Tributária, Legislação trabalhista, Legislação comercial.  
Outro(s). Especificar:
24. Fatores Explicação  
Tecnológicos ( )  
Ritmo de mudanças tecnológicas, Telecomunicações, Cibernética.  
Outro(s). Especificar: