



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES

JULIANE INES DI FRANCESCO KICH
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA
MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA
GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ

Resumo

As organizações estão atuando em um mundo no qual não exercem mais controle (De Geus, 2000), e o Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta que veem auxiliando as organizações a sobreviverem no turbulento ambiente em que estão inseridas. As instituições universitárias também passaram a se preocupar com as mudanças externas e com a necessidade de encará-las. Neste sentido, o presente artigo tem o objetivo de avaliar a dinâmica do processo de construção do Planejamento Estratégico em Universidades. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes primárias e secundárias. Percebeu-se que as Universidades, apesar de se constituírem em organizações com alto índice de complexidade, podem utilizar com eficácia o processo de Planejamento Estratégico, desde que todas as pessoas da instituição se sintam co-participantes do processo de construção. Sugere-se que cada centro de ensino discuta na sua faculdade, no seu instituto ou no seu centro, o seu Planejamento Estratégico e depois disso o leve a um comitê maior, composto por representantes de todas as equipes.

Palavras-chave: Universidade. Planejamento Estratégico. Participação.

1 INTRODUÇÃO

As necessidades de transformação e as instabilidades, que nos dias de hoje envolvem o mundo dos negócios, provocam efeitos cada vez mais intensos em todos os ramos empresariais, forçando grandes transformações na organização das instituições e na formação de suas estratégias empresariais.

Assim como as empresas de todos os setores, as universidades para entrarem em sintonia com o mundo externo, precisam se enquadrar nos novos modelos da administração empresarial, visando a sua própria sobrevivência.

Uma ferramenta administrativa que serve de apoio para a tomada decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida é o Planejamento Estratégico. Kaplan e Beinhocker (2003), Semler (1988) e Robbins (1978) consideram o Planejamento Estratégico uma das tarefas mais importantes dos executivos, já que o planejamento prepara os tomadores de decisão das organizações para agirem adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado impõe.

Neste contexto, as Universidades também estão utilizando o Planejamento Estratégico para melhor controlar o ambiente em que estão inseridas, mas devido a sua alta complexidade acabam por enfrentar desafios maiores no desenvolvimento de seus Planos Estratégicos.

Desse modo, o presente artigo tem o objetivo de avaliar a dinâmica do processo de construção do Planejamento Estratégico em Universidades. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes primárias e secundárias, visando responder a seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre a dinâmica de construção do Planejamento Estratégico em Universidades?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

As organizações que não aceitam o imobilismo e trabalham com aproximações da realidade e com planos que expressam o que esperam que aconteça são as que estão realizando um planejamento, segundo Bethlem (1998).

Para Ackoff (1982), o planejamento é a definição de um futuro desejado e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja, o planejamento significa pensamento futuro e controle desse futuro.

No que tange o Planejamento Estratégico, de acordo com Pereira (2010), este tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização.

Uma organização que realiza o Planejamento Estratégico conta com uma série de vantagens, entre elas: possibilita o comportamento sinérgico das áreas de atuação; ajuda a ser proativa; minimiza os recursos e o tempo que são dedicados a corrigir erros; ordena as prioridades; contribui para a motivação dos membros; agiliza o processo decisório; desenvolve um processo descentralizado de planejamento; permite a obtenção de melhores resultados operacionais; aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram; chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio; encoraja o pensamento positivo; define seus objetivos; examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos; e estimula a abordagem cooperativa (GREENLEY, 1986 *apud* PEREIRA, 2010).

Entretanto, o Planejamento Estratégico também apresenta algumas limitações, entre elas: resistência interna; falta de capacitação gerencial; e difícil implementação (GREENLEY, 1986 *apud* PEREIRA, 2010).

Kaplan e Beinhocker (2003) acreditam na eficácia do Planejamento Estratégico, quando ele é utilizado também como uma ferramenta de aprendizado, cujo diálogo existe e todos aprendem uns com os outros, terminando o processo com bastantes informações novas adquiridas. Dessa forma, os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimentos e concordam sobre questões essenciais, preparando-se para eventuais incertezas.

Da mesma forma, De Geus (1997) acredita que transformando o processo do Planejamento Estratégico em aprendizado, as organizações desenvolvem a capacidade de se autodesenvolverem e de viverem em harmonia com o mundo dos negócios, até mesmo, e, principalmente, em turbulentos períodos de mudança. Devido à capacidade de bons gerentes perceberem, antes de seus concorrentes, o que está acontecendo no ambiente de negócios, é possível agir de forma apropriada utilizando as informações coletadas.

Ackoff (1982) corrobora com esta perspectiva, quando advoga que o valor do planejamento para os administradores está mais na sua participação no processo de construção do que na utilização de seu produto final. Pois tal participação estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente, e força a formulação e avaliação sistemática de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas. O processo de planejamento dá vazão a muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises.

O processo de construção do Planejamento Estratégico normalmente é realizado por uma equipe da organização. Estas equipes podem ser formadas de três formas: a partir do modelo *top-down* (somente membros da cúpula definem o que fazer e como será o processo), *botton-up* (todos os membros da empresa participam do processo) ou modelo misto (pessoas das mais diversas áreas da organização participam do processo) (PEREIRA, 2010).

Vale ainda destacar, o apresentado por Gaj (1990) que salienta a relação entre o Planejamento Estratégico e o processo de sucessão nas organizações. O autor defende que as repercussões das mudanças de pessoas-chave na condução do Planejamento Estratégico afetam definições e rumos estratégicos, muitas vezes alterando as estratégias elaboradas e seu andamento, aumentando ou reduzindo os riscos da sua implantação, e dependendo do espírito empreendedor dos novos gestantes, pode até acabar com o Plano. O autor ressalta o fato de que o Planejamento Estratégico não é um processo de gestão, logo os sucessores têm de assumir as responsabilidades em relação a ele e fazer com que aconteça, assim como passar estas responsabilidades para os próximos que assumirem a empresa sucessivamente.

Da mesma forma, Bossidy e Charan (2002) afirmam que as lideranças que assumem o cargo e as novas relações que surgem podem criar conflitos inesperados e até mesmo provocar reações de desmotivação, muitas vezes veladas, que prejudicam o andamento do Planejamento Estratégico.

2.2 Universidade

A Universidade é uma organização especializada na transmissão, produção e aplicação do conhecimento com benefícios para seus usuários e a sociedade.

O sistema pluralista, que existe na Universidade, dividido em linhas de disciplinas, subgrupos de professores, grupos de estudantes e administradores, faz dela o tipo de empresa das mais complexas do mundo. A estrutura de poder nem sempre é bem definida, e os limites internos e / ou externos acabam por impedir a concretização de um projeto universitário, estabelecendo um certo descrédito da instituição perante a sociedade. Por isso, há a necessidade de criar as condições necessárias para responder, de forma competente, aos limites que lhe são impostos (PEREIRA, MELO e CUNHA, 2008).

Baldrige (1983) destaca as características especiais que definem a universidade como organização atípica:

- ambigüidade dos objetivos: os objetivos organizacionais são vagos e difusos;
- ciente especial: alunos com necessidades específicas e diversificadas demandando participação no processo decisório;
- tecnologia problemática: utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processo (múltipla tecnologia) para atender uma clientela especial;
- profissionalismo: utilização de profissionais que desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia no trabalho e, manifestando dupla lealdade (à profissão a qual pertencem e à organizam para a qual trabalham)
- vulnerabilidade ao ambiente: sensibilidade a fatores ambientais externos que poderá afetar a sistemática e padrões da administração universitária

Outros aspectos, de acordo com Meyer (1988, p.61) que contribuem para aumentar a complexidade da Universidade são:

- a) a natureza política que predomina nas decisões;
- b) a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada, onde as decisões são diluídas em órgãos colegiados;
- c) a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional e;
- d) a ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.

Porém, apesar das suas peculiaridades, as universidades utilizam abordagens gerenciais, constituídas, em sua maioria, de adaptações e experimentações de modelos empresariais, ignorando que suas características especiais requerem uma abordagem própria para sua administração.

Vale destacar ainda que as universidades têm como fim formar profissionais, mas ela mesma acaba sendo dirigida por amadores, uma vez que muitas vezes são professores que acabam por dirigir a instituição, profissionais estes muitos competentes como professores, mas que podem não ter tamanho êxito também na direção da Universidade.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para receber o qualitativo de científica, a pesquisa deve contar com método próprio e técnicas específicas (RUDIO, 1993).

Nesse sentido, para alcançar os objetivos deste estudo, a presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes secundárias.

Segundo Gil (1994), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, sobretudo aquele já consolidado em livros e artigos científicos. Cervo e Bervian (1996, p. 49) definem a pesquisa descritiva como “aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Para Costa (2001), na pesquisa qualitativa valorizam-se a experiência e a sensibilidade do pesquisador, que coleta informações e analisa atentamente cada caso em separado, tentando estabelecer um panorama da situação.

3. RESULTADOS DA PESQUISA: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE

Entre as organizações mais complexas do mundo estão as universidades, por isso é possível constatar que se em organizações tradicionais o processo de Planejamento Estratégico é considerado complexo, em universidades este processo se torna ainda mais desafiador.

A Universidade possui correntes políticas de direita e de esquerda e os gestores precisam conviver com pares, em uma instituição onde a coalizão dominante formal muitas vezes é a única que não manda, necessitando de uma capacidade imensa de exercer a influência, e poder sobre os seus pares, uma vez que são os seus pares que na verdade acabam conduzindo a Universidade.

Portanto, qualquer modelo de Planejamento Estratégico encaixotado não vai dar certo, uma vez que os pares que caminham pela Universidade (professores, alunos, e técnicos administrativos) são os responsáveis por fazer a Universidade acontecer, e esse é o grande desafio e a complexidade do processo estratégico em uma Universidade.

Para construir o Planejamento Estratégico, a Universidade precisa conhecer duas coisas: primeiro os conceitos e depois a dinâmica da construção, e esta última é que faz a grande diferença. A dinâmica da construção não se aprende em livros ou palestras, se aprende fazendo. Deste modo, vale destacar o exposto por Drucker (*apud* Pereira, 2010): o processo de planejamento é mais importante que o produto final. Com isto, o autor quer dizer que o “livrinho”, o Plano em si, produto final, não é nada diante dos desafios diários da condução do Planejamento Estratégico, embora seja importante para a divulgação do Plano.

Obviamente que para administrar um processo estratégico de uma Universidade é preciso conhecer a sua dinâmica de construção. Mas um dirigente máximo não precisa saber tudo, porque assim ele não vai conseguir administrar a sua Universidade, mas ele pode usar o que diz Golemann (2009): “os melhores homens de negócios sabem do que precisam, e usam o seu conhecimento com segurança, no entanto, quando não conhecem determinada especialidade, percebem que precisam de tal conhecimento, eles sabem onde encontrar”, ou seja, não é necessário saber tudo sobre o processo estratégico, mas precisa saber onde encontrá-lo, e onde encontrá-lo é em toda a Universidade.

Para efeito de exemplo, a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) é uma instituição que depois de 40 anos de existência teve seu primeiro Planejamento Estratégico, o qual está obtendo êxito. São palavras do Reitor da Universidade: “Eu acredito no Planejamento Estratégico”, e isso faz uma diferença imensa no processo do Planejamento Estratégico da Universidade, porque quando o reitor diz: “Eu acredito!”, faz uma diferença muito grande. O comprometimento faz a diferença na prática e não na teoria.

O processo de construção do Planejamento Estratégico da UDESC foi realizado em 27 dias, o que também faz diferença, pois a agilidade é uma dimensão do processo de Planejamento Estratégico da UDESC. Ainda, o Reitor afirmou: “Quero que o Planejamento Estratégico aconteça”, mais uma afirmação contundente.

Retomando o colocado por Bossidy e Charan (2002) e Gaj (1990) de que o Planejamento Estratégico não é um plano de gestão, constata-se que a chave em um processo de Planejamento Estratégico de uma Universidade é despersonalizar a gestão, pois Planejamento Estratégico não é de gestão. Todo o Planejamento Estratégico de gestão nasce errado e provavelmente vai dar errado também, pois se o Planejamento Estratégico for de gestão, os méritos serão de poucos. Em Universidades, quando os méritos são de poucos, não dá certo, porque os poucos fazem um esforço imenso de querer participar e de querer construir o seu processo estratégico, mas como os méritos serão de poucos, muito provavelmente, os muitos não vão estar imbuídos do processo e do comprometimento do planejamento, logo não vai dar certo.

Processo de Planejamento Estratégico deve ser atualizado constantemente, não pode se preocupar com uma gestão apenas, ele precisa ter significado, ser útil para a instituição, não para poucos, mas sim para muitos, é desta forma que ele conseguirá nortear o caminho da instituição.

Ainda, o Planejamento Estratégico deve ser entendido como uma trilha, e não um trilho de trem; ele dá os grandes balizadores, mas pela dinâmica, pela flexibilidade, e pela turbulência do ambiente em que a Universidade está inserida, ele tem que estar constantemente sendo construído, e reconstruído. Por isso a importância de um Planejamento Estratégico como conceito de aprendizado organizacional, conforme destacaram os autores De Geus (1997) e Kaplan e Beinhockere (2003).

Na Universidade, todos que estão nela deveriam se envolver com o processo do Planejamento Estratégico, pois todos são pares e também podem contribuir com ele. Evidentemente uma Universidade que tem 5 mil professores/docentes, como a Universidade de São Paulo (USP), não pode reunir 5 mil pessoas para discutir um planejamento, mas existem formas de conduzir esta equipe. Os planejadores devem parar de pensar e começar a agir, o que significa: quais são as ações que estão dando certo e por quê? Quais são as ações que estão dando erradas e por quê? E chamar para o debate as pessoas que querem contribuir, e não as pessoas que querem destruir. Porque destruir não vai a lugar nenhum. Existem universidades que têm os “assassinos de idéias”, pessoas que pensam: “Eu não faço parte daquela equipe, então não contribuo, eu não sei o que... a isso já foi feito antes”, estas pessoas não precisam participar.

Vale também destacar que o Planejamento Estratégico é algo eminentemente prático, e necessita de avaliação diária, mensal e anual, e também, e principalmente, da valorização da vitória das pequenas batalhas, para conseguir ganhar a grande guerra, a qual nunca vai chegar, visto que a grande guerra é 10 anos para frente, é 20 anos para frente, é 40 anos para frente, e assim por diante. Porém, a Universidade tem que pensar que se ela tem Planejamento Estratégico, e está tendo resultados com ele, hoje ela é melhor enquanto instituição do que ontem e pior que amanhã; essa é a lógica que perpassa todo o processo de Planejamento Estratégico.

Por fim, se for analisada a idade das universidades brasileiras mais antigas do mundo, cem anos é pouco, o que leva a concluir que, com base no ciclo de vida de uma organização, as universidades brasileiras estão na infância ainda. E na infância é o momento de aprender constantemente. E aprender em uma Universidade é muito interessante, porque temos diversos tipos de conhecimento numa mesma escola, numa mesma instituição. Só na Universidade Federal de Santa Catarina, são 11 centros de ensino, que pensam completamente diferente, o que não representa um problema, desde que todos aqueles que pensam a instituição queiram construir, enriquecendo assim o processo de Planejamento Estratégico.

De Geus (1997) defende que o Planejamento Estratégico não consiste em fazer plano, em colocar estratégias no papel apenas, mas principalmente em mudar o modelo mental dos tomadores de decisão da organização. O que significa que se os membros de uma equipe

participam do processo de construção do Planejamento Estratégico com um julgamento de valor pronto para um debate, para um trabalho em equipe, não há construção de aprendizado, logo não há Planejamento Estratégico para uma Universidade, pois em uma Universidade os diversos tipos de conhecimento presentes, podem ser conflitantes se os participantes do processo não estiverem dispostos a aprender.

4. CONCLUSÃO

Com a realização da pesquisa foi possível constatar que para construir um Planejamento Estratégico em uma Universidade é preciso que as pessoas da instituição se sintam co-participes do processo de construção, para que ele gere resultado.

A proposta é que em Universidade, principalmente federal ou estadual, por serem ainda mais complexas, necessitam que cada centro de ensino discuta na sua faculdade, no seu instituto ou no seu centro o seu Planejamento Estratégico. Pois imagine um professor de ciências sociais e um de engenharia juntos tentando formar a estratégia da Universidade, com todas as convicções distintas que possuem isso não daria certo, portanto cada um deve fazer a estratégia do seu Centro.

Dessa forma, a construção do Planejamento Estratégico nasce de baixo para cima, e deve ser discutida no conselho da unidade com aqueles que querem contribuir, deixando de lado aqueles que não querem contribuir. Isso significa, por exemplo, que o dirigente convocar a reunião para discutir o Planejamento Estratégico está errado, o dirigente deve apenas convidar o seu conselho da unidade para discutir o processo, pois assim quem lá estiver vai estar imbuído de querer construir, se alguém faltar, não é necessário se preocupar com aquele que faltou, pois provavelmente ele não quer construir.

Depois disso, cada centro levaria o seu Plano para um comitê maior, uma comissão maior, da qual fariam parte: todos os diretores de cada centro ou de cada faculdade, ou de cada instituto, dois chefes de departamento ou um coordenador de graduação e um coordenador da pós-graduação, servidores técnicos administrativos, todos os diretores de órgãos representativos - a exemplo de Hus, biblioteca universitária e DAE - todos fariam parte dessa equipe.

Nestas reuniões de Planejamento Estratégico, no primeiro momento iria se apresentar quais são as grandes estratégias de cada uma das unidades. E a partir de cada estratégia de cada uma das unidades, a universidade apresentaria quais são as suas grandes diretrizes.

Um exemplo é o da Universidade de São Paulo, que optou pela “internacionalização”, e fez desta a grande diretriz da Universidade. Então, a partir dessa grande diretriz, e das diretrizes de cada unidade, se construiria o Planejamento Estratégico de toda a Universidade como um sistema.

Se o Planejamento Estratégico na Universidade não for feito desta forma, poderá haver vários problemas, como falta de tempo e de condições de priorizar os assuntos, assim o Planejamento Estratégico vai acabar se tornando uma nova obrigação, e desta forma o processo ficará equivocado.

Cada indivíduo da equipe tem que se sentir dono do processo que está participando. Como a Universidade é feita de pares, os pares têm que participar, todos aqueles que estão imbuídos desse compromisso, onde as pessoas estarão entusiasmadas para isso, ou seja, todo mundo que está lá, quer ver uma Universidade muito melhor.

Ainda, é preciso ter cuidado para não realizar dois grandes equívocos: o primeiro deles é confundir Planejamento Estratégico com Plano de Desenvolvimento Institucional, os quais

não são a mesma coisa, e através da pesquisa realizada foi possível perceber que muitas Universidades ainda confundem isto. Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional não são a mesma coisa, inclusive podem ser conflitantes em algum momento, embora deveriam ser partes integradoras de um grande nome chamado Gestão da Universidade.

O segundo equívoco é preocupação excessiva com papel, burocracia e cargo. Como uma Universidade é grande, ela tem que estar obviamente institucionalizada, mas tem que focar primeiro os grandes desafios para colocar no papel, até por que o documento é vivo e o processo de aprendizado é constante, assim pouco importa quem conduz, se a lógica é de não gestão de um mandato, e sim de gestão de uma vida de Universidade.

Contudo, constatou-se que as Universidades, apesar de se constituírem em organizações com alto índice de complexidade, podem utilizar com eficácia o processo de Planejamento Estratégico, desde que todas as pessoas da instituição se sintam co-participantes do processo de construção, sendo convidados para isto, pois desta forma quem participa estará acreditando no processo e imbuído desse compromisso.

5. REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

BALDRIDGE, J. V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, Terrence (Ed.). **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1983. p. 167-185.

BETHLEM, A.S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Sérgio F. **Método científico: os caminhos da investigação**. São Paulo: Harbra, 2001.

De GEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. Os heróis do Planejamento Estratégico. **HSM Management**, n.40, ano7, p.40-45, set./out. 2003.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. In: **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. FINGER, A. P. Florianópolis: UFSC/CPGA/INPEAU, 1988. p.53-69.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; CUNHA, M. S. A História e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o Processo de Planejamento Estratégico. In: **Gestão de Ensino Superior: temas contemporâneos**. DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. Blumenau: Edifurb, 2008. p.127-150.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

RUDIO, F. V. **Introdução ao processo de pesquisa científica**. Petrópolis: vozes. 1993.

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