A importância do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras

The importance of strategic planning in public universities brazilians

João Firmino Soares Abreu Alves[1]

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar a importância do planejamento estratégico para melhorar a internacionalização curricular nas Universidades públicas brasileiras. Assim, teremos uma eficiente e eficaz execução de todas as tarefas inerentes às instituições de ensino superior, uma visão de futuro e por fim um modelo de planejamento estratégico institucional. Para realizar este estudo, utilizou se análise de documentos e observação, precedidos por um levantamento bibliográfico a fim de compreender melhor o tema em foco. Os resultados mostram que o processo de planejamento necessita de uma renovação contínua e que muitas dificuldades precisam ser superadas até chegar ao planejamento e passa por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. Assim, a importância do planejamento estratégico para melhoria da internacionalização curricular nas Universidades públicas brasileiras apresentado neste trabalho conduz a reflexão de que é necessário construir bons modelos de planejamento segundo o contexto da Universidade, mas que esta precisa se tornar uma prática gerencial alinhada com as outras áreas das instituições.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Internacionalização curricular. Universidades públicas.

[1] Doutorando em Ciências da Educação, especialização em Desenvolvimento Curricular pelo Instituto de Educação da Universidade do Minho, Portugal. abreualves@gmail.com

Introdução

Este texto tem por objetivo apresentar a importância do planejamento estratégico para melhorar a internacionalização Curricular nas Universidades Públicas Brasileiras.

O Planejamento Estratégico nas organizações pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração. Este tipo de planejamento é voltado para o desenvolvimento de medidas positivas que uma organização poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Planejar significa estabelecer uma formulação sistematizada por regras e ações que permitam normatização, estabelecimentos e ou organizações por objetivos almejados. O planejamento deve ser considerado como condição básica para o desenvolvimento de quaisquer atividades na perspectiva da ampliação da qualidade dos serviços oferecidos. Neste interim, é necessário quando se planejar ter uma estratégia, uma linha de ação a seguir. Assim, para as Instituições de Ensino Superior (IES) é essencial que se tenha no corpo das suas atuações e serviços oferecidos a comunidade acadêmica um modelo de Planejamento Estratégico que promova o desenvolvimento das suas ações.

A internacionalização curricular tem como seu principal pilar o planejamento estratégico realizado pelas IES. As primeiras perguntas a serem feitas pelos reitores/dirigentes das IES como: quem é o público alvo, como pretendo alcançá-lo, quando executar o plano de ação, entres outras, com essas respostas teremos o ponto de partida de um planejamento estratégico para com efetividade chegarmos a internacionalização curricular.

Kotler (1992) define que o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Nesta direção, as IES têm um papel fundamental na formação da sociedade através das ofertas dos seus serviços, e nesta conjuntura, ter no seu escopo procedimentos padrões que

auxiliem a comunidade acadêmica a alcançar seus objetivos, provoca uma mudança significativa.

Assim, teremos uma eficiente e eficaz execução de todas as tarefas inerentes às instituições de ensino superior, uma visão de futuro e por fim um modelo de planejamento estratégico institucional para internacionalização curricular.

Deste modo, as IES ao utilizar o planejamento estratégico como paradigma para tomada de decisões, implica em adequar a proposta de organização, desenvolvendo ações que possam levar a alcançar seus objetivos almejados.

Fundamentação teórica

O Planejamento Estratégico nas organizações pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração. Este tipo de planejamento é voltado para o desenvolvimento de medidas positivas que uma organização poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas na constituição em seu ambiente.

Planejar significa estabelecer uma formulação sistematizada por regras e ações que permitam normatização estabelecimentos e ou organizações por objetivos almejados. O planejamento deve ser considerado como condição básica para o desenvolvimento de quaisquer atividades na perspectiva da ampliação da qualidade dos serviços oferecidos. Neste interim, é necessário quando se planejar ter uma estratégia, uma linha de ação a segui. Assim, para as Instituições de Ensino Superior (IES) é essencial que se tenha no corpo das suas atuações e serviços oferecidos a comunidade acadêmica um modelo de Planejamento Estratégico que promova o desenvolvimento das suas ações. No que se refere ao Planejamento Estratégico, Kotler (1992) define que “o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Nesta direção as IES têm um papel fundamental na formação da sociedade através das ofertas dos seus

serviços, e nesta conjuntura, ter no seu escopo procedimentos padrões que auxilie a comunidade acadêmica a alcançar seus objetivos, provoca uma mudança significativa.

Deste modo, as instituições ao utilizar o planejamento estratégico como paradigma para tomada de decisões, implica em adequar a proposta de organização, desenvolvendo ações que possam levar a alcançar seus objetivos almejados.

Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as organizações mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A organização somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência e eficiência.

O Planejamento é conceituado em curto, médio e longo prazo, este último é um instrumento mais flexível, um elemento-chave da estratégia que é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem adotadas. É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

No Brasil, apesar de muitas organizações já usarem a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos.

De acordo com as noções de Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua aplicando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. Já Fishmann, propõe o seguinte conceito:

> Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos. (FISHMANN & ALMEIDA, 1991. p. 25).

Uma organização que utiliza a ferramenta planejamento estratégico seguirá a melhor direção, para alcançar a maior interação possível com o ambiente. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

A universidade é uma instituição complexa em várias dimensões: na variedade e quantidade de públicos com os quais se relaciona, nos múltiplos objetivos, diversidade de serviço que oferece, na diversidade de formação de seus recursos humanos, nos diversos tipos de tecnologias que deve dominar e na extensão da infraestrutura que dispõe. Ademais, quando a universidade é uma instituição pública, somam-se a estas características outros elementos peculiares do setor público, entre eles, a profusão de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo decisório burocrático. O planejamento estratégico é de forma geral entendido como um processo no qual a instituição busca através da implementação do planejar, formas efetivas de administração que segundo Silva (2001) o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

São poucas as universidades públicas brasileiras que têm utilizado o planejamento estratégico como instrumento de gestão universitária. Alguns planos até são feitos, mas a utilização do planejamento estratégico como instrumento de trabalho, com a aplicação sistemática do plano de ações no processo decisório, ainda não é uma realidade completa. A própria concepção de planejamento de aspecto mais abrangente nas universidades fica

prejudicada pelos interesses corporativos, sempre voltados para conquistas localizadas, benefícios restritos e interesses isolados. Vale ressaltar que planejamento estratégico não significa apenas desenvolver planos, definir políticas, objetivos e metas, mas sua importância está na viabilidade da implementação vinculada à ação organizacional como um todo.

A falta de planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras tem levado seus gestores a gastar a maior parte do tempo na solução de problemas do cotidiano, em detrimento de projetos de desenvolvimento institucional.

As principais características da universidade, com implicações para seu planejamento estratégico, são:

> - O elevado nível de profissionalismo que domina a tarefa – as tarefas são especializadas, requerem profissionais especializados e com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão;
> - Decisões são descentralizadas e, por isso, as áreas podem progredir em diferentes ritmos, obedecendo a circunstâncias específicas;
> - Coexistência de concepções distintas de universidade trazendo dificuldades para definição únicas de missão, visão de futuro, objetivos e metas;
> - O poder é ambíguo e disperso – as concepções distintas levam os indivíduos a lutar para que prevaleçam suas concepções;
> - Há reduzida coordenação de tarefas – as estruturas são debilmente articuladas. (BORGES & ARAUJO, 2001, p. 25).

Estas características apontam uma noção de procedimentos padrões que as instituições devem seguir na aplicabilidade do planejamento estratégico, o que implica em tomadas de decisões que evidencie alcançar os objetivos propostos nas Instituições de Ensino Superior.

Estrada (2000) aponta que a ausência de informação sobre o planejamento estratégico e cultura para o mesmo, são algumas dificuldades encontradas pelas universidades no momento de sua implantação. Ademais, falta de preparo administrativo dos dirigentes, de execução de todas as etapas do modelo adotado, complexidade da estrutura universitária, falta de quantificação e especificação das ações e falta de controle e avaliação das ações.

Entre as dificuldades apresentadas, um fator associado à prática do planejamento estratégico no setor público, especificamente nas universidades públicas, é a descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando o comprometimento de

recursos e investimentos aplicados, a falta de continuidade do processo resultante da sua não institucionalização pela organização pode ocasionar a perda de conhecimento, a replicação futura de erros e acertos, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados, que para IPEA (2005), é essencial uma abordagem mais aprofundada sobre a organização interna das IES.

As dificuldades do processo de planejamento estratégico nas organizações remetem aos problemas relacionados à sua implementação e torna-se explícito o desafio de colocá-lo em prática, uma vez que o planejamento estratégico é mais do que o processo de elaboração de um documento e sim um processo sistêmico em constante mudança. Segundo Baptista é importante planejar e adequar os processos da instituição continuamente.

> O Planejamento: [...] refere-se ao processo permanente e metódico de abordagem racional e científica de questões que se colocam no mundo social. Enquanto processo permanente supõe ação contínua sobre um conjunto dinâmico de situações em um determinado momento histórico. Como processo metódico de abordagem racional e científica, supõe uma sequência de atos decisórios, ordenados em momentos definidos e baseados em conhecimentos teóricos, científicos e técnicos. (BAPTISTA, 2000, p.13).

Os processos de planejamento estratégico refletem os princípios da gestão da organização, principalmente em suas dimensões de participação, abertura ao ambiente externo, priorização dos *stakeholders*[2], formalismo, centralização, ênfase setorial, ênfase em funções e outras.

Segundo Cecilio (2001), fazer planejamento é, então, fazer política a partir do momento em que se escolhe como se quer, quem vai planejar o que se vai planejar. Neste sentido, é possível observar que a ação de planejar está diretamente ligada ao processo político das decisões.

Na maioria dos casos, o planejamento estratégico não é visto com a devida importância na ação administrativa e política da instituição, não tem credibilidade para a

[2] Stakeholder significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. O termo foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman.

solução de problemas e por isso a comunidade universitária resiste a se envolver nas atividades de planejamento. Além disso, as instâncias colegiadas concentram-se nas atividades do dia-a-dia e não pensam estrategicamente, com o enfoque de compatibilizar as propostas com as restrições orçamentárias, o que impacta a implementação dos projetos institucionais. Soma-se a esses elementos a inexistência de uma visão compartilhada do papel da universidade, o que reflete uma visão fragmentada e particular dos ambientes interno, externo e dificulta o consenso (Araújo, 1996).

Segundo Cunha (1995), o processo participativo do planejamento estratégico, essa visão fragmentada pode resultar em falhas no diagnóstico e em inconsistências entre as suas propostas.

Metodologia

Para realizar este estudo, utilizou-se a análise de documentos e a observação em uma Universidade pública e uma privada, precedidos por um levantamento bibliográfico, a fim de compreender melhor o tema em foco.

Na IES pública devemos seguir as leis, decretos, portarias e diversas normativas, sem estas, qualquer ato pode ser considerado nulo ou passivo de nulidade por não cumprir a legalidade. Por isso, existe uma maior dificuldade em conseguir executar integralmente um planejamento estratégico, uma vez que ficamos presos ao engessamento da lei.

Na IES privada existe uma maior facilidade de execução do planejamento estratégico, pois o conselho de administração define determinados objetivos para um certo período de tempo, assim, alcançará mais rapidamente os resultados esperados. Ademais, por não ter o engessamento da lei e ser menos burocrático o gasto orçamental, as IES privadas conseguem executar completamente o planejamento estratégico para a internacionalização curricular, além de hoje já existirem vários grupos estrangeiros que entram no Brasil com seus modelos de curriculares internacionais, de seus países de origem.

Conclusão

Neste texto, buscou se destacar a importância do Planejamento Estratégico, como uma ferramenta útil para a gestão das IES na internacionalização curricular. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de tomada de decisão.

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

A capacidade das IES de ter hoje um desempenho eficaz depende de decisões que foram tomadas no passado, as decisões que tomam hoje de seguir nessa ou naquela direção, modelam suas opções no futuro.

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria, uma visão de como a IES precisa funcionar hoje e do papel de cada função chave. E o planejamento estratégico é feito com base em uma visão do futuro.

A universidade pública por ser uma instituição que presta serviços à sociedade necessita de um processo de planejamento que suporte o desenvolvimento de indicadores do seu desempenho operacional, acadêmico e social, e que sirva como instrumento de gestão e auxílio à tomada de decisão e ao processo de prestação de contas a sociedade.

Acredita-se que, por meio de um processo de planejamento estratégico institucional integrado é possível desenvolver um modelo de gestão participativa que visualize o mercado e o setor educacional brasileiro de forma prospectiva, assim, antecipa aos possíveis óbices, compreende e aproveita tendências futuras.

Para tanto, a experiência das Universidades públicas mostra que o processo de planejamento necessita de uma renovação contínua e que muitas dificuldades precisam ser superadas até chegar à maturidade de planejar plenamente, passando por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. Assim, o modelo de

planejamento apresentado neste trabalho leva a reflexão de que não basta apenas construir bons modelos de planejamento segundo o contexto da Universidade, mas que este modelo precisa se tornar uma prática gerencial alinhada com as outras áreas da instituição. Dessa forma, o planejamento estratégico não deve ser estático, mas ser modificado e aperfeiçoado na experiência prática para sempre alcançar resultados coerentes com os objetivos da Instituição de Ensino Superior.

Referências

Ansoff, H. I. (1990). *Do planejamento estratégico à administração estratégica.* São Paulo: Atlas.

ARAÚJO, M. A. D. (jul/ago de 1996). Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86.

Baptista, M. V. (2000). *Planejamento Social: intencionalidade e instrumentação.* São Paulo: Veras.

Borges, D. F. & Araújo, M. A. D. (jul/ago de 2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro, v.35, n. 4, p. 63-76.

Cecilio, L. C. (abr/jun de 2001). Pensando o planejamento na universidade. *RAE Light.* Rio de Janeiro, v.8, n.2.

Cunha, C. J. C. A. (1995). *Planejamento estratégico em universidades.* NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Estrada, J. S. (2000). *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública* (tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Fischmann, A. A. & Almeida, M. I. R. (1991). *Planejamento estratégico na prática.* 2ª Ed. São Paulo: Atlas.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. (2005). *Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior.* Brasília, Brasil.

Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 2. ed. São Paulo: Atlas.

SILVA, R. O. (2001). *Teorias da administração.* São Paulo: Pioneira Thomsom Learning