

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES E RELAÇÕES
INTERORGANIZACIONAIS**

Vinicius de Camargo Machado

**O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições Comunitárias
de Ensino Superior**

Santa Cruz do Sul
2015

Vinicius de Camargo Machado

O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições Comunitárias de Ensino Superior

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Heron Sergio Moreira Begnis

Santa Cruz do Sul
2015

Vinicius de Camargo Machado

O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições Comunitárias de Ensino Superior

Esta dissertação apresentada foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Heron Sergio Moreira Begnis
Professor Orientador - UNISC

Dr.^a Rejane Maria Alievi
Professor examinador - UNISC

Dr. Vilmar Antônio Boff
Professor examinador – UERGS

Santa Cruz do Sul
2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares, pelo incentivo; aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, pelos ensinamentos e pela forma de manter um relacionamento sempre amistoso; e, também, às instituições UNICRUZ e UNISC, nas quais realizei esta pesquisa, disponibilizando as informações necessários para a concretização desta dissertação.

Ainda, não poderia me furtar de mencionar os sinceros agradecimentos ao meu orientador, o Professor Doutor Heron Sergio Moreira Begnis, pela forma de conduzir este trabalho, orientando-me e compartilhando um pouco de seus conhecimentos, de maneira ampla e irrestrita.

Aos participantes diretos desta pesquisa, os Reitores, os Pró-Reitores, a Presidenta da Fundação Universidade de Cruz Alta, agradeço pelo tempo e atenção dispensada, pelas suas contribuições e informações que foram fundamentais para o resultado desta pesquisa.

Agradeço também aos membros da banca, pelas suas considerações que contribuíram muito para o aprimoramento desta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, com este trabalho. A todos, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O cenário atual da educação superior no Brasil, nos últimos dez anos, vem demonstrando transformações significativas, exigindo cada vez mais práticas empresariais por parte das Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES). Assim, o objetivo geral da dissertação foi compreender a forma pela qual se dá a utilização do Planejamento Estratégico (PE) como ferramenta efetivo no direcionamento de uma ICES frente ao novo cenário da educação superior. O trabalho tem a finalidade de contribuir para a melhor atuação da gestão das ICES no que diz respeito ao PE, sua forma de implantação, avaliação e da relevância de se possuir essa ferramenta gerencial, principalmente tratando-se de organizações de grande complexidade, com alto grau de heterogeneidade. A metodologia de estudo adotado foi o estudo de caso múltiplo, o qual possibilitou explorar qualitativa e quantitativamente a gestão e o planejamento estratégico das duas ICES, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). A teoria de base utilizada como referência baseou-se em Mintzberg e Quinn (2001), Kaplan e Norton (1997), Ansoff (1993), Certo e Peter (1993), entre outros autores. Também foram investigados a compreensão do cenário do ensino superior e o atual estágio do emprego da ferramenta PE, bem como outras variáveis que vieram a se mostrar relevantes a partir dos resultados apurados. Após a realização dessa ampla investigação, foi possível identificar ações que podem apontar melhorias na gestão das ICES, desde que se tenha o PE, de maneira formal, instituído. Os resultados obtidos com a pesquisa apontam que há uma consciência da importância de ter ferramentas gerenciais como o PE, entretanto sua implantação está em fase inicial. Ainda, foi possível identificar a indefinição em relação ao melhor modelo teórico a ser seguido ou até mesmo a possibilidade de criar um modelo específico, que atenda às particularidades das ICES. Assim, o estudo contribui para uma melhor gestão das ICES, pois dado o contexto da educação brasileira, a necessidade da utilização de ferramentas administrativas que permitam a implementação de melhorias gerenciais, de forma contínua, cada vez mais se tornará maior. A não existência de PE formal, como foi concluído no presente estudo, mesmo havendo consciência da necessidade dessa ferramenta, acaba por dificultar a antecipação de ações gerenciais que possam contribuir para a melhoria do processo de tomada de decisão em prol da maximização dos objetivos institucionais das ICES.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Instituições Comunitárias de Ensino Superior. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The current scenario of higher education in Brazil over the past decade has shown significant changes, requiring more and more business practices by the Community Institutions of Higher Education (ICES). Thus, the general purpose of this work was to understand the way in which occurs the use of strategic planning as effective tools in the direction of an ICES front of the new higher education scenario. The work aims to contribute to the better performance of the management of Community institutions of higher education with regard to strategic planning (PE), a form of implementation, evaluation and relevance of having this management tool, especially in the case of great complexity and a high degree of heterogeneity organizations. The study methodology adopted was the multiple case study, which enabled explore qualitatively and quantitatively the management and strategic planning of both ICES, UNISC and UNICRUZ. The basic theory used as a reference was based on Mintzberg e Quinn (2001), Kaplan and Norton (1997), Ansoff (1993), Certo and Peter (1993), among other authors. Values of understanding of the higher education scenario and the current PE tool employment stage and other variables that come proving to be relevant starting of the outcome. After conducting this extensive research was possible to identify actions that can point improvements in the management of ICES provided that it is the formally established PE. The results of the study indicate that there is an awareness of the importance of having management tools such as PE, however its implementation is at an early stage. Yet it was possible to identify the uncertainty regarding the best theoretical model to follow, or even the possibility of creating a specific model that meets the particularities of ICES. Thus, the study contributes to better management of ICES, because given the context of Brazilian education and the need for the use of administrative tools that allow the implementation of management improvements continuously increasingly become necessary, and once not existence of formal PE, as was found in this study, even though there is awareness of the need of this tool, makes it difficult to anticipate management actions that may contribute to improving the decision making process in favor of maximizing institutional objectives of ICES.

Keywords: Strategic Planning. Community Institutions of Higher Education. Strategic Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas básicas do processo de administração estratégica	33
Figura 2 – Ciclo PDCA	41
Figura 3 – Diagrama de Ishikawa	42
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	44
Figura 5 – A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos	45
Figura 6 – <i>Scorecard</i>	47
Figura 7 – Esquema metodológico.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução de IES no Brasil – 1990 a 2013.....	63
Gráfico 2 – Distribuição Geográfica das IES no Brasil – 2013	64
Gráfico 3 – Distribuição da oferta de vagas por região das IES no Brasil – 2013	65
Gráfico 4 – Programa de bolsas e financiamentos do Governo Federal – 2005 a 2013	66
Gráfico 5 – Perfil dos respondentes da UNISC	69
Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos respondentes da UNISC.....	69
Gráfico 7 –Entendimento dos funcionários quanto aos objetivos estratégicos da UNISC	70
Gráfico 8 – Conhecimento das políticas organizacionais e dos limites individuais pelos funcionários da UNISC	71
Gráfico 9 – O planejamento estratégico da UNISC deveria ter um enfoque empresarial.....	72
Gráfico 10 – Percepção quanto à necessidade de a UNISC ser orientada pelo Planejamento Estratégico	72
Gráfico 11 – Experiência acadêmica como requisito suficiente para a gestão da UNISC.....	73
Gráfico 12 – O Plano de Desenvolvimento Institucional é o próprio planejamento estratégico da IES	73
Gráfico 13 – A percepção da associação do conceito de PE a outras palavras, como previsão, projeção, predição, resolução de problemas e planos na UNISC	74
Gráfico 14 – Necessidade de ferramentas de verificação e acompanhamento do desempenho na UNISC	74
Gráfico 15 – Adequação das ferramentas de PE empresariais no contexto da UNISC	75
Gráfico 16 – Identificação dos funcionários em relação aos princípios e eixos estratégicos da UNISC	76
Gráfico 17 – O planejamento estratégico visto como mecanismo de coesão e unidade organizacional na UNISC.....	76
Gráfico 18 – Percepção quanto à atuação estratégica dos gestores da UNISC na tomada de decisões	77
Gráfico 19 – Percepção quanto à necessidade de implantação de ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da UNISC	78
Gráfico 20 – Percepção quanto à orientação da gestão da UNISC em relação às potencialidades e realidade	78
Gráfico 21 – Visibilidade da relação do Planejamento Estratégico com o desenvolvimento das ações e seu controle na UNISC	79
Gráfico 22 – Percepção sobre os benefícios de a UNISC ter Planejamento Estratégico como uma ferramenta efetiva da gestão	80
Gráfico 23 – Principais indicadores de direção da ICES, como Missão e Objetivos organizacionais	80
Gráfico 24 – As turbulências que alteram o contexto das empresas, bem como o das ICES, fazem com que sejam necessários sistemas de administração mais sofisticados, que proporcionem a visibilidade futura.....	81
Gráfico 25 – Associação da palavra “estratégia” a um conjunto de habilidades gerenciais, psicológicas e comportamentais da UNISC	82
Gráfico 26 – Entendimento de que o PE na UNISC representa um instrumento de estabilidade organizacional	82
Gráfico 27 – Percepção sobre a estratégia e sua relação com os recursos e as competências organizacionais da UNISC	83
Gráfico 28 – Percepção sobre a necessidade de indicadores para a gestão da UNISC	84

Gráfico 29 – Percepção da necessidade de tradução da missão e estratégias em objetivos e medidas, criando uma linguagem comum na UNISC	84
Gráfico 30 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho financeiro da UNISC	85
Gráfico 31 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos da UNISC	85
Gráfico 32 – Percepção sobre a necessidade de identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a UNISC está inserida	86
Gráfico 33 – Percepção sobre a necessidade de mensurar e identificar a infraestrutura para a UNISC crescer e melhorar a longo prazo	87
Gráfico 34 – Tempo de trabalho dos respondentes da UNICRUZ	101
Gráfico 35 – Entendimento dos funcionários quanto aos objetivos estratégicos da UNICRUZ	102
Gráfico 36 – Conhecimento das políticas organizacionais e dos limites individuais pelos funcionários da UNICRUZ	103
Gráfico 37 – O planejamento estratégico da UNICRUZ deveria ter um enfoque empresarial	103
Gráfico 38 – Percepção quanto à necessidade de a UNICRUZ ser orientada pelo Planejamento Estratégico	104
Gráfico 39 – Experiência acadêmica como requisito suficiente para a gestão da UNICRUZ	104
Gráfico 40 – O plano de desenvolvimento institucional é o próprio planejamento estratégico da ICES	105
Gráfico 41 – Percepção da associação do conceito de PE a outras palavras, como “previsão”, “projeção”, “predição”, “resolução de problemas” e “planos” na UNICRUZ..	105
Gráfico 42 – Necessidade de ferramentas de verificação e acompanhamento do desempenho na UNICRUZ	106
Gráfico 43 – Adequação das ferramentas de PE empresariais no contexto da UNICRUZ ...	106
Gráfico 44 – Identificação dos funcionários em relação aos princípios e eixos estratégicos da UNICRUZ	107
Gráfico 45 – O planejamento estratégico visto como mecanismo de coesão e unidade organizacional na UNICRUZ	107
Gráfico 46 – Percepção quanto à atuação estratégica dos gestores da UNICRUZ na tomada de decisões	108
Gráfico 47 – Percepção quanto à necessidade de implantação de ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da UNICRUZ	108
Gráfico 48 – Percepção quanto à orientação da gestão da UNICRUZ em relação às potencialidades e realidade	109
Gráfico 49 – Visibilidade da relação do Planejamento Estratégico com o desenvolvimento das ações e seu controle na UNICRUZ	110
Gráfico 50 – Percepção sobre os benefícios de a UNICRUZ ter Planejamento Estratégico como uma ferramenta efetiva da gestão	110
Gráfico 51 – Principais indicadores de direção da ICES, como Missão e Objetivos organizacionais	111
Gráfico 52 – As turbulências que alteram o contexto das empresas, bem como o das ICES, fazem com que sejam necessários sistemas de administração mais sofisticados, que proporcionem a visibilidade futura.....	112
Gráfico 53 – Associação da palavra “estratégia” a um conjunto de habilidades gerenciais, psicológicas e comportamentais da UNICRUZ	112

Gráfico 54 – Entendimento de que o PE na UNICRUZ representa um instrumento de estabilidade organizacional	113
Gráfico 55 – Percepção sobre a estratégia e sua relação com os recursos e as competências organizacionais da UNICRUZ	114
Gráfico 56 – Percepção sobre a necessidade de indicadores para a gestão da UNICRUZ	114
Gráfico 57 – Percepção da necessidade de tradução da missão e estratégias em objetivos e medidas, criando uma linguagem comum na UNICRUZ	115
Gráfico 58 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho financeiro da UNICRUZ	115
Gráfico 59 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos da UNICRUZ	116
Gráfico 60 – Percepção sobre a necessidade de identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a UNICRUZ está inserida	117
Gráfico 61 – Percepção sobre a necessidade de mensurar e identificar a infraestrutura para a UNICRUZ crescer e melhorar a longo prazo	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas estratégicas e suas perspectivas.....	26
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alguns indicadores numéricos da UNISC.....	68
Tabela 2 – Alguns indicadores numéricos da UNICRUZ	100

LISTA DE ABREVIATURAS

APESC	Associação Pró-Ensino de Santa Cruz do Sul
APROCRUZ	Associação de Professores de Cruz Alta
BSC	Balanced Scorecard
COHE	Conselho de Educação Superior
EaD	Ensino a Distância
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FISC	Faculdade Integrada de Santa Cruz do Sul
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
ICES	Instituição Comunitária de Ensino Superior
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Pesquisa Educacional
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PDCA	Plan Do Check Action
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
PLC	Projeto de Lei da Câmara
PLP	Plano de Longo Prazo
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Univeridade Para Todos
REUNI	Reestruturação das Universidades Federais
<i>SWOT</i>	<i>Streghts Weaknesses Opportunities Threats</i>
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
VBR	Visão Baseada em Recursos

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemas de pesquisa	18
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa	18
1.4 Estrutura do trabalho	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Estratégia: antecedentes históricos e diferentes concepções	24
2.2 Gestão estratégica	32
2.3 Planejamento Estratégico	34
2.4 O processo do Planejamento Estratégico	37
2.5 Planejamento Estratégico em IES	47
3 METODOLOGIA	55
3.1 Caracterização da pesquisa	55
3.2 Objeto e abrangência	56
3.3 Coleta de dados e informações	57
3.4 Procedimentos de análise	59
4 ANÁLISE	62
4.1 O macroambiente da educação superior no Brasil	62
4.2 Caso 1 – Universidade de Santa Cruz do Sul	67
4.3 Caso 2 – Universidade de Cruz Alta	99
4.4 Análise conjunta dos casos	126
4.5 Contribuições gerenciais da pesquisa	134
5 CONCLUSÃO	136
REFERÊNCIAIS	140
ANEXOS	144

1 INTRODUÇÃO

O notável crescimento do número de instituições de ensino superior no Brasil nos últimos dez anos demonstra a transformação significativa do segmento, exigindo cada vez mais práticas empresariais antes pouco utilizadas no processo de gestão universitária. No cenário de transformação ao qual as organizações, de um modo geral, estão submetidas, da mesma forma que ocorre no tocante às universidades, os modelos de gestão existentes, que figuram como aceitos no meio acadêmico, precisam de renovação. Esses modelos devem acompanhar a evolução, por mais antagônico que pareça tratando-se de Instituições de Ensino Superior (IES), uma vez que essas organizações trazem na sua essência a vocação pelo aprimoramento contínuo, resultando na geração de conhecimento, nas diferentes áreas do saber. Portanto, o aprimoramento da gestão deveria ser um processo natural em uma IES, e não uma necessidade premente a ser lembrada.

É preciso que as IES percebam esse momento de mudanças que o ensino superior vem vivenciando e que estejam preparadas para superar os problemas, não só os pedagógicos, mas também os de gestão que as cercam. Entre os muitos problemas, podem ser destacadas, conforme Machado (2008), as dificuldades financeiras, falta de posicionamento mercadológico, dificuldade em preencher todas as vagas ofertadas, falta de relacionamento com os alunos, falta de medição de desempenho com critérios mais objetivos e falta de perspectivas claras de futuro. A superação desses diferentes problemas requer a articulação de um modelo de gestão que possa ser eficiente e eficaz, da mesma forma que mantenha o equilíbrio necessário, contemplando a IES sob um olhar holístico e utilizando o planejamento estratégico (PE).

As reflexões passam por concatenar ações que tenham um viés profissional quanto à condução da gestão, uma vez que os fatores competitivos precisam ser identificados e acompanhados sob outra ótica, ou seja, onde as ferramentas administrativas disponíveis sejam usadas e, com isso, a gestão técnico-científica seja uma realidade. Assim, é possível que a tendência seja ser eficiente e eficaz no sistema organizacional como um todo, pois essa relação tornará as IES sólidas, uma vez que a administração terá objetivos claros, pois os processos acadêmicos e administrativos serão sistematizados no PE. A necessidade do controle nos diferentes setores faz com que fiquem atentos ao seu posicionamento, uma vez que os custos e seus respectivos investimentos perpassam esse cuidado. A prática do PE em IES é muito rara ou pouco aceitável, quase inexistindo na sua plenitude, isso porque percebe-se que fica restrita apenas à área administrativa, não atingindo a área acadêmica.

Entretanto, para que possa haver a compreensão ampla por parte das áreas administrativas e acadêmica, faz-se necessário caracterizar as IES com relação à sua natureza, pública ou privada e com ou sem fins lucrativos, bem como as suas modalidades, que podem assumir a condição de universidade, centro universitário, centro federal de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades isoladas e institutos superiores de educação. A legislação distingue as IES em públicas e privadas – instituições públicas quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e instituições privadas quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

A legislação ainda destaca que as pessoas jurídicas de direito público ou privado ou pessoas físicas que provêm os recursos necessários para dar condições de funcionamento de entidades, são os mantenedores, que podem assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial, e, quando constituídas como fundação, serão regidas pelo Código Civil Brasileiro. As mantenedoras de IES sem finalidade lucrativa publicarão, para cada ano civil, suas demonstrações financeiras, atestadas por auditores independentes, podem ser comunitárias, instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade.

Podem ainda ser confessionais, instituídas por grupo de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas. Já as filantrópicas são as instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais foram instituídas e que se colocam à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem visar lucro, pois o resultado econômico, uma vez existente, é direcionado a novos investimentos na própria estrutura institucional.

Para que possa haver êxito nesse trabalho, o objetivo será compreender como se dá a criação e utilização do PE como ferramenta para direcionar a gestão de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES), uma vez que ela se enquadra na condição de privada sem fins lucrativos e sua origem se inicia na articulação da comunidade local e do poder público municipal, com o intuito de suprir a ausência no interior do estado do Rio Grande do Sul, no que diz respeito à educação superior.

Fato relevante para as IES comunitárias foi a sanção do Projeto de Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013 da Câmara (PLC) 1/2013, pela Presidente da República Federativa do Brasil, que regulamenta o funcionamento dessas IES, reconhecendo-as como organizações da sociedade civil brasileira que não têm finalidade lucrativa e que, na eventualidade de extinção, destinariam seu patrimônio a uma instituição pública ou congênere. Esse reconhecimento

também permite que seja possível o acesso a diferentes editais de captação de recursos para fomento antes somente destinados a instituições públicas, assim como o recebimento de recursos orçamentários do poder público e a oferta de seus diferentes serviços de interesse público de maneira conjunta com órgãos públicos estatais. Com a aprovação da lei, a educação superior passou a ter a seguinte divisão: instituições públicas, comunitárias e privadas particulares. O Ministério da Educação (MEC), através da Portaria nº 863, de 3 de outubro de 2014, regulamentou a referida lei, indicando os procedimentos de qualificação das instituições de educação superior, como Instituições Comunitárias de Educação Superior, para sua efetiva aplicabilidade.

Criadas fundamentalmente para desenvolver as regiões em que estas estão inseridas, pode-se dizer que suas identidades relacionam-se diretamente com a vocação regional, constituindo verdadeiros vetores da disseminação do conhecimento. Essa origem, além de visar ao desenvolvimento das regiões, também resolveu as lacunas que existiam na política educacional do ensino superior no interior do Estado, pois, como o governo não conseguia criar condições estruturais para atender a essa demanda, essa nova IES passou a suprir essas falhas do sistema. A convicção e o pioneirismo das comunidades que estruturaram esse modelo mostraram-se vitais para as localidades onde essas instituições fixaram raízes, assim como para seu entorno.

O resultado foi e continua sendo o desenvolvimento regional sob o ponto de vista mais amplo, em que o ensino, a pesquisa e a extensão são o maior legado, que se renova continuamente, mudando a realidade dessas diferentes comunidades. As ICES têm um viés totalmente voltado ao retorno social nas suas diferentes ações, que não se restringem apenas a proporcionar a oferta de serviço educacional de qualidade, mas sim a oferecer as condições para que a sociedade tenha diferentes oportunidades, informando e transformando as pessoas, tornando-as autônomas e não somente instrumentalizadas, mudando a personalidade, repensando constantemente a forma de vida.

Entretanto, o fato de ter havido uma desregulamentação no setor educacional brasileiro permitiu a formação de grupos financeiros com a finalidade que indica um viés mercantil, uma vez que inclusive realizam fusões com o objetivo investir em bolsas de valores, abrindo seu capital societário a fim de captarem significativos montantes. O resultado desse comportamento tem por objetivo responder à expectativa dos acionistas, entendendo a educação como uma mercadoria comercializável, a qual proporciona um retorno significativo. Nisso tudo, pouco importa a massificação do ensino superior, através de mensalidades acessíveis sob o ponto de

vista do senso comum, em que a qualidade não é um dos quesitos que são levados em consideração.

1.1 Problemas de pesquisa

Como se dá o processo de formulação, implantação e avaliação do planejamento estratégico em ICES?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a forma pela qual se dá a utilização do planejamento estratégico como ferramental efetivo no direcionamento de uma ICES frente ao novo cenário da educação superior.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o cenário atual que engloba as ICES no Brasil.
- b) Caracterizar o perfil estratégico e o estágio atual do emprego de ferramentas de PE nas ICES.
- c) Identificar o grau de compreensão dos atores organizacionais sobre a importância e responsabilidade nesse processo.
- d) Verificar quais movimentos organizacionais internos são necessários para a utilização do planejamento estratégico.
- e) Discutir as possibilidades de planejamento estratégico focando as especificidades do modelo organizacional estudado.

1.3 Justificativa

O interesse pelo tema surge a partir da observação do crescente aumento do número de IES, bem como pela necessidade de desenvolver uma abordagem direcionada especificamente

para as ICES, uma vez que elas representam um formato organizacional diferenciado e atuam como propulsoras do desenvolvimento das regiões onde estão localizadas.

Outro aspecto que chama a atenção é que a educação superior, por estar há longo tempo afastada da agenda governamental, passa a ser destaque entre as principais demandas do país. Isso pode ser constatado ao se observar, nos últimos anos, segundo o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o aumento de credenciamentos de novas instituições de ensino superior privadas – em 1990, o Brasil tinha 918 IES, sendo que 696 eram privadas e 222 públicas; já em 2013, existiam 2.391 IES, 301 públicas e 2.090 privadas – e o número de vagas ofertadas, haja vista que se via, conforme o INEP, o incremento de apenas 2% a 4% em anos anteriores, dados estes publicados na revista *Ensino Superior* (2012), o que era muito tímido quando comparado ao novo cenário. Quando comparado ao ano de 2010, em 2011 somente as instituições públicas registraram um aumento no número de matrículas de 7,91%, contra um crescimento de 4,86% das IES privadas, mas a distribuição da proporção das matrículas permanece com a relevante divisão de 73,68% para as privadas e 26,31% para as públicas.

O INEP, em seu documento sobre a evolução da educação superior (INEP, 2014), aponta que em 1990 o censo registrou no Brasil 1.540.080 alunos matriculados e, em 2013, o número de matriculados já era de 7.305.977, estes somente em cursos de graduação. Dessa forma, pode ser percebida a robustez de alguns dados em volta do ensino superior, que já justificariam a investigação, muito embora haja outros aspectos não menos relevantes.

Com relação à contribuição científica da proposta, passa pela contextualização de que o planejamento estratégico pode ser implementado em uma IES da mesma forma como em outra organização de negócio, pois, ao responder ao problema, ou seja, ao entender o processo pelo qual são realizadas a formulação e implementação do planejamento estratégico em IES que não se enquadram no modelo privado empresarial nem no formato público estatal, instrumentalizará a gestão para o embate ao novo cenário da educação no país.

Apesar de diversos modelos de PE terem sido desenvolvidos para melhor organizar e desenvolver as diferentes empresas tradicionais, ou seja, as que visam a fins lucrativos e são da iniciativa privada, as organizações públicas estão utilizando essa ferramenta, mesmo que de forma incipiente. Fato é que a origem do PE tinha como principal usuário a gestão das empresas privadas, quase que na sua exclusividade. Machado (2008) considera que há muitos modelos de planejamento estratégico para as empresas comerciais, mas poucos modelos específicos para as instituições de ensino superior privadas.

O autor argumenta ainda que os modelos de PE direcionados às IES não são muitos quando comparados com os modelos das empresas. Ainda, ressalta que não há um modelo próprio às características das IES, muito embora já seja possível identificar uma preocupação em introduzir ferramentas administrativas, antes somente usadas pelas empresas com fins lucrativos.

Quando se observam mais alguns dados, agora sob a perspectiva das ICES no Brasil, extraídos de uma análise realizada por Lazzari (2012), é possível perceber como o percentual de representatividade de alunos de graduação matriculados no ano de 1999 já era significativo. Evidencia-se que 37,41% eram oriundos das ICES, porém, se forem consideradas as demais IES privadas, que representavam 27,48% dos alunos matriculados do Brasil, percebe-se que a soma de ambos responde por 64,89% do total de alunos no período. Esse percentual mostra a predominância de matrículas do ensino superior no setor não estatal ou público.

Essa representatividade numérica, significativa, de forma geral vem se mantendo. Entretanto, a participação das comunitárias sofre redução frente ao incremento das demais IES privadas, além da importância econômico-financeira e dos aspectos sociais de desenvolvimento, o que instiga o aprofundamento científico, pois é a partir de um olhar imparcial e profundo que será possível obter ações gerenciais coordenadas para fazer frente aos problemas advindos desse contexto de mudanças em um setor que se encontra em constante transformação.

O que leva a crer nessas considerações é o fato de que o planejamento estratégico tem sido um dos instrumentos mais estudados dentro das ciências sociais aplicadas. As diversas abordagens, em diferentes segmentos econômicos, consolidam-no como sendo importante para definir as futuras ações das diferentes instituições que dele recorrem. Sua aplicação é dada a partir de uma metodologia altamente compartilhada e do comprometimento de todos os membros da comunidade envolvida. Aqui se destaca a particular adesão dos principais gestores, vital para o sucesso de implantação, implementação e, por fim, do resultado ora planejado.

Uma vez que o planejamento é articulado adequadamente, levando em conta os diversos fatores que impulsionam as IES, em diferentes fases do particular processo de execução das ações que visam otimizar os resultados, terá certamente exercido uma repercussão social considerável, visto que a vocação institucional de uma ICES, na sua essência, não visa lucro.

Com a competição existente no ensino privado, as instituições de ensino superior desse setor devem se pautar cada vez mais em estratégias planejadas, em políticas de adaptação ao ambiente de mercado e em políticas de melhoria da produtividade acadêmico-científica. Essas

estratégias devem fazer parte do sistema, de forma abrangente, respondendo às demandas do ambiente competitivo no qual estão inseridas.

Entretanto, é grande o número de instituições de ensino superior que ainda não perceberam que a sua existência futura depende cada vez mais do planejamento. Isso se justifica por, no mínimo, três fatores, identificados por Braga e Monteiro (2005): o acirramento da competição nesse setor é relativamente recente, se comparado a outros setores da economia; a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda não absorveu ciências de gestão e é pouco simpática a elas; e as rotinas operacionais do dia a dia envolvem completamente as atividades dos gestores, que dedicam seu tempo a “apagar incêndios” e afazeres burocráticos e não pensam no planejamento do futuro da sua instituição.

Por darem pouca importância a esse assunto e a até por entenderem que o plano de desenvolvimento institucional (PDI) atende a uma exigência legal e cumpre uma pequena parte do planejamento, o instrumento mais amplo acaba por não ser validado. A gestão eficiente de uma instituição de ensino superior é de grande complexidade e requer um gerenciamento equilibrado, traduzido na entrega de um serviço de excelência. Como argumenta Silva (2009), as transformações forçam as instituições de ensino superior a profissionalizarem e a aderirem a uma ampla reflexão, que consiste em reestruturarem o que agora deve ser o seu negócio.

Essa transformação no segmento aqui tratado traz a consideração de que se usam Kaplan e Norton (1997) quando enfatizam que as organizações tendem a gerar sinergias de forma fragmentada, e não coordenada. Portanto, não havendo um vetor que direcione toda a organização, a sinergia gerada será perdida ao longo da organização. Percebe-se, assim, mais uma vez a necessidade de adesão, por parte das instituições, da ferramenta planejamento estratégica.

Entretanto, esse não deve ser apenas o instrumento norteador do futuro da organização, ele deve conter as respostas ágeis que o segmento agora exige, por mais que as características atuais sejam de estruturas complexas, viés esse que chega a ser cultural. Da mesma forma, verifica-se a argumentação de que as universidades são ambientes de grande heterogeneidade e que, quando comparadas a uma empresa, a percepção de gestão não é reconhecida na sua essência. Entretanto, reconhecem parcialmente a sua eficiência quanto à necessidade de desenvolvimento de uma governança mais efetiva e ágil, o que por certo irá resultar em melhores condições de enfrentamento, frente às diferentes transformações que hoje estão ocorrendo.

Isso também é válido para as universidades comunitárias que apresentam ou começam a apresentar dificuldade em seguir sua trajetória pioneira sem que enfrentem o ambiente de

competição, restrições orçamentárias e indefinição de seu próprio caráter jurídico, que vem desde os tempos de sua origem como ente público de direito privado, o que por certo colabora para a lentidão em tratar o tema. Segundo Gomes (2011), em virtude das aderências externas que a estrutura universitária recebeu ao longo de seus anos de existência, seus processos de gestão tornaram-se extremamente complexos e burocráticos, tornando-os um dos principais problemas para a produtividade que o setor exige.

Entende-se, assim, que o tema é oportuno, pois propõe, por um lado, a utilização de uma ferramenta para aprimorar a gestão universitária e, por outro, vai ao encontro do que se evidencia a partir da preocupação estrutural por parte do governo em retomar a agenda nacional de educação, inclusive com metas extremamente arrojadas, tais como ter até 2020 um contingente de 11.445.348 alunos matriculados, conforme o Plano Nacional de Educação (PNE). Assim, o objetivo geral nesta pesquisa é o de contribuir com o estudo da gestão universitária frente aos desafios de um novo paradigma educacional, que se constituiu a partir da evolução quantitativa de IES no Brasil.

As transformações que vêm ocorrendo no cenário das organizações, de uma forma muito rápida, têm sido uma constante na última década, em especial no ensino privado brasileiro. Os fatores são vários, tais como a profissionalização do setor, o avanço tecnológico, a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões. Esses fatores vêm refletindo na necessidade de um novo comportamento, em que o acirramento competitivo em vista da crescente oferta força as ICES a reestruturarem ou mesmo redefinirem seu posicionamento enquanto organização.

A condição de se ter um planejamento não pode ser mensurada apenas pela ótica de que ele resulta em atender aos planos, metas e estratégias, mas ele também os coloca em ação, muito embora as ICES requeiram uma organização administrativa muito própria, pois as estruturas são complexas e possuem especificidades que as diferenciam de outras organizações públicas e privadas. Dessa forma, as ICES têm a necessidade de buscar a qualificação na gestão, tendo de aderirem a projetos estratégicos para manter ou até aumentar os seus espaços no segmento educacional.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que cada um deles está atrelado à resolução dos objetivos propostos. Eles estão distribuídos da seguinte forma:

O capítulo 1, Introdução, apresenta o trabalho, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, assim como as justificativas que levaram a este estudo.

O capítulo 2, o Referencial teórico, aborda as principais referências teóricas que nortearam o desenvolvimento e a análise deste trabalho.

O capítulo 3 traz a Metodologia, onde foram definidos os procedimentos metodológicos que foram utilizados, considerando o objeto e abrangência, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados e informações, bem como os procedimentos de análises.

O capítulo 4 apresenta a Análise, o contexto do macroambiente da educação superior no Brasil, os casos estudados de forma individual e conjunta e os resultados obtidos.

Por fim, o capítulo 5 aborda as Conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo abordará a gestão estratégica e o planejamento estratégico, conceituando ambos e identificando, de maneira objetiva, suas diferenças. Da mesma forma, procurará resgatar o processo pelo qual se constitui o PE e como este se encontra nas instituições de ensino superior.

2.1 Estratégia: antecedentes históricos e diferentes concepções

Ao abordar as discussões que dizem respeito à concepção do uso da visão estratégica nas organizações, é preciso reportar à descrição da origem dessa palavra, que muito significa no atual estágio em que se encontram as diferentes organizações, em especial as IES Comunitárias. A origem da palavra “estratégia” é muito antiga. Aludindo a experiências na Macedônia, a palavra *strateges* remonta aos gregos, para os quais teve a conotação inicial de representar algo, um papel, um comandante, um general de exército. Ao longo do tempo, foi interpretada como um conjunto de habilidades psicológicas e comportamentais.

Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder); já na época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à maneira de empregar força para sobrepujar a oposição, criando um sistema unificado de governo global. Essas abordagens acerca da origem e significado da palavra estratégia continuam a mudar a partir da interpretação de diferentes culturas organizacionais, conforme argumentam Mintzberg e Quinn (2001). Essa palavra entra no vocabulário popular a partir de 1980, tendo sempre uma conotação positiva, relacionada diretamente ao planejamento. A estratégia, segundo o autor, não está apresentada como um modelo único a ser seguido, porém ela depende das diferentes características das organizações, assim como dos seus indivíduos, estando longe de ser considerada uma disciplina em torno de teorias. A introdução da estratégia se dá no mundo dos negócios simultaneamente com a questão da competitividade (SCHARMACH, 2010).

Ainda em relação à estratégia, é preciso resgatar suas dimensões básicas para uma melhor compreensão. A primeira dimensão diz respeito às estratégias formais bem-sucedidas, que apresentam três elementos essenciais: as metas ou objetivos mais significativos a serem alcançados, as políticas que orientam ou limitam as ações e, por fim, as providências sequenciais ou programas que visam atingir as metas, obviamente levando em consideração os limites predeterminados. A segunda dimensão trata das estratégias eficientes. Elas gravitam

sobre conceitos, os quais fortalecem sua coerência, dando equilíbrio e enfoque. São temporários e algumas vezes perduram até o fim da estratégia, e os custos de algumas podem variar por ganho de unidade em relação a outras. Mas é preciso que a alocação dos recursos seja proporcional, pois dessa forma serão investidas bem-sucedidas, não importando sua correlação custo-benefício. Na terceira dimensão, a estratégia trata com o imprevisível e o desconhecido, as grandes estratégias empresariais convivem com esses dois fatores. De certo é que não há como prever as forças de coalisão que podem interagir ou distorcer a natureza ou as emoções humanas ou ainda serem mudadas pela imaginação neutralizadora proposital de oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O autor ressalta que, ao observar a estratégia na dimensão do imprevisível e do desconhecido em larga escala, é possível notar a reação contrária e intuitiva às ações aparentemente racionais, ou ainda a sequência de eventos não racionais que podem conspirar ou não para o sucesso. A essência da estratégia nos diferentes meios utilizados é a construção de uma (postura) argumentação que seja consistente e que, ao mesmo tempo, permita uma flexibilização, em que a organização consiga alcançar suas metas, mesmo que tenha que considerar a imprevisibilidade externa.

A quarta dimensão trata a estratégia como múltiplas escalas hierárquicas que se relacionam entre si, sendo que uma complementa a outra. Entretanto, como existem vários níveis na organização, a estratégia passa por cada um deles, respeitando o limite de descentralização de cada um desses níveis, levando em conta as estratégias traçadas de maneira coesa e hierarquicamente mais elevadas. Uma vez resgatadas as dimensões estratégicas básicas, é possível avançar em algumas definições referentes ao conceito de estratégia, apesar de haver vários entendimentos.

Um desses conceitos é trazido por Mintzberg (2010), que aborda a estratégica como algo deliberado e emergente, diferenciando-a da seguinte maneira: as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. Porém, para serem consideradas deliberadas, elas devem ser pretendidas exatamente como realizadas. Precisam ainda ter sua origem vinculada a uma ordem de importância, respaldada por todos que participaram da sua concepção, e ainda não ter interferência das forças políticas, tecnológicas ou do mercado. As que não seguem esse caminho podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Já a estratégia emergente também passa por uma ordem importante, tendo consistência nas ações, não havendo sugestão de intenções, ou seja, os padrões se desenvolvem na ausência de intenções, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido.

O que parece ser relevante é que poucas estratégias ou quase nenhuma é puramente deliberada, mas sim uma junção dessas duas estratégias que se articulam entre si, convergindo para as estratégias reais. É o que argumenta Mintzberg (2010) ao afirmar que uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero, mas todas as estratégias da vida real precisam mesclar esses dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar, bem como ser formuladas.

Diferentes concepções sobre estratégia podem ser encontradas nas dez escolas do pensamento estratégico propostas por Mintzberg (2010), que, de forma muito particular, traz diferentes perspectivas sobre a estratégia, muito embora em alguns momentos essas visões acabem por convergir, o que fica evidente na última das escolas desenvolvidas ao longo do tempo, a escola de configuração.

Abaixo, o quadro 1 apresenta as dez escolas estratégicas e as caracteriza com adjetivos que, segundo Mintzberg (2010), melhor parecem captar a visão que cada uma tem do processo da estratégia.

Escolas estratégicas	Perspectiva da estratégia como um processo
Escola do Design	Criativo
Escola do Planejamento	Formal
Escola Empreendedora	Visionário
Escola Cognitiva	Mental
Escola de Aprendizado	Emergente
Escola do Poder	Negocial
Escola Cultural	Coletivo
Escola Ambiental	Reativo
Escola de Configuração	Transformacional

Quadro 1 – Escolas estratégicas e suas perspectivas

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Mintzberg (2010).

As primeiras três escolas estratégicas são classificadas como sendo de natureza prescritiva, uma vez que seu foco é determinar como as estratégias devem ser formuladas, em vez de como elas efetivamente se formam. À primeira Escola de Design pode ser atribuída a publicação de dois influentes livros, em 1957 e 1962, *Leadership in administration* e *Strategy and structure* respectivamente, conforme Mintzberg (2010).

Selznick (1957) citado por Mintzberg (2010) introduziu a noção de competência distintiva, trazendo a necessidade de REUNIR o “estado interno” da organização com suas “expectativas externas”. Além disso, tinha uma visão de que deveria considerar a política na

estrutura social da organização. Dessa forma, o modelo básico da Escola do Design pode ser descrito como tendo uma visão de avaliação interna e externa, em que, na avaliação externa, há uma preocupação em identificar as ameaças e oportunidades no referido ambiente de avaliação, resultando em diretrizes ou fatores-chave, que possibilitarão a criação de estratégias pertinentes. Já na avaliação interna, a abordagem dos aspectos de forças e fraquezas da organização, resulta em competências que, da mesma forma, criaram estratégias. Estas, por sua vez, levaram ainda em consideração dois fatores importantes, que são responsabilidade social e valores gerenciais; passada essa fase, avalia-se, escolhe-se e, por fim, implementa-se a estratégia.

A Escola do Planejamento tem sua origem no mesmo período que a Escola de Design, porém seguiu um caminho diferente, conforme Mintzberg (2010) argumenta. Sua influência foi muito significativa nos anos de 1970, na prática da administração estratégica. As suas premissas foram na sua maioria as mesmas da Escola de Design, porém tinham na execução a formalidade como a principal condição, sendo quase mecanicamente programadas, como cita Mintzberg (2010). As estratégias surgem de um processo formal, de várias etapas, com processos controlados, em que cada etapa é muito bem apoiada por técnicas que são aferidas a fim de manter alinhada a estratégia que foi concebida pelo executivo principal da organização. Assim, nascem desses diferentes processos, os quais são explicitados a toda a organização, para que dessa forma haja uma implementação, tanto na fase de detalhamento dos objetivos, quanto a de orçamentos, programas e planos operacionais.

A terceira escola prescritiva é a Escola do Posicionamento, que tem uma menor preocupação com o processo de formulação de estratégias do que com seu conteúdo real. Conforme Mintzberg (2010), ela focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes levam em consideração os aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, tendo menos preocupação com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Mintzberg (2010) continua suas considerações acerca das escolas argumentando que há muitos autores que associam estratégias com empreendedorismo e relatam o processo no sentido de criação da visão por parte do líder. Entretanto, se a visão do líder pode ser uma estratégia, logo sua formulação deve ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente individual. Dessa forma, desenvolve-se uma pequena escola, que foi denominada escola cognitiva, a qual tem na perspectiva psicológica e cognitiva sua forma de ser, buscando usar as mensagens desses aspectos para atuar na mente do estrategista.

Nas demais escolas, o processo de formulação de estratégias tem uma abordagem que vai além do papel do indivíduo, entendendo que há fatores externos que devem ser

considerados, pois são forças influentes no processo. A Escola de Aprendizagem tem a premissa de que o mundo é complexo, para que as estratégias sejam formuladas de uma única vez, por planos ou visões. Entende que a estratégia é construída de forma gradativa, ou seja, à medida que emerge e se adapta ou aprende. Já a Escola do Poder tem um arranjo semelhante, entretanto sua formulação se dá no processo de negociação de interesses conflitantes dentro da própria organização ou destes com o ambiente externo. Mintzberg (2010) compara essa escola com a Escola do Pensamento, que tem a formulação da estratégia na cultura da organização como perspectiva, pois fundamenta-se no coletivo e cooperativo. Há ainda a Escola Ambiental, que argumenta estar no processo reativo a concepção da formulação de estratégias, cuja iniciativa dessa formulação está fora da organização, no ambiente externo.

Por fim, a Escola da Configuração representa a conciliação de todas as demais escolas, como Mintzberg (2010) destaca, pois essa escola busca agrupar os vários elementos, processos de formulação de estratégias, conteúdos, estruturas organizacionais e diferentes contextos. Dessa forma, descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura prescritiva.

Apesar da contextualização, conforme Mintzberg (2001), a natureza humana insiste em que se tenham definições conceituais para diferentes assuntos. Assim, a consideração de que há múltiplas definições de estratégias pode ajudar as pessoas a situar seus pensamentos. Portanto, dividem-se as definições de estratégia em cinco considerações: a estratégia como plano, a estratégia como padrão, a estratégia como posição, a estratégia como perspectiva e a estratégia como o entendimento que todas as outras são originárias do próprio conceito de estratégia. As demais definições são abstrações nas mentes das pessoas interessadas. O que deve ser primordial nessa quinta definição, conforme Mintzberg e Quinn (2001), é que essa visão é compartilhada por todos os membros de uma organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações.

O conceito de estratégia muda constantemente, isso em vista do contexto em que ela é desenvolvida. Como Kluyver (2010) argumenta, o ambiente competitivo atual é muito diferente daquele que os executivos enfrentaram 25 anos atrás e voltará a mudar novamente, de forma significativa, em algumas décadas. Isso pode ser constatado à medida que se observa a evolução do pensamento estratégico nos últimos 50 anos, há uma gradual mudança no foco, pois a perspectiva da economia industrial dá espaço para a perspectiva baseada em recursos e está para a perspectiva de capital humano e intelectual.

Kluyver (2010), por sua vez, acredita ser importante entender o que chama de razões subjacentes dessa evolução, então distingue as perspectivas, no caso da economia industrial,

sustentando que as influências ambientais eram determinantes para o sucesso de uma empresa. Quando o processo de globalização e a revolução tecnológica começaram a mudar rapidamente o cenário competitivo, foi o momento em que a perspectiva da economia industrial começou a ser questionada. Surgiu, então, a visão baseada em recursos com o foco no pensamento estratégico de construção de competências que ultrapassam os limites das unidades de negócios tradicionais.

A referência aos negócios tradicionais significa dizer que o foco era somente nos recursos, que eram limitados por restrições do ambiente, mas passam a ter uma abordagem na construção de competências que ultrapassam os limites ambientais dos diferentes negócios. A preocupação tradicional era criar portfólios corporativos, em que as metas e os processos eram meios de se obter a melhoria das competências essenciais. Dessa forma, não mais se captura valor econômico, mas cria-se valor, ao desenvolver e aperfeiçoar as competências.

Relacionado à perspectiva ou visão baseada em recursos (VBR), Barney e Hesterly (2007) definem como sendo um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa, sendo fontes de vantagem competitiva. Estabelecem ainda o que significam recursos e capacidades no contexto do modelo VBR, sendo que recurso é todo ativo tangível e intangível que a empresa controla e pode ser usado na criação e implementação da estratégia.

A capacidade, por sua vez, é um subconjunto de recursos de uma empresa, também são ativos tangíveis e intangíveis que possibilitam à empresa aproveitar de maneira integral outros recursos que controla. Mas as capacidades sozinhas não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, entretanto é possível que recorram a outros recursos para originarem e implantarem tais estratégias.

Os recursos e as capacidades ainda são classificados em quatro categorias: recursos financeiros, que consideram todo o dinheiro, independente da fonte que a empresa usa para criar e implementar estratégias; recursos físicos, que incluem toda a tecnologia física disponível da empresa; recursos humanos, que contemplam treinamentos, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento, visão de gerentes e demais funcionários de uma empresa; e, por fim, os recursos organizacionais, que subentendem os atributos de grupos de pessoas, sua estrutura formal, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle, coordenação e cultura.

A perspectiva do capital humano e intelectual é uma extensão da perspectiva baseada em recursos, entretanto adapta-se ao momento do comércio global, que leva em consideração a economia baseada no conhecimento. O fato de as empresas não acessarem recursos físicos e

financeiros já não é tão relevante a ponto de impedir o crescimento e muito menos oportunizar alternativas para tal. Mas o que realmente pode ser o fator limitante é a ausência de pessoas ou do conhecimento correto. Aumentar a eficácia operacional é crucial no ambiente competitivo, mas não substitui o bom pensamento estratégico, afirma Kluyver (2010).

Ainda conforme Kluyver (2010), há uma diferença fundamental entre estratégia e aplicação de ferramentas operacionais e filosofias gerenciais focadas na eficácia operacional. Ambas são essenciais para a competitividade, muito embora as ferramentas gerenciais voltem-se para a execução de algo da melhor forma, ou seja, uma condição tática, já a estratégia tem o foco em fazer de forma diferente. A estratégia se dá de maneira superior, sendo sustentável no longo prazo. A meta definitiva da estratégia só pode ser obtida se uma empresa puder conservar diferenças significativas entre ela e seus concorrentes.

Estabelecendo algumas definições relacionadas à formação da estratégia e tendo como base as considerações de Mintzberg e Quinn (2001), a primeira definição é sobre estratégia e o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma vez devidamente articuladas, essas ações permitem uma alocação de recursos de forma a minimizar eventuais deficiências internas, além de permitir a antecipação e providências contingenciais realizadas por oponentes.

A segunda definição são as metas ou objetivos, que determinam o tempo em que deve ser alcançado o resultado, entretanto não dizem como proceder para atingi-lo. Todo tipo de organização tem metas, múltiplas metas, em suas diferentes unidades, subunidades, inclusive nas principais atividades de cada subunidade. Elas podem estar relacionadas ao valor, à forma geral da organização, à natureza que se pretende e diferentes direções nas quais devem se movimentar. Já as metas principais são as que se relacionam diretamente com a direção, agindo de forma integral na organização; também são chamadas metas estratégicas.

A terceira definição é sobre política. Trata-se de regras ou diretrizes que estabelecem os limites de até onde a ação pode agir. Elas podem ter força de decisão contingente, resolvendo conflitos entre objetivos específicos, pontuais. A atuação da política existe em todos os níveis da organização, determinando a postura geral.

A quarta definição é dos programas estratégicos. Estes estabelecem as etapas a serem seguidas com o fim de atingir os objetivos principais, levando em conta os limites estabelecidos pela política. Ainda, asseguram que os recursos sejam alocados com a finalidade de ter as metas alcançadas.

A quinta definição é das decisões estratégicas. Elas determinam a direção geral de um empreendimento, inclusive sua viabilidade, do que é previsível e do imprevisível, como as

mudanças que não se conhece, mas que podem vir a ocorrer. Têm uma relação na formação das metas, atuam ainda para delinear os limites em que a empresa deve atuar e estabelecem a eficiência do empreendimento, independentemente ao fato de as tarefas individuais ocorrerem ou não. Pode-se dizer que são o resultado da convergência das demais definições anteriormente já detalhadas.

É possível, a partir das definições de Mintzberg e Quinn (2001), estabelecer relação com as estratégias e táticas, ressaltando suas diferenças e complementariedades, muitas vezes confundidas como sendo iguais. As estratégias são diretrizes amplas que normalmente estão relacionadas à solução de importantes problemas que afetam a competitividade. Por outro lado, a tática tem uma curta duração, é adaptável, serve para realinhar ações que as forças opostas usam para atingir objetivos limitados. Assim, a diferença básica está relacionada à escala de ação ou à visão do líder, pois o que pode aparentar ser “tática” para o líder principal pode ser estratégia para outro líder. Para Mintzberg e Quinn (2001), as estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real, princípios esses que alguns estudos defendem como sendo necessários, pois orientarão a avaliação da estratégia.

A clareza, os impactos motivacionais, a consistência material, a compatibilidade com o meio ambiente, a adequação dos recursos, o nível de risco, a equiparação dos valores pessoais, o horizonte de tempo e a praticidade seriam alguns dos princípios que deveriam estar contemplados como eixos norteadores das estratégias. Existem ainda considerações históricas, advindas da compreensão empresarial e diplomático-militar, que incluem alguns outros fatores, como objetivos claros, decisivos e diretos, iniciativa, concentração, flexibilidade, liderança coordenada e comprometida, surpresa e segurança. Todos esses princípios ou eixos norteadores são apenas alguns dos elementos críticos a ser considerados na implantação de negócios.

Com base nessas várias definições, e sintetizando as diferentes colocações a partir de Mintzberg (2010), pode-se considerar estratégia como sendo um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma vez bem formuladas, as estratégias ajudam a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma condição única e viável, levando em conta as competências e deficiências internas e externas, assim como suas mudanças no ambiente. A partir da contextualização das diferentes concepções acerca do que é estratégia, a próxima seção tratará da gestão estratégica, procurando resgatar diferentes considerações.

2.2 Gestão estratégica

A administração estratégica teve sua primeira forma, segundo Certo e Peter (1993), após a Fundação Ford e a Cornegie Corporation patrocinarem, nos anos de 1950, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Essa pesquisa recomendou que o ensino de negócios ampliasse sua natureza e incluísse novos conhecimentos. Desde então, evoluiu e continua a evoluir, não havendo um consenso em relação a um único conceito.

Mesmo existindo divergência em relação ao conceito de administração estratégica, ela vem sendo executada em muitas organizações, inclusive beneficiando-as significativamente. Os autores destacam ainda que uma das definições conceituais trata a administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto devidamente integrado a seu ambiente.

Em outra consideração acerca da administração estratégica, Oliveira (1991) ressalta que esta é fruto do resultado da relação entre o PE acrescido do desenvolvimento estratégico e controle estratégico, fases que, somadas, estabelecem a administração estratégica. Afirma ainda que o processo estratégico é dinâmico, pois pressupõe o exame dos efeitos interdependentes de variáveis externas (políticas, econômicas, tecnológicas etc.) e internas (rentabilidade, produtividade, margem de contribuição etc.) através do tempo.

Já Reis e Korbs (2008) têm o entendimento de que a gestão estratégica é um processo que objetiva subsidiar a organização, capacitando-a a antecipar-se às mudanças, ajudando ainda a corrigir as estratégias que estão em andamento, considerando a velocidade e efetividade necessária. Por sua vez, Scharmach (2010) argumenta que a gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, considerados como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão.

Ao buscar conceituar o que significa gestão estratégica, a partir das considerações dos diferentes autores que foram referidos, chega-se ao entendimento de que o ato de gerir ou administrar algo reporta a uma condição de que a gestão estratégica visa assegurar o sucesso da empresa. Esse entendimento pode estar presente em diferentes organizações, de maneira contínua, inclusive tornando-se instrumento de correção das mudanças que se julga necessário em outros contextos da estrutura organizacional.

Ainda, ampliando os entendimentos até aqui desenvolvidos dos diferentes conceitos de gestão estratégica, é oportuno mencionar a correlação que aparenta existir nas considerações, principalmente dos benefícios que as organizações têm ou teriam quando implantam esse

processo. Certo e Peter (1993) destacam que os benefícios são – ou podem ser – muitos, pois essa condição está intimamente associada à prática apropriada da administração estratégica. Os benefícios vão além do financeiro, como levar membros da organização a se comprometer com a realização de metas organizacionais de longo prazo, o que é originado à medida que existe uma participação efetiva na definição tanto de metas quanto das estratégias para se atingir essas metas.

Outro benefício seria a possibilidade de antecipação aos movimentos ambientais. Como existe ênfase em avaliar o ambiente, tornam-se menos prováveis percalços que venham a comprometer a organização e que não sejam percebidos. Isso tanto em relação a movimentos de mercado quanto a ações dos concorrentes. Existem ainda diversos outros benefícios, que são chamados de suplementares. Entre estes, podem ser citados: identificação de qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio, melhoria da canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados, permissão para que os gestores tenham uma clara visão do negócio, torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para identificação de oportunidades.

Após destacar alguns dos benefícios, é preciso abordar as etapas básicas necessárias para empregar o processo de administração estratégica. Conforme Certo e Peter (1993), essas etapas são: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e exercício de controle estratégico. Essas etapas estão representadas na figura 1.

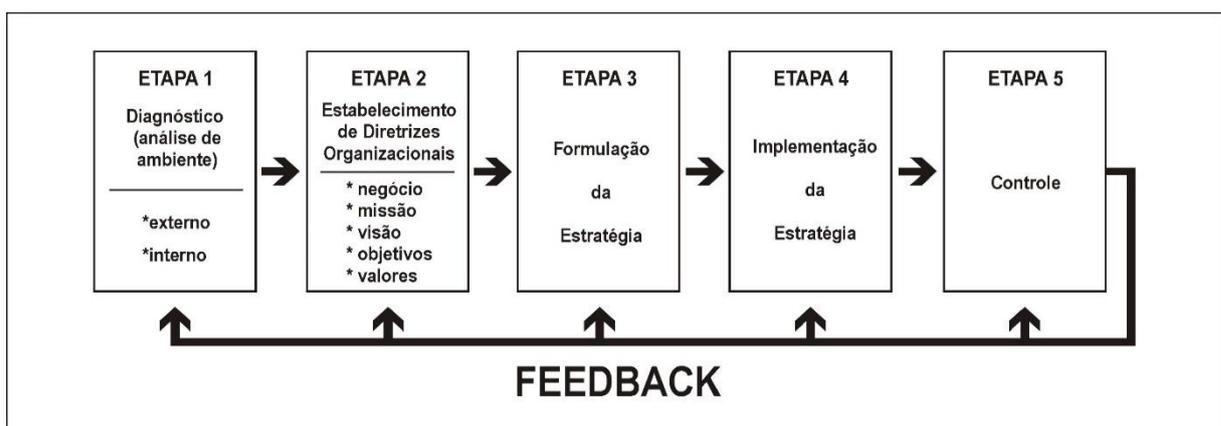


Figura 1 – Etapas básicas do processo de administração estratégica
Fonte: Certo e Peter (1993, p. 14).

Conforme os autores, a etapa 1 trata da análise do ambiente, quando são identificados os riscos e as oportunidades do momento e do futuro, sob o ponto de vista interno e externo da

organização, podendo influenciar o desenvolvimento dos objetivos pretendidos. Na etapa 2, são estabelecidas as diretrizes organizacionais, ou seja, as metas da organização, etapa em que se podem destacar dois indicadores fundamentais para sua direção, a missão e os objetivos. A primeira define a finalidade ou a razão pela qual existe a organização, e os segundos tratam do que a organização almeja atingir ou conquistar.

Na terceira etapa, ocorre a formulação da estratégia, que diz respeito à melhor maneira de estabelecer a estratégia necessária para que os objetivos da organização sejam alcançados. São as projeções e escolhas das melhores estratégias que devem levar aos resultados esperados, entenda-se, atingir os objetivos propostos. A quarta etapa é a implementação da estratégia. Como o próprio nome define, é a fase de colocar em ação as estratégias que foram concebidas nas fases anteriores. A quinta e última etapa é o controle estratégico. Essa etapa se concentra em monitorar e avaliar o processo de administração estratégica como um todo, para, dessa forma, assegurar um funcionamento adequado.

Com base nessas argumentações referentes à conceituação da gestão estratégica e citando Scharmach (2010), para quem, em um contexto em que as organizações necessitam prever a racionalização e a funcionalidade, tornando-se administráveis e levando em conta o ambiente onde estão inseridas, a gestão estratégica torna-se fundamental. Assim, a diferenciação entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica consiste em que o primeiro tem a abordagem no processo administrativo que dá sustentação metodológica, orientando à melhor direção a ser seguida pela empresa. Já a Gestão Estratégica está voltada para os meios como as diferentes estratégias planejadas serão executadas, ou seja, transformadas em ações alinhadas aos fatores políticos, técnicos, financeiros e materiais. A sessão que segue apresenta diferentes conceitos e alguns dos principais princípios do planejamento estratégico.

2.3 Planejamento Estratégico

No decorrer da abordagem sobre o Planejamento Estratégico (PE), será possível identificar o seu amplo conceito, funções, dimensões e abrangência. Também, entender a dificuldade das empresas em ter o exato entendimento da amplitude e dimensão desse conceito, embora Oliveira (2011) ressalte que o PE já vem sendo o foco de atenção da alta administração das diferentes empresas, levando em conta as medidas positivas que uma empresa pode ter ao utilizar tal ferramenta.

Em relação às dimensões, Oliveira (2011) estabelece como sendo cinco. A primeira dimensão corresponde ao que o autor diz poder ser, produção, pesquisas, novos produtos,

finanças, *marketing*, instalações, recursos humanos, entre outras, todas atreladas ao desempenho da empresa. A segunda dimensão refere-se aos elementos do planejamento, que são objetivos, estratégias, políticas, programas, normas e procedimentos, em que todos esses elementos devem ser analisados no decorrer da implementação do PE. Na terceira dimensão, aparece o fator tempo, o qual pode ser dentro de um horizonte de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão relaciona as diferentes unidades da empresa onde o PE deve ser elaborado, podendo existir um planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produção. A quinta e última dimensão abordada por Oliveira (2011) trata das características do PE, sendo estas representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Todas essas dimensões não podem ser consideradas únicas e excluir a possível existência de outras, e que essas não possam vir a ter dimensões que ultrapassem os limites previamente definidos na ocasião da descrição de cada uma. O que deve ser considerado é a complexidade do conceito de PE no contexto das empresas.

Ansoff (1993), reportando-se à evolução dos sistemas de administração, menciona que, quando as turbulências se alteram para o contexto das empresas, o enfoque precisa visar à resolução do crescente nível de imprevisibilidade, novidades e complexidade, o que torna necessários sistemas de administração mais sofisticados, que possam acrescentar eventos que proporcionem a visibilidade do futuro. A evolução do sistema de administração mencionado é a transição, ao longo do tempo, das abordagens de gestão por controle de desempenho, o que era considerado adequado enquanto as mudanças eram lentas; gestão por extrapolação, em que a mudança era rápida, mas os aspectos de previsão futura podiam ser medidos através da extrapolação do passado; gestão por previsão de mudanças, em que, da mesma forma que o período anterior, as mudanças eram rápidas mas havia as primeiras descontinuidades ambientais, ou seja, mudava-se a forma de conduzir as empresas pelo cenário somente do passado, mas também levavam-se em conta as ameaças e oportunidades previsíveis de maneira periódica; e a gestão através de respostas flexíveis e rápidas: à medida que muitos desafios importantes surgiam com rapidez, tinha de haver intensidade semelhante nas respostas, pois oportunidades parcialmente previsíveis e surpresas imprevisíveis requeriam planos contingenciais que possuíssem o comportamento de flexibilidade e rapidez.

O autor ressalta que, após essa evolução dos sistemas de administração ao longo do tempo, hoje o planejamento a longo prazo é largamente aplicado, bem como o planejamento estratégico. Mesmo que essa aceitação seja demorada, ela vem ocorrendo progressivamente

pelas empresas. As principais diferenças entre o planejamento de longo prazo (PLP) e o planejamento estratégico (PE) consistem basicamente nas visões do futuro. Com relação ao PLP, tem-se que o futuro pode ser previsto levando em conta o crescimento passado, ou seja, há uma expectativa de que o desempenho futuro possa e deva ser superior ao desempenho passado. Já no PE não há uma expectativa de que o futuro seja mais promissor do que foi o passado. Dessa forma, a primeira ação a ser realizada é uma análise das perspectivas da empresa, identificando as tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades que possam influenciar na sua trajetória.

Em um momento posterior, tem-se a análise competitiva, que identifica a melhoria de desempenho que a empresa pode conseguir à medida que aperfeiçoa sua estratégia de competir na sua área de negócio. Ansoff (1993) demonstra ainda que, mesmo equacionando as melhores estratégias em todas as unidades da empresa, de maneira a obter os bons resultados, sempre haverá unidades com melhores resultados do que outras. Em um terceiro momento, faz-se uma análise estratégica da carteira, em que as unidades são comparadas, prioridades são fixadas e os recursos são alocados nas diferentes áreas do negócio.

Existem ainda diferenças entre o PLP e o PE no que consiste aos processos. No PLP, as metas são detalhadas em programas de ação, orçamentos e planos de lucro para cada unidade de negócio da empresa. O PE, por sua vez, realiza uma análise estratégica detalhada, em que compara as perspectivas com os objetivos, para que surja uma estratégia. Ainda, estabelece metas de desempenho de curto prazo e metas estratégicas, seus programas e orçamentos de operação direcionam as unidades operacionais, os programas e orçamentos estratégicos têm por objetivo potencializar o futuro de lucro da empresa.

Oliveira (2011), de forma resumida, argumenta que o PE está relacionado a objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los, afetando a empresa como um todo. O autor ainda menciona dois outros tipos de planejamento, o tático e o operacional, sendo que eles atendem a objetivos de curto prazo e maneiras e ações respectivamente, influenciando somente parte da empresa.

É oportuna a colocação de Oliveira (2011) ao distinguir o planejamento, afirmando que o mesmo não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois há uma diferença substancial em cada um desses conceitos, que costumeiramente acabam por ser mal interpretados como sendo planejamento. Portanto, é possível verificar que cada uma dessas classificações tem diferentes focos. A previsão está ligada ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer. A projeção trata do futuro, levando em conta a estrutura básica do passado. Já na predição o argumento é de que a situação do futuro

tende a ser diferente do passado, mas não há nenhum controle sobre o processo e desenvolvimento. Por sua vez, a resolução de problemas tem a visão única de correção de certas discontinuidades e desajustes, inclusive externos. No plano, trata-se de um documento formal que sistematiza as informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento. É o limite da formalização do planejamento e tem uma visão estática. Nesse ponto, a relação custo *versus* benefícios deve ser observada. Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Como afirma Oliveira (2011), as empresas terão possibilidades de agir preventivamente, antecipando possíveis variáveis e fatores que possam afetá-las negativamente.

Conforme Fumió (2008), um dos aspectos favoráveis à realização do planejamento estratégico é a necessidade de cada responsável por área específica dispor de uma visão global do negócio, do ambiente, das táticas utilizadas nas demais áreas e das estratégias definidas e aprovadas. Outro aspecto mencionado pelo autor é que, na ocasião de se ter um PE de fato, as decisões ou as buscas por elas, de forma individualizada, não se sobressaem, não permitindo que ocorra disputa de poder nas diferentes unidades, o que pode ser nocivo para a empresa.

Já Brondani (2008) desenvolve a ideia de que o PE trata-se de um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento, em que o objetivo da organização é obter uma posição melhor em relação ao seu ambiente. De maneira mais formal, o PE trata de sistematizar os programas de ações que têm a finalidade de obter seus objetivos de negócio, estabelecidos de maneira comum, através da análise, da avaliação e da seleção de oportunidades.

2.4 O processo do Planejamento Estratégico

Uma vez abordados os diferentes conceitos sobre a gestão estratégica e o planejamento estratégico, faz necessário passar às argumentações acerca do processo do PE, dessa forma é preciso estabelecer algumas definições. A literatura sobre o processo do PE apresenta diferentes modelos para conciliar essas variáveis, apesar disso todos eles convergem para o cumprimento de etapas comuns, que são: definição da visão e missão, análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formação de estratégias e ações, criação de indicadores para mensuração e acompanhamento dos objetivos e metas. Conforme Cassol (2006), tanto a formulação quanto a implementação e o controle fazem parte do que considera estágios clássicos do PE. Menciona ainda que diversos autores reafirmam essa colocação.

Em relação ao processo do PE, Brondani (2008) observa que este se utiliza de esquemas de concentração de informações que acabam influenciando os responsáveis pelo processo, que composto basicamente por: diagnóstico da análise ambiental, diretriz organizacional, alternativas estratégicas, implantação e controle das ações estratégicas.

Já Oliveira (2011) apresenta um modelo para implementar o PE em que, novamente, aparecem algumas das etapas anteriormente enfatizadas, que são: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, os instrumentos prescritivos e quantitativos e o controle e avaliação, destacando as características de cada um. Guimarães (2011) ainda sugere que o PE deva seguir a ordem de definição do negócio, da missão e dos princípios, a realização da análise do ambiente, a definição da visão, dos objetivos e das estratégias competitivas.

Tentando descrever o que contempla cada uma dessas fases, é possível entendê-la da seguinte maneira: a referência à análise do ambiente permite a identificação e o controle constante das diferentes variáveis internas e externas que acabam por interferir no contexto competitivo em que a empresa está inserida. Assim, a empresa tem condições de evitar revezes relativos às ameaças, bem como alavancar as oportunidades também identificadas na análise. Oliveira (2011) enfatiza que a empresa, para ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos, deve ter o processo de análise interna e externa integrado, contínuo e sistêmico, o que vem a reforçar o entendimento da interferência do contexto mencionado.

Oliveira (2011) afirma ainda que a análise externa tem por finalidade verificar a relação entre a empresa e o ambiente onde ela está inserida, apontando suas oportunidades e ameaças, sua condição atual no mercado e perspectivas futuras. As oportunidades são variáveis externas e não são controláveis, entretanto podem provocar uma condição favorável para a organização, isso em relação ao ambiente.

Por outro lado, Guimarães (2011) verifica que existe também o entendimento de que as oportunidades são variáveis externas, atuais e futuras que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa. Entretanto, as empresas devem ter interesse nessas variáveis favoráveis que são identificadas, bem como interesse em usufruí-las. Com relação às ameaças, são variáveis externas e não são controláveis pela empresa, assim podem interferir de forma negativa. Segundo Oliveira (2011), as ameaças podem apresentar, sob determinados aspectos, alguma forma de ação crítica. O autor traz como exemplo a inflação, que, mesmo sendo uma ameaça, não é uma questão crítica, pois a empresa não tem como interferir. Por outro lado, o relacionamento da empresa com um concorrente pode ser uma ameaça, bem como uma situação crítica, mas nessa condição a empresa pode agir.

Oliveira (2011) argumenta que, na análise do ambiente externo, a busca de oportunidades e ameaças deve levar em conta o processo de integração, tecnologia, governo, subsistema financeiro, sindicatos, comunidade, consumidores, concorrentes, fornecedores, mercado e indústria. Segundo Guimarães (2011), os autores quase sempre dividem os fatores externos e os classificam em micro e macroambientes, sendo que os fatores micro seriam relacionados ao contexto interno da empresa, em síntese seriam clientes e fornecedores. Já a divisão macro relaciona-se com os fatores econômicos, políticos, legais, culturais, sociais, tecnológicos, demográficos e ecológicos. É preciso ainda considerar, no processo de análise do ambiente organizacional, o meio pelo qual é possível identificar os riscos e as oportunidades, atuais e futuras que podem interferir nas metas da empresa.

Com relação à análise interna, a ideia central é verificar as qualidades e deficiências que a empresa possui, destacando os pontos fracos e fortes atrelados ao ambiente onde a empresa está inserida. Conforme Oliveira (2011), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia conhecer as habilidades e competências da empresa. Essas variáveis podem ser tangíveis ou não, influenciando positivamente o desempenho. São variáveis controláveis, diferentemente das externas.

A articulação das variáveis detalhadas, ou seja, os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças, do ambiente interno e externo respectivamente, pode ser analisada via modelo SWOT, termo inglês que representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). O objetivo desse método é montar uma matriz que sintetiza as variáveis internas e externas que acabam por influenciar a empresa.

Conforme Mintzberg (2010), por mais que tenha ocorrido desenvolvimento no campo da administração estratégica, sob várias direções a maioria dos livros-textos padrão continua a usar o modelo SWOT como peça central. Isso também é válido para os consultores estratégicos, apesar de haver mudanças velozes no que diz respeito à introdução de novas técnicas de análises.

O resultado dessas informações apurados na matriz SWOT vai definir as diretrizes organizacionais da empresa, definindo a missão e visão, todos norteados por seus princípios e com foco no negócio da organização. Ainda em relação às diretrizes organizacionais, Certo e Peter (1993) destacam que os dois principais indicadores de direção da organização são a missão e os objetivos organizacionais. A missão é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Os objetivos organizacionais fornecem fundamentos para o

planejamento, organização, motivação e controle, uma vez que, não existindo esses fatores nas empresas, elas podem seguir diferentes caminhos, nem sempre promissores.

Superada essa fase, a formulação da estratégia ocorre à medida que são identificadas as reais necessidades da empresa, levando em conta o cenário, as diretrizes organizacionais e os objetivos estratégicos. Os planos de ações da empresa devem estar baseados nas estratégias previamente definidas, conforme destacado anteriormente. A implantação e o controle podem ser considerados a fase final do processo, fase que está diretamente relacionada à atuação dos principais gestores da empresa, que, além de atuarem como os responsáveis pela implementação, devem controlar os indicadores do Planejamento Estratégico.

A utilização de mecanismos para o acompanhamento das ações planejadas e seus resultados é necessária, para que se tenha condições não só de corrigir eventuais distorções, mas também de realizar melhorias. Dessa forma, a fim de melhor situar o contexto de utilização de algumas das ferramentas de gestão disponíveis para esse fim, segue breve definição de cada uma das seguintes ferramentas: Ciclo de planejamento, execução, verificação e correção (PDCA), Diagrama de Ishikawa e *Balanced Scorecard* (BSC).

De maneira sucinta, o ciclo PDCA, conforme Fumió (2008), consiste em desenvolver ações em quatro fases, que são representadas pelas iniciais em inglês, dos procedimentos a serem adotados: PLAN, para identificar o processo de planejar, incluídos aí os objetivos organizacionais e a forma como serão alcançados; DO corresponde a executar, fazer, realizar, é a fase dos acontecimentos do que foi planejado; CHECK diz respeito a verificar, controlar, trata de comparar o planejado com o executado, ou seja, o PLAN com o DO, apontando os resultados; e ACTION, por sua vez, significa melhorar, agir no processo para ampliar melhorias ou implementar correções necessárias.

Para que se possa ter uma representação do ciclo PDCA, segue a figura 2 com as etapas correspondentes.



Figura 2 – Ciclo PDCA

Fonte: elaborada pelo autor a partir de informações de Marshall Junior et al. (2008).

A ferramenta chamada de Diagrama de Ishikawa, diagrama de causa e efeito ou ainda diagrama espinha de peixe traz uma representação das possíveis causas que resultam em determinados efeitos. Conforme Marshall Junior et al. (2008), as causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas durante o processo de classificação. A grande vantagem dessa ferramenta é que se pode atuar de maneira específica e direta no detalhe das causas possíveis.

De maneira geral, pode-se dizer que a ferramenta Diagrama de Ishikawa contempla quatro etapas, sendo que a primeira trata de discutir o assunto a ser analisado, contendo o seu processo, como ocorre, onde ocorre, áreas envolvidas e escopo. Na segunda fase, tem-se a descrição do efeito, problema ou condição específica, no lado direito do diagrama. A terceira fase é o levantamento das possíveis causas e a junção destas por categorias no diagrama. A última fase é a análise do todo, ou seja, o diagrama elaborado e a coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Marshall Junior et al. (2008) destacam que, conforme houver uma complexidade do Diagrama de Ishikawa apurado, é possível desdobrar algumas das causas em um novo diagrama de causa e efeito, de maneira aprofundada e detalhada, que permita uma riqueza de detalhes maior. A figura 3 apresenta a ferramenta Diagrama de Ishikawa na forma de um exemplo.

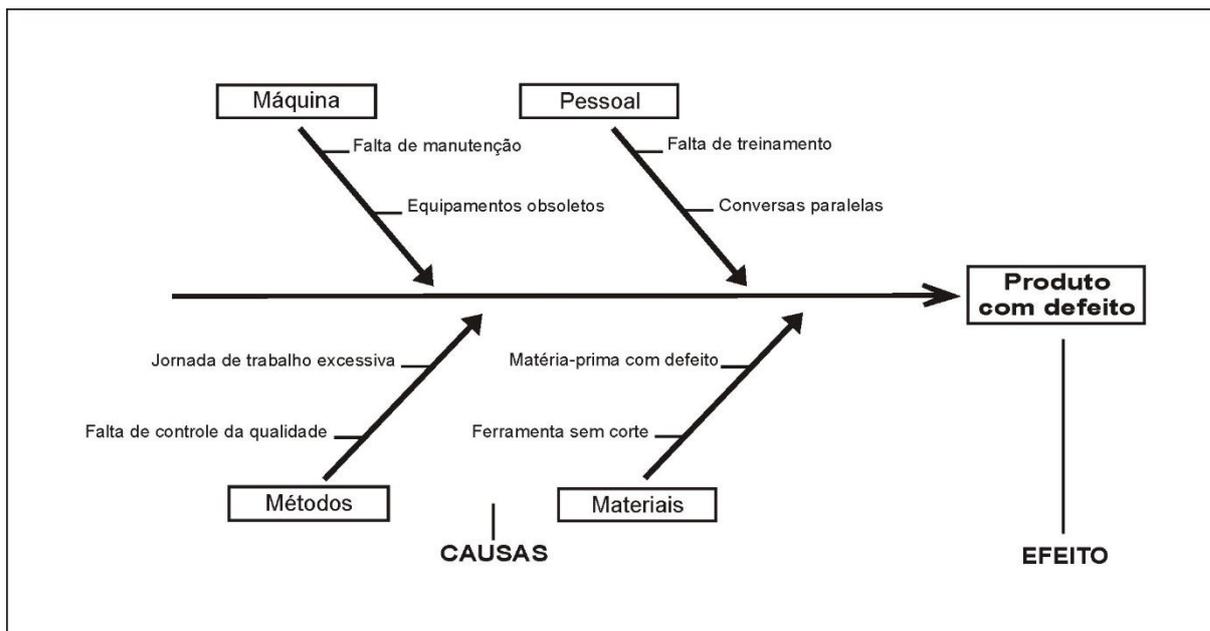


Figura 3 – Diagrama de Ishikawa

Fonte: elaborada pelo autor a partir de informações de Martins e De Bastiani (2012).

Já com relação à ferramenta de controle *Balanced Scorecard* (BSC), foi criada em 1992 por dois professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, que perceberam o esgotamento do modelo tradicional financeiro, o qual não tinha a profundidade necessária para refletir a real situação das empresas, uma vez que desconsiderava as demais perspectivas das empresas que não fosse a financeira. Esta apenas tinha uma abordagem sob o desempenho histórico e de curto prazo, assim, para Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de desempenho.

O BSC está organizado em quatro perspectivas, financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. A busca dessa ferramenta é pelo equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, em relação a medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrência, isso tanto no âmbito interno quanto externo de desempenho. Realizando uma analogia com a condução de uma aeronave, Kaplan e Norton (1997) desenvolvem o raciocínio de que os executivos, como os pilotos, precisam de diversos indicadores sobre vários aspectos ambientais e de desempenho para poder manter uma direção com vistas à excelência.

Os autores ainda destacam que o BSC oferece instrumentos necessários de que necessitam as empresas para alcançar o sucesso no futuro. Afirmam ainda que hoje as empresas competem em ambientes complexos, o que torna necessária uma correta interpretação das metas e dos métodos para alcançá-las. Como o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas através

do conjunto amplo de medidas de desempenho, torna-se base para um sistema não só de medição, mas também de gestão estratégica.

As quatro perspectivas mencionadas anteriormente foram criadas para justamente, em um primeiro momento, serem um painel de indicadores, através do qual os executivos pudessem ter um melhor acompanhamento do desempenho financeiro, da percepção de valor gerado aos clientes, do desempenho dos processos operacionais e do crescimento intelectual e motivacional dos recursos humanos. Porém, no decorrer do tempo, tornou-se uma ferramenta muito mais importante, pois conseguiu alinhar as questões táticas às diretrizes estratégicas.

As quatro perspectivas formam a estrutura do BSC, e sua integração permite que ocorram diversas ações que resultam no alinhamento sistêmico das estratégias adotadas pela empresa. Uma das possibilidades, e talvez a mais relevante, é a possibilidade de que a visão estratégica da empresa seja compartilhada. O alinhamento das várias metas dos departamentos e dos colaboradores à estratégia pretendida é outro. Também é possível associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais. A identificação e o alinhamento das iniciativas estratégicas, além de proporcionar revisões constantes e sistemáticas, bem como obter o *feedback* para aprofundar o entendimento da estratégia, assim como aperfeiçoá-la, são algumas das possibilidades.

Conforme Kaplan e Norton (1997), sua integração possibilita que ocorra a tradução da missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados a partir das quatro perspectivas, em que o *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e a utilização de indicadores têm por fim informar os funcionários sobre os vetores de sucesso atuais e futuros (Figura 4).

O BSC mantém a perspectiva financeira, pois considera as medidas financeiras valiosas para apontar as consequências econômicas imediatas, porém de ocorrência já verificada. Elas indicam se a implementação e execução de uma estratégia da empresa estão contribuindo para os resultados financeiros. Normalmente, os objetivos dessa perspectiva estão relacionados a lucratividade, medidos, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser crescimento das vendas ou geração de fluxo de caixa.

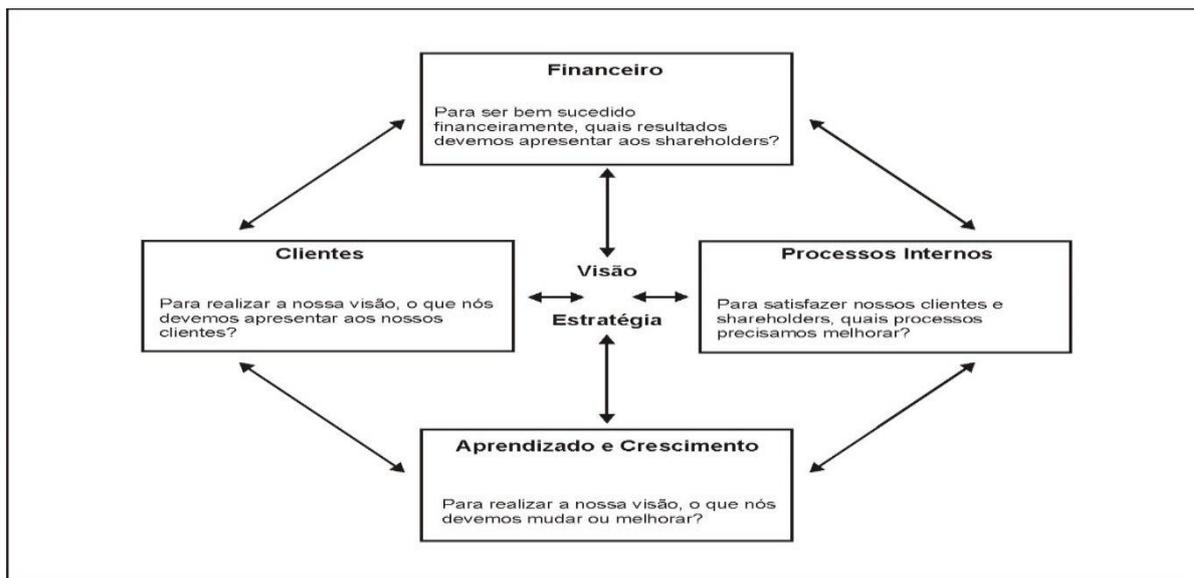


Figura 4 – *Balanced Scorecard* (BSC)

Fonte: elaborada pelo autor a partir de informações de Kaplan e Norton (1997).

Na perspectiva do cliente, é possível que sejam identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais as unidades de negócio competirão, bem como as medidas de desempenho da unidade nos segmentos considerados alvo. Há várias medidas consideradas básicas ou genéricas, da mesma forma que a perspectiva anterior, vinculadas à estratégia. Pode-se destacar, entre as medidas, a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) no segmento alvo. Deve haver ainda medidas específicas das propostas de valor da empresa para os clientes; já os indicadores dos resultados para o cliente são os fatores críticos para que estes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores.

A perspectiva dos processos internos, por sua vez, contribui com a possibilidade da identificação dos fatores críticos dos processos internos, para que a empresa possa atingir a excelência, permitindo que as unidades de negócio ofereçam propostas de valor que consigam atrair e reter clientes nos segmentos que a empresa quer atingir no mercado. Ainda, satisfaz as expectativas que os acionistas têm em relação a significativos retornos financeiros. Relativo às medidas dos processos internos, as que são consideradas como potenciais, que influenciarão a satisfação do cliente e refletirão no resultado financeiro da empresa, serão as mensuradas.

Kaplan e Norton (1997) salientam duas diferenças que existem nessa perspectiva, em relação à abordagem tradicional de medir desempenho. Na forma tradicional, o monitoramento e a melhoria são com base nos processos existentes, podendo estender-se além das medidas financeiras de desempenho, incluindo medidas baseadas no tempo e na qualidade, mas o foco

continua no que já existe. A proposta da abordagem do BSC procura a identificação de processos novos, em que a empresa possa atingir a excelência, alcançando os objetivos financeiros e dos clientes. O objetivo dos processos internos é verificar, entre os vários existentes, os que não estão sendo executados no momento e que são críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença consiste em que o BSC contempla a inclusão dos processos de inovação, pois os sistemas tradicionais de medição se voltam para os processos de entrega dos produtos ou serviços existentes aos clientes atuais. A expectativa é controlar e melhorar as operações atuais, chamadas por Kaplan e Norton (1997) de onda curta da criação de valores, o que consiste já no recebimento do pedido de um cliente existente, de um produto ou serviço que também já existe e finaliza com a entrega do produto ou serviço ao cliente. Ocorre que a empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência de um produto ao cliente, por um custo inferior ao preço recebido. Abaixo, a figura 5 que demonstra as fases de incorporação de inovação na perspectiva de processos internos.

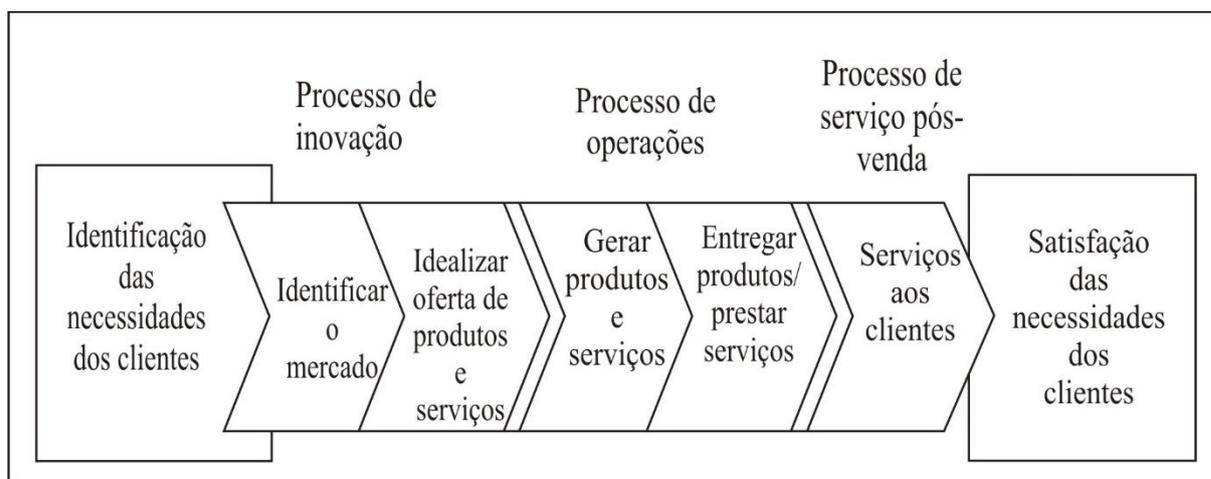


Figura 5 – A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 28).

No longo prazo, os vetores de sucesso exigem da empresa produtos e serviços totalmente novos para atender aos clientes atuais e futuros. A chamada onda longa da criação de valor é considerada por várias empresas um indicador de desempenho financeiro futuro importante, muito mais que do ciclo de operações de curto prazo, pois a capacidade de gerenciar com sucesso um novo processo de um novo produto requer vários anos para se ter a devida competência, o que acaba por ser um fator crítico para o desempenho econômico futuro, em detrimento de gerenciar as operações existentes de maneira eficiente, coerente e ágil.

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura necessária para que a empresa gere crescimento e melhoria no longo prazo, ou seja, subsidia as condições para as outras perspectivas possam atingir seus objetivos, assim os seus próprios objetivos são os indicadores de resultados excelentes nas outras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) ainda consideram improvável que as empresas tenham condições de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos contando apenas com as tecnologias e capacidades atuais, ainda mais em um momento que consideram de intensa competição global, que exige das empresas melhorias contínuas em sua capacidade de oferecer valor aos clientes e acionistas. As três fontes para o aprendizado e o crescimento organizacional provêm das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais. Salientam ainda que, para se ter suprido lacunas que normalmente são apuradas nos objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, quando comparados com a capacidades atuais de pessoas, sistemas e procedimentos internos para atingir o desempenho inovador, serão o investimento na reciclagem de funcionários e o aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, alinhados aos procedimentos e rotinas organizacionais, que poderão resolver essas lacunas.

O BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), é uma das metodologias específicas para a gestão estratégica, traduzindo a missão, a visão e a estratégia das empresas. Resumidamente, essa ferramenta proporciona, através de medidas de desempenho, o acompanhamento dos processos de tomadas de decisões que levam em consideração quatro perspectivas básicas que já foram ressaltadas, que são a financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. As medidas de desempenho mencionadas pelos autores são acompanhadas mediante os *scorecards*, os quais são vetores que, dentro de cada uma das perspectivas, vão traduzir a estratégia de cada unidade de negócio em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Todas essas variáveis estão interligadas entre as quatro perspectivas e ainda sintonizadas à visão estratégica. Um exemplo citado por Kaplan e Norton (1997) para ilustrar o *scorecard* é um cumprimento dos prazos de entrega existente no *scorecard* de uma unidade, que pode ser traduzido no objetivo de redução dos tempos de *set-up* de uma máquina específica ou numa meta local para a rápida transferência de pedidos de um processo para outro. Dessa maneira, as ações locais de melhoria ficam em sintonia com os fatores globais de sucesso da organização. Assim, ocorre a decomposição das medidas estratégicas de alto nível que compõem o *scorecard* da unidade de negócios em medidas específicas de nível operacional. A figura 6 representa o *scorecard* nas quatro perspectivas.

<i>Scorecard</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Figura 6 – *Scorecard*

Fonte: elaborada pelo autor a partir das informações de Kaplan e Norton (1997).

Os autores ainda salientam que, uma vez que os funcionários compreendem os objetivos e as medidas de alto nível, é possível que eles estabeleçam metas dentro de suas unidades, e estas apoiem as estratégias gerais da organização. O *scorecard* também atua como um facilitador no processo de comunicação dos compromissos de executivos e diretores, com a estratégia de uma unidade de negócio. Incentivam que ocorra o diálogo entre as unidades, isso não apenas sob os objetivos financeiros de curto prazo, mas também no longo prazo, pois ajuda a formular e a implementar estratégias que resultem em desempenho significativo no futuro.

Na sequência, a próxima seção abordará como o PE em IES está sendo trabalhado, resgatando também o macroambiente da educação superior, o contexto brasileiro do PE nas IES e a experiência internacional.

2.5 Planejamento Estratégico em IES

O planejamento estratégico em uma IES, diferentemente de outro tipo de organização, requer especial atenção, pois as características organizacionais, tais como certa descentralização de poder, relativa autonomia dos diversos profissionais altamente qualificados e estruturas colegiadas, acabam por fragmentar os diferentes olhares da IES no que se refere à sua gestão, comprometendo a mesma no contexto da visão convencional de formulação de diretrizes estratégicas. Entretanto, por mais que seja um processo de construção diferente em relação às abordagens empresariais, requer que se promova seu entendimento como sendo um instrumento que irá organizar diferentes estratégias, ora deliberadas, ora emergentes.

Dessa forma, o PE pode ser o instrumento que permitirá organizar os diferentes objetivos, mantendo ou estabelecendo prioridades atreladas aos recursos financeiros, pois à medida que o segmento educacional apresenta constantes modificações, esse fluxo ajustado entre o que se pretende para a IES e as reais condições de fazê-lo precisa ser equacionado. Com isso, não significa que a implementação de um modelo de PE seja a simples transferência do

modelo usado no contexto empresarial para o universo da academia, mas sim que é preciso buscar ferramentas empresariais que até então não eram reconhecidas como necessárias na gestão das IES.

Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) salientam que, nas universidades brasileiras, esse processo tem se caracterizado por planos estratégicos que levam o modelo do paradigma racional das empresas, o que acaba por não ter resultados, pois as IES são organizações diferentes. Nesse mesmo modo de caracterizar as IES como organizações diferentes em relação a outros tipos, Moritz et al. (2012) contribuem argumentando que normalmente a aplicação de técnicas usadas em organizações comuns não é bem-sucedida quando implementada nas IES, pois ela tem um ambiente organizacional diferente e em constante aprimoramento, exigindo dos gestores, servidores técnicos e docentes uma capacidade de mudança, em que consiga aplicar diferentes estratégias, ultrapassando a cultura das antigas técnicas.

Além disso, conforme fora constatado por Moritz (2012), assim como em outras organizações, as IES sofrem um processo de mudança e inovação, principalmente após o período LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) de 1996, bem como as reformas governamentais realizadas na primeira década do presente século. Essas mudanças trouxeram consigo a expansão, a internacionalização, a inserção social e diferentes mecanismos de avaliação tanto para as IES como para os alunos. Todas essas variáveis exigem, cada vez mais, que essas organizações complexas, diferentes, tenham em seu arsenal de ferramentas de gestão cotidiana instrumentos que possam dar conta da articulação de ações que visem à superação desses paradigmas, pois qualquer um deles, à medida que não tenha suas necessidades ou expectativas superadas, pode vir a comprometer a viabilidade da IES, pois as IES caracterizam-se como organizações que agrupam diferentes indivíduos que se submetem a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre si. Conforme Moritz (2012), essas regras e estruturas são estabelecidas de forma deliberada e intencional, é um padrão estabelecido nacionalmente, via lei, e não leva em consideração as diferentes necessidades de cada instituição, muito menos a região onde está inserida, o que acaba por distorcer as necessidades da sociedade local, e isso acaba prejudicando o desenvolvimento da gestão.

Ainda em relação ao aspecto de diferenciação da organização de Ensino Superior, Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) afirmam que universidade trata-se de uma organização em que o processo gerencial mescla aspectos racionais, políticos e simbólicos, que atendem a interesses de diferentes públicos da organização. Assim, por envolver diferentes aspectos, não é uma atividade simples para os gestores, implicando outras habilidades, experiências, criatividade, sensibilidade, *insights*, arte e negociação, que resultem no melhor para a

organização. Os autores observam ainda que certamente a gestão de sistemas organizacionais complexos terá de levar em consideração esses fatores. Em relação aos gestores, Godoy (2010) contribui argumentando que os gestores educacionais devem pensar e agir estrategicamente, para poderem tomar decisões cada vez mais eficientes, eficazes, propondo as melhores opções para conduzir os interesses das IES.

Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) resgatam a consideração de que, na década de 1980, a prática da abordagem estratégica foi gradativamente sendo disseminada em organizações competitivas, podendo ser identificada em diversas organizações, como órgãos governamentais, bancos, igrejas, hospitais, escolas, museus, universidades, organizações sem fins lucrativos, como também organizações comunitárias. Fazem ainda uma importante ressalva quando observam que as características específicas das universidades tornam as práticas da gestão estratégica mais complexas e surpreendentes, ambíguas e paradoxais.

Por todo esse contexto explanado pelos autores, parece que o PE pode atuar como vetor de articulação dessas variáveis complexas que gravitam no contexto das IES, promovendo o alinhamento das ações necessárias à superação de tamanha diversidade, além do que, conforme fora colocado anteriormente com a LDB, as mudanças são constantes e as adequações por parte da IES também o são. Assim, o PE pode ser a ferramenta de consolidação racional entre o que as IES têm como sendo o processo de gestão ótimo e o ideal, dada essa realidade imposta pelo novo momento.

Conforme Meyer, Pascucci e Mangolin (2012), as universidades deixaram de ser um lugar tranquilo, onde os professores desenvolviam suas atividades de ensino e pesquisa. O novo contexto, que retrata um passado não tão distante, traz consigo a competitividade, pois as IES têm sido desafiadas a responder às demandas externas como meio de sobreviver a curto prazo e de garantir um futuro a longo prazo. Essa resposta passa pela adoção do PE, pois, apesar de haver alguma menção de que se está usando a abordagem do PE de forma crescente nesse tipo de organização, a literatura ainda é escassa no que tange a estudos aprofundados, voltados à formação de estratégias em organizações educacionais. Ainda em relação à competitividade das IES, é oportuno destacar as considerações de Silva (2009), que relaciona os fatores internos dentro do contexto organizacional, tais como suas estratégias, práticas de gestão, habilidades de inovar e capital humano diferenciado como preponderantes para um melhor resultado competitivo.

Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) observam que a gestão estratégica praticada em universidades brasileiras tem sido associada, em geral, à chegada de um novo reitor ou de uma nova administração e sua prática está quase sempre relacionada à elaboração de um PE.

Entretanto, trata-se apenas de um documento formal, de viés político e institucional, servindo de referência e justificativa para as ações da organização, bem como para a legitimação das intenções da nova administração.

Na prática, contudo, as IES não vêm conseguindo traduzir esse PE em resultados que logrem êxito no médio e longo prazos. Fatores como imprevisibilidade e incerteza do ambiente externo, associados a fatores internos da IES, contribuem para o insucesso. Esses fatores internos, segundo Meyer, Pascucci e Mangolin (2012), vêm sendo tratados com uma certa flexibilidade desmedida em relação à utilização de ferramentas estratégicas como o PE, até mesmo pela singular condição de ser uma organização diferente.

Dessa forma, acaba por existir um vale entre planos formais e efetiva prática das estratégias, o que ressalta as diferenças fundamentais entre organizações empresariais e IES, pois os modelos gerenciais desenvolvidos para as empresas dificilmente poderão atender ao cotidiano de uma IES. Para Weick (1982) citado por Meyer, Pascucci e Mangolin (2012), alguns pressupostos racionais desses modelos – como objetivos consensuais, relações claras de causa e efeito – não estão presentes na realidade das organizações educacionais, o que leva a crer que os modelos utilizados para as organizações empresariais não atendem às IES, pois os contextos são claramente diferentes.

Uma outra característica apontada por Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) como sendo preponderante para a existência do vale entre os planos formais e sua efetivação é o amadorismo gerencial presente nas organizações acadêmicas. Segundo os autores, os gestores são geralmente escolhidos pela experiência como ocupantes de cargos na gestão acadêmica, gerenciando seus pares, em detrimento do efetivo reconhecimento em habilidades e experiência na gestão de complexas organizações acadêmicas.

Não basta às IES imitarem ou transferirem, de forma direta, os modelos empresariais, mesmo que não exista um modelo exclusivo para as IES, ou uma teoria própria de administração destas. Entretanto Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) ressaltam que, atualmente, uma forte e crescente tendência entre as instituições privadas de educação tem sido a identificação como “empresa”, o que acaba por justificar a implementação de práticas gerenciais antes não entendidas como sendo oportunas às IES.

Outro aspecto que precisa ser mais bem compreendido entre os gestores é o fato de haver o entendimento de que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) não se trata do planejamento estratégico. Mesmo que o PDI tenha um horizonte de tempo contemplando diferentes eixos da instituição, ele é, em síntese, uma parte do processo de regulação, que evolui da LDB de 1996.

Ainda em relação à LDB, ela é um instrumento legal que caracterizou as IES, possibilitando que houvesse a expansão do segmento educacional tanto público como privado. A lei resguarda a autonomia das IES, estipulando o vínculo intimamente relacionado à sua estrutura administrativa e patrimonial e às suas áreas de atuação. Embora essa autonomia esteja relacionada a um dispositivo constitucional vinculado às diferentes categorias de organizações acadêmicas, ou seja, faculdades, centros universitários e universidades, dependem do poder público no que diz respeito à avaliação de sua qualidade e cumprimento das demais normas gerais da educação (SILVA, 2009).

Segundo Otani, Helou e Michels (2011), quando a LDB foi instituída, tinha por objetivo central consolidar o modelo expansionista da educação superior e, para isso, teriam de existir instrumentos que normatizassem a atividade educacional e pudessem estabelecer condições mínimas para que a oferta desse serviço tivesse suas competências educacionais fortalecidas, amparadas em eixos estratégicos, táticos e operacionais das diferentes instituições. Otani, Helou e Michels (2011) definem, em linhas gerais, o PDI como uma parte do processo de regulação, em que sua estrutura é pautada pela factibilidade da proposta, que prevê e propõe políticas alinhadas à expansão e consolidação da instituição. Destacam ainda que o PDI é um mapa de ampliação da estrutura institucional e que, mesmo tendo um caráter temporal e proativo, não pode ser confundido com o Planejamento Estratégico.

Sobre as diferenças entre o PE e o PDI, por mais que haja uma linha tênue separando-os, o PDI é um documento que surge para atender a uma necessidade legal dos órgãos reguladores da educação superior, estando diretamente relacionado à avaliação institucional. Verifica-se também que sua estrutura tem um caráter definido por decreto, atendendo, em última instância, ao Ministério da Educação. No caso do PE, é um processo que possibilita à IES construir uma identidade através do entendimento das perspectivas que melhor representem seu estado atual e futuro, estruturando contribuições no horizonte de tempo determinadas pela IES e não por algum órgão regulador ou por força de lei. Além disso, o PE é uma ferramenta com métodos que possibilitam a discussão a partir de referenciais que vão além dos eixos propostos na construção do PDI, portanto é um processo dinâmico.

Em relação a experiências internacionais relacionadas ao PE nas IES, é possível identificar algumas diferenças significativas no que tange à utilização dessa ferramenta. Na Índia, por exemplo, há um plano nacional que prevê a expansão do ensino. Entretanto, a preocupação não é apenas expandir, mas ter essa condição com qualidade mundial. Segundo Ramaprasad (2011), existindo uma educação de qualidade, normalmente há um

desenvolvimento econômico significativo, o que leva a crer que existe uma relação entre o desenvolvimento econômico dos países e o nível de educação que ofertam.

A Índia tem muitas universidades consideradas de classe mundial entre suas mais de 350 universidades. Entretanto, elas não possuem um sistema universitário integrado. Essa situação é considerada, pela comissão do conhecimento, que responde pelo planejamento do ensino no país, um dos problemas a serem superados, para que, de fato, o seu sistema universitário possa ser considerado como classe mundial. Segundo essa comissão, o planejamento de expansão com qualidade, o qual almejam, necessariamente passa pela criação de uma estratégia que agregue tanto as instituições de ensino que já existem na Índia como as que pretendem ser criadas, para que se possa gerar o que consideram um crescente da educação superior de excelência, uma vez que existe a sinalização, por parte dessa comissão, de expandir um amplo programa por parte do governo, que visa à criação de 30 novas universidades, 363 novas faculdades de graduação, 1.000 novos institutos politécnicos, de administração, informação e educação, além da ampliação dos já existentes (RAMAPRASAD, 2011).

O que chama a atenção de todo esse contexto de mudança na Índia em relação à educação superior é a convicção de que só será possível chegar à almejada expansão e reconhecimento mediante a utilização de um vigoroso planejamento estratégico, que possibilite a articulação desse sistema educacional. Ramaprasad (2011) enfatiza que o planejamento estratégico não é uma panaceia, mas um processo para o desenvolvimento de um sistema universitário de classe mundial na Índia. Ressalta ainda que alguns estudiosos têm questionado a aplicabilidade do PE no ensino superior, assim como das instituições que apenas falam sobre o PE e não o utilizam. No entanto, ele vem sendo adotado por um número crescente de universidades e a transformação do sistema universitário indiano poderá alcançar a integração à medida que propagar o planejamento para todo o sistema de ensino superior, em todo o país e em todos os níveis do sistema. O autor ainda considera que, para um país que tem longa história de planejamento central, o planejamento estratégico será uma inovação, difundir essa inovação será um desafio e, como qualquer inovação, será necessário promover a consciência, interesse, avaliação, julgamento e aprovação dos estabelecimentos de ensino superior.

Seguindo a contextualização das experiências internacionais na utilização do PE, na Turquia verifica-se, segundo Kahveci et al. (2012), que as IES têm no PE um processo sistemático destinado a orientar as decisões, não só para melhoria da educação e formação, mas também para a investigação, desenvolvimento e aplicação de processos e serviços, possibilitando também a alocação dos recursos financeiros existentes.

Esse entendimento do PE está ligado fundamentalmente à existência de duas regras que obrigam as universidades a preparar planos estratégicos e definir métodos de preparação. Conforme Kahveci et al. (2012), a primeira regra é a gestão das finanças públicas e direito de controle. Essa lei obriga todos os institutos públicos a ter PEs submetidos por força de lei. No caso das IES, ao Ministério do Desenvolvimento da Turquia, essa lei vigora desde 2005. A outra regra está associada ao Conselho de Educação Superior (CoHE), que é uma entidade pública empresarial autônoma responsável pelo planejamento, coordenação, administração e supervisão da educação superior no âmbito do que dispõe a constituição da República da Turquia e as leis do ensino superior. Existe ainda uma comissão independente, desde 2007, que tem a preocupação de avaliar interna e externamente os vários procedimentos das IES, o qual também faz referência às IES como um todo.

Kahveci et al. (2012) argumentam que, por mais que o PE tenha inicialmente sido desenvolvido para ser usado nas empresas a fim de aumentar os lucros, como em qualquer empresa, as universidades também devem usar o PE com o fim de crescer e prosperar. Os autores consideram o PE vital para o sucesso, pois permite à instituição analisar o presente e prever o futuro, criando e sustentando vantagens competitivas. Consideram ainda que o PE alinha a instituição com o ambiente externo, em que as mudanças são inevitáveis e sempre acabam impactando a organização. Por causa das pressões econômicas e sociais, o processo de PE é o ponto de foco para o êxito da gestão das IES e também acaba justificando o aumento na Turquia, assim como no mundo todo, da utilização dessa ferramenta, que se apresenta como um desafio único para a maioria das organizações hoje em dia, seja entidades privadas, públicas ou sem fins lucrativos.

As abordagens de PE, segundo Kahveci et al. (2012), levam em consideração a implementação considerando diferentes áreas de atividade nas universidades, citando em especial o ensino a distância, o que é positivo em um cenário complexo, como o das IES. O desenvolvimento das funções de gestão em IES, consideradas complexas, e a necessidade de ver a situação atual e o ponto de destino tornam o PE indispensável e cuja importância que vem aumentando no dia a dia. Conforme Akyel, Polat e Arslankaya (2012), planejar o trabalho, para definir os objetivos, as metas e os métodos para torná-los possíveis de serem alcançados, preparar um orçamento em conformidade com os objetivos e as metas fixadas e classificar os recursos de acordo com as prioridades, além de ter uma gestão participativa, parecem demonstrar a magnitude das variáveis a serem geridas nas IES.

Akyel, Polat e Arslankaya (2012) destacam ainda que a evolução tecnológica, as exigências da economia da informação, a necessidade de alianças com outras IES nacionais e

internacionais, o aumento da concorrência, o aumento no número e a diversidade dos alunos, entre outros fatores, tornam indispensável a gestão estratégica das IES.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia adotada para o desenvolvimento da dissertação, que tem por princípio dar segurança a todo o processo de constituição do estudo, bem como aos resultados obtidos. Dessa forma, levando em conta o objetivo da pesquisa, a metodologia compreende a caracterização da pesquisa, a definição do objeto e sua abrangência, a coleta de dados e informações e a descrição dos procedimentos de análise.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa tem natureza qualitativa, de caráter descritivo pois descreve os fenômenos ou características de uma determinada população-alvo (YIN, 2005). No caso as ICES, em especial a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e a Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). Assim, a pesquisa caracterizar-se-á como um estudo de caso múltiplo, uma vez que este estudo segue a lógica da replicação.

Conforme Yin (2005), utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento sobre fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Portanto, além de ter se constituído como uma estratégia comum de pesquisa em diferentes áreas, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tal como os processos organizacionais e administrativos das organizações.

A opção pelo estudo de caso múltiplo levou em conta os objetivos que foram propostos, pois o método pareceu ser o mais adequado para compreender de que forma ocorre a utilização do PE nas duas ICES, bem como verificar a existência de variáveis que estejam presentes em ambas, além de levar em conta o fato de que, segundo Yin (2005), os estudos de caso têm sido uma estratégia comum em pesquisas na área de ciências sociais aplicadas.

A crítica com relação ao estudo de caso sempre paira na argumentação de que são utilizados julgamentos “subjetivos” para coletar os dados e de que, ao ser aplicado, o estudo de caso não consegue desenvolver um conjunto suficientemente operacional de medidas. Por outro lado, Yin (2005) salienta que os estudos de caso são baseados em generalizações analíticas, em que o pesquisador estará tentando generalizar determinado conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente, o que acaba por testar uma teoria através da replicação do que foi constatado em um outro local, objetivando, com isso, que a teoria seja comprovada.

Yin (2005) argumenta que, quando essa constatação validada, esses resultados são aceitos com fortes sustentações teóricas, mesmo que não se realizem mais replicações. O autor afirma ainda que esse procedimento lógico de replicação é o mesmo que subjaz a utilização de experimentos, o que permite que os cientistas acumulem conhecimento através de experimentos. Há a consideração de que os projetos de caso único e de caso múltiplo são desdobramentos de uma mesma base, ou seja, originam-se da mesma estrutura metodológica, destaca Yin (2005), não existindo uma diferenciação significativa.

Entretanto, os casos múltiplos têm vantagens e desvantagens quando comparados aos casos únicos, mas os primeiros são considerados mais convincentes, justamente por observar a lógica da replicação. Yin (2005) ressalta que, diferentemente da analogia equivocada, que no passado entendia que os casos múltiplos eram semelhantes aos respondentes múltiplos em um levantamento ou aos múltiplos sujeitos dentro de um experimento, ou seja, orientavam-se pela lógica da amostragem, as diferenças metodológicas das duas visões são ressaltadas pela diferença dos fundamentos lógicos, uma via amostragem e a outra via replicação.

A lógica da replicação é oposta à utilizada em experimentos múltiplos, pois, após revelar uma descoberta, esta deve ser replicada outras vezes, sendo que, repetindo-se essa descoberta, pode ser considerada forte e digna de investigação ou interpretação adicional. Yin (2005) conclui afirmando que a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual e que cada caso deve ser cuidadosamente escolhido, de maneira a preservar resultados semelhantes a partir da replicação ou ainda produzir resultados contrastantes.

3.2 Objeto e abrangência

Conforme Yin (2005), a seleção das unidades a serem estudadas em um estudo de caso não devem ser aleatórias, mas intencionais, analisando os critérios que possam fortalecer as respostas aos questionamentos do problema de pesquisa e contribuir para o estudo. Além disso, a lógica de casos múltiplos é igual à de casos únicos, entretanto a cautela ao ser selecionado é importante para que se possa produzir resultados contrastantes, ou seja, replicando o modelo teórico.

A escolha pela Universidade de Santa Cruz do Sul e pela Universidade de Cruz Alta deveu-se ao fato de que são duas instituições comunitárias que podem ser entendidas como instituições que apresentam características semelhantes com relação à sua origem. Essas ICES estão localizadas em regiões distintas do estado do Rio Grande do Sul e também apresentam dimensões diferentes. Quando comparadas levando em conta seus indicadores numéricos, tais

como cursos ofertados, número de alunos, professores e funcionários e também a estrutura administrativa, apresenta diferenças, mas, por se tratarem de ICES que foram concebidas com o propósito comunitário e por compartilharem do mesmo contexto, caracterizam-se como relevantes objetos de pesquisa, adequados ao que fora proposto.

Com relação às regiões de abrangência de ambas as ICES, são da mesma forma diferentes uma da outra, a UNISC tem sua abrangência nas 23 cidades do Vale do Rio Pardo, geograficamente localizado ao leste do Rio Grande do Sul. Já a UNICRUZ concentra sua atuação no Alto Jacuí, onde atinge 14 municípios localizados no norte do Rio Grande do Sul.

3.3 Coleta de dados e informações

Conforme Gil (2002), pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados observacionais quanto de dados registrados e mensuráveis. Yin (2005) destaca que a utilização de múltiplas fontes de evidências constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados.

Cabe destacar o protocolo do estudo de caso, que tem por objetivo direcionar a coleta de dados, definindo a conduta a ser seguida para sua aplicação. Convém salientar também que o mesmo constitui, conforme Gil (2002), uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso, em que a elaboração do protocolo torna-se mais importante nos casos múltiplos.

O protocolo, de acordo com Yin (2005), inclui as seguintes seções:

- a) Uma visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) Procedimentos de campo;
- c) Questões do estudo de caso;
- d) Guia para o relatório do estudo de caso.

A coleta de dados teve origem na elaboração de um quadro (Anexo A) que vinculou as questões do roteiro das entrevistas ao referencial teórico desenvolvido. Essas questões foram elaboradas de forma estruturada, direcionada para os técnico-administrativos das duas ICES. O instrumento de coleta de dados (Anexo B) tem uma breve apresentação da pesquisa, informando sua finalidade. A aplicação do questionário foi efetuada por meio eletrônico, com a utilização da ferramenta formulário, da empresa Google, que disponibiliza tal recurso mediante a abertura de uma conta virtual gratuita. Realizada a formatação nessa ferramenta digital, foi feito um teste, que foi enviado a dois endereços eletrônicos, sendo um da UNISC e outro da UNICRUZ.

Uma vez constatados os ajustes necessários, estes foram realizados e os questionários foram considerados aptos a serem aplicados.

Os questionários foram enviados no mês de novembro de 2014 para os respondentes por meio eletrônico e permaneceram disponíveis para respostas durante 44 dias. No total foram enviados 159 questionários para técnico-administrativos na UNICRUZ e 855 para a UNISC, sendo que o retorno foi de 53 questionários da UNICRUZ, o que representa 33,33% da amostra, e 32 questionários da UNISC, o que representa 3,74% da amostra.

A outra forma de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade com três dos principais gestores de cada uma das IES. Na UNISC, foram a Reitora e os Pró-Reitores de Administração, e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Já na UNICRUZ, os entrevistados foram a Presidente da Fundação, a Reitora e o Pró-Reitor de Administração. Todos eles estão envolvidos diretamente com o PE das suas IES, representando pessoas-chave na área administrativa.

As entrevistas foram conduzidas a partir da formulação de um prévio roteiro organizado com questões semiestruturadas (Anexo C), roteiro este que foi elaborado pelo autor seguindo o quadro referencial da teoria de base (Anexo A). As respostas foram gravadas e posteriormente degavadas. As entrevistas em profundidade tiveram a duração média de 22 minutos cada. Ainda, foi utilizada a consulta a documentos institucionais, principalmente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Outra das fontes documentais importantes foi a Sinopse da Educação Superior, disponibilizada através do *site* do INEP, o qual permitiu descrever o cenário atual das IES no Brasil, sendo este o primeiro objetivo específico da pesquisa – que foi atendido mediante sua consulta. Em relação aos demais objetivos específicos, foram atendidos através do questionário estruturado e das entrevistas em profundidade, que apontaram suficiente subsídio para responder a esses objetivos, conforme fica evidente no decorrer da análise.

Portanto, para que houvesse a possibilidade de triangulação dos dados de maneira a tornar mais qualificado o estudo de caso múltiplo, foram utilizadas três fontes de evidência na coleta de dados: 1) documentos internos das ICES; 2) questionário estruturado; e 3) entrevista em profundidade.

A coleta de dados foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2014, tanto na UNISC como na UNICRUZ. O instrumento de coleta de dados, no caso, o questionário, teve o cuidado de não identificar o respondente, a fim de garantir a confiabilidade dos dados e não interferir na ocasião da análise.

3.4 Procedimentos de análise

De acordo com Yin (2005), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. As estratégias adotadas nessa análise estão baseadas nas proposições teóricas e nas descrições dos casos. Sendo assim, a presente pesquisa teve sua análise realizada em duas fases: na primeira, os dados coletados foram confrontados com as considerações teóricas atribuídas nesta pesquisa, o que possibilitou referendar os dados; posteriormente, na segunda fase, eles foram analisados de forma interpretativa, através da triangulação das múltiplas fontes de evidências utilizadas, em justaposição à teoria de base (Anexo A).

Para se definir a estratégia a ser adotada na análise, foram consideradas cinco técnicas específicas, que, segundo Yin (2005), são as seguintes: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados. O autor destaca que as quatro primeiras são aplicáveis em estudos de casos múltiplos, sendo importante levar em consideração essas técnicas. Gray (2012) destaca a importância de categorizar os dados que estão sendo coletados, sendo que o primeiro passo é classificá-los em uma de duas categorias, ou seja, dados categóricos. Trata-se de dados que não podem ser quantificados numericamente, mas são colocados em conjunto ou categorias, ou ainda são classificados de alguma forma. Já os dados quantificáveis podem ser mensurados numericamente, dessa forma são considerados mais precisos.

Assim, no presente trabalho, em relação aos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo, que, segundo Gray (2012), é uma das mais comuns tratando-se de dados qualitativos. Nesse método, predomina o caráter dedutivo e são feitas inferências sobre textos, identificando, de forma sistemática e objetiva, características especiais, que resultam em medidas de objetividade.

Dessa forma, após a coleta dos dados pesquisados, foi realizada a leitura e interpretação das transcrições das entrevistas realizadas, quando foi possível verificar diversos elementos que se repetiam ao longo das entrevistas. Em relação à categorização para a efetiva análise de conteúdo, foram organizadas seis categorias que são: 1) atual cenário das IES no Brasil; 2) perfil estratégico; 3) atual utilização da ferramenta PE; 4) compreensão sobre a importância e responsabilidade; 5) qual seria o modelo de PE que atenderia às especificidades das IES; e 6) indicadores.

O presente trabalho também utilizou a análise descritiva, uma vez que está relacionada aos questionários enviados via endereço eletrônico, pois, segundo Gray (2012), um dos objetivos da estatística descritiva é descrever as características básicas de um estudo, em muitas das vezes utilizando análise gráfica, que se difere da estatística inferencial porque essa tenta demonstrar quais as conclusões além dos dados. O autor ainda cita como exemplo o caso de se inferir o que uma população pode pensar com base na amostra de dados.

A estatística descritiva, conforme Gray (2012), possibilita o uso de gráficos que permitem um adequado meio de comunicação dos dados, entretanto deve-se escolher o gráfico adequado, pois não é qualquer tipo de gráfico que responde a um conjunto de dados qualquer. Dessa forma, como argumenta o autor, o foco descritivo envolve a criação de um quadro que resume uma amostra da população em termos de variáveis fundamentais que estejam sendo pesquisadas.

A figura 7, a seguir, representa como foi desenvolvida a pesquisa, desde a definição do problema até as conclusões. Além de sintetizar graficamente as etapas da pesquisa, ressalta a vinculação direta do referencial teórico a todas as etapas da pesquisa, sendo que essa ligação dá sustentação a todo o modelo de análise proposto. Na fase de coleta de dados, fica evidente a representação dos dois momentos da coleta, o primeiro realizado no Caso 1, e o segundo no Caso 2. Em ambos os casos, a aplicação do questionário e da entrevista que deram origem aos dados coletados foi dividida em dois momentos, um questionário estruturado e entrevistas a três dos principais gestores envolvidos diretamente com o PE das ICES.

A fase seguinte está representada pela análise conjunta dos resultados dos casos 1 e 2. Dessa união de ambos os resultados, emergiram as conclusões do estudo de caso.

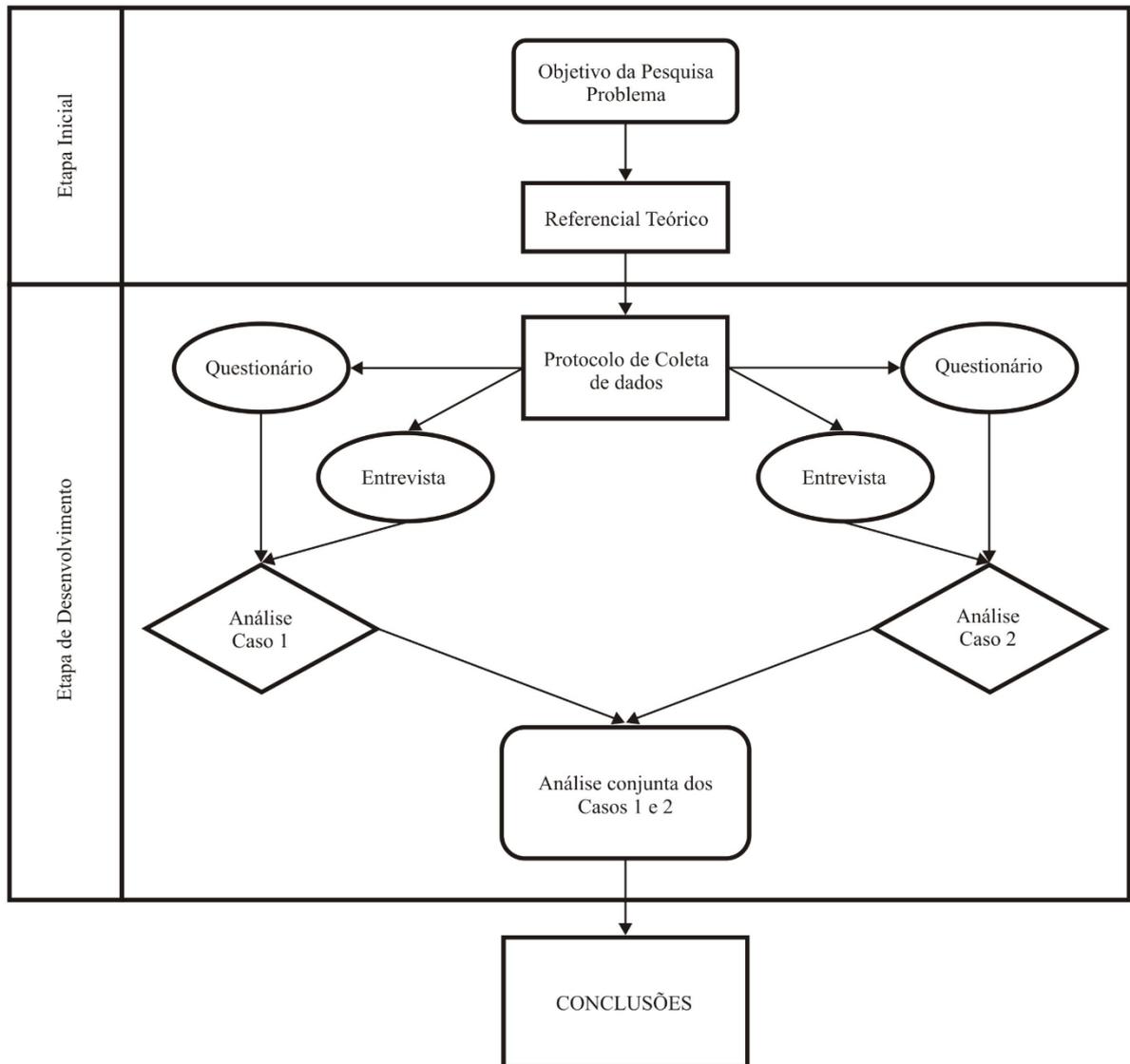


Figura 7 – Esquema metodológico
 Fonte: elaborada pelo autor.

Na seção seguinte, será desenvolvida a integralidade de cada uma das fases acima representadas pela figura 7.

4 ANÁLISE

Este capítulo apresenta os principais resultados apurados por esta pesquisa sobre o planejamento estratégico no contexto da gestão das ICES comunitárias, no caso, a UNISC e a UNICRUZ. O capítulo está estruturado da seguinte forma: primeiro, tem-se a análise do macroambiente da educação superior no Brasil; posteriormente, a apresentação das duas ICES que são objeto do estudo; e, na sequência, a análise e discussão dos resultados dos casos.

4.1 O macroambiente da educação superior no Brasil

O ensino superior do Brasil por muito tempo foi privilégio dos cidadãos das metrópoles, sistema esse que tem sua origem nos tempos da colonização do país, que proporcionava acesso apenas àqueles que tinham condições para dirigir-se a essas localidades. Predominava também uma orientação profissional, com o foco no ensino em detrimento da pesquisa. Entretanto, conforme Roth et al. (2013), em meados de 1950, um novo modelo de ensino superior se instalou no Brasil, sendo representativo para a reforma universitária de 1968, período entendido como limitado sob a ótica de uma rede de universidades no país.

Conforme Roth et al. (2013), após a Constituição de 1988, foram estabelecidos segmentos educacionais públicos e privados, que foram divididos levando em conta a condição política, administrativa e de ensino, cabendo aos municípios, Distrito Federal e estados obrigações em diferentes níveis. Os municípios respondiam pelo ensino fundamental e pela educação infantil, enquanto os Estados e o Distrito Federal tinham o ensino fundamental e médio como obrigatoriedade. Quanto ao ensino superior, por outro lado, não ficou condicionado, de forma clara, a qual ente público ficaria essa responsabilidade.

O fato de não existir clareza em relação a essa condição de responsabilidade faz com que, no ensino superior, surjam diversas instituições no país. Conforme o Censo do Ensino Superior (INEP, 2013), é possível constatar o crescimento das instituições privadas. O gráfico 1 apresenta a evolução do número de instituições públicas e privadas a partir de 1990 até o ano de 2013.

Os dados do gráfico permitem verificar o comportamento da evolução do número de IES ao longo do período acima mencionado. É possível constatar que as instituições públicas praticamente não sofreram alterações; muito pelo contrário, apresentaram um decréscimo: se em 1990 representavam 24% do total de IES no Brasil, em 2013 essa representatividade foi de apenas 12,58%, ou seja, tiveram uma taxa de crescimento de 1,33% ao ano nesse período. Por

outro lado, as IES privadas, que já representavam 76% do total de IES em 1990, passaram em 2013 a representar 87,41% do total das IES no Brasil, crescendo à taxa anual de 4,89% no mesmo período.

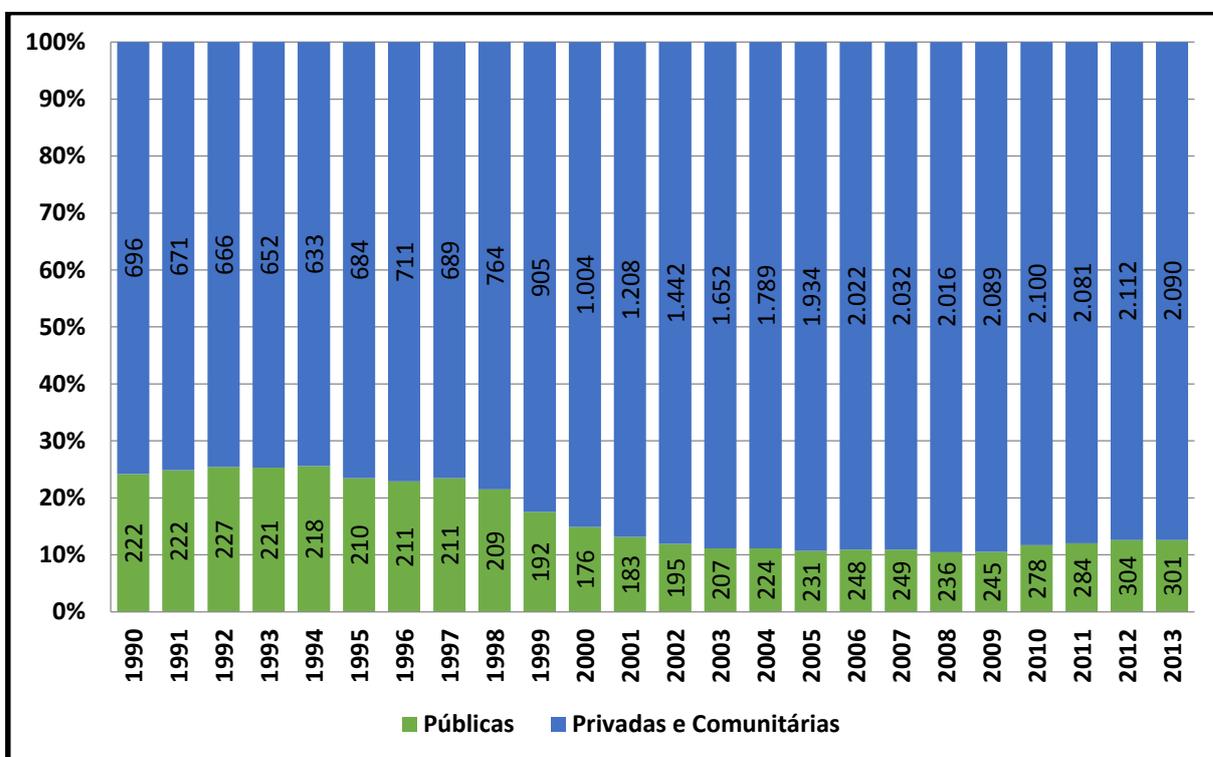


Gráfico 1 – Evolução de IES no Brasil – 1990 a 2013

Fonte: elaborado pelo autor com base no Censo do Ensino Superior INEP (2013).

Segundo Roth et al. (2013), deve ser considerada a autonomia presente na legislação brasileira, no que diz respeito ao ensino superior, e ainda o fato de não haver uma especificação da responsabilidade pública ou privada sobre esse nível de ensino.

A categorização das IES privadas a partir da LDB (1996), em seu artigo 20, define-as em quatro categorias, que são: I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo; II – comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; III – confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem à orientação confessional e ideologia específica e ao disposto no inciso anterior; e IV – filantrópicas, na forma da lei (Lei nº 8.742/1993).

Essa caracterização é refletida na evolução de IES no Brasil de maneira mais acentuada de 1998 a 2013. O gráfico 1 evidencia o decréscimo da representatividade no número de instituições públicas e o acentuado crescimento das instituições privadas e comunitárias. Esse movimento pode ser parcialmente explicado pela relativa indefinição da legislação em relação a quem cabe a responsabilidade do ensino superior no Brasil.

Ainda em relação à expansão das IES no país, é possível verificar, tomando como base o ano de 2013, demonstrado no gráfico 2, que a maior concentração se dá na Região Sudeste, com 47,88% das IES do país, posteriormente aparecem a Região Nordeste com 18,65%, o Sul com 17,27%, o Centro-Oeste com 10,07% e o Norte com 6,10%. Além dessa proporção distributiva, é possível destacar a participação significativa das IES privadas e comunitárias em todas as regiões do Brasil.

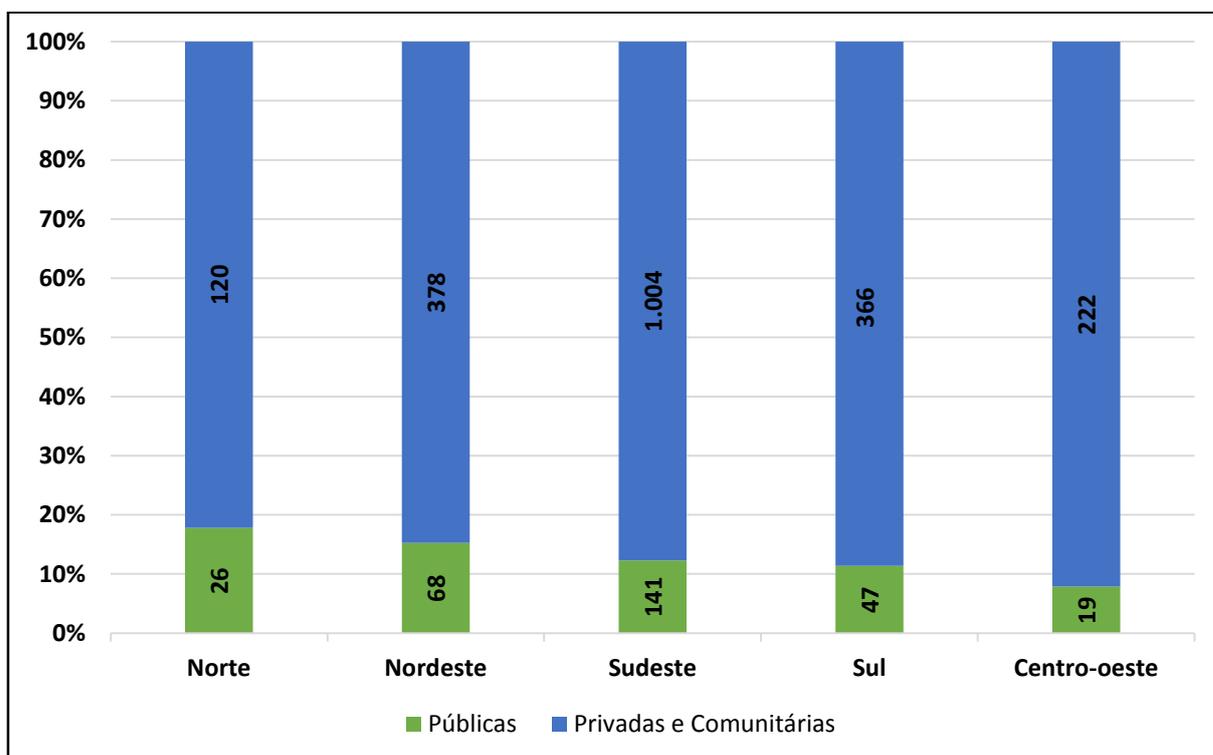


Gráfico 2 – Distribuição Geográfica das IES no Brasil – 2013

Fonte: elaborado pelo autor com base no Censo do Ensino Superior INEP (2013).

O que parece não ser diferente é o comportamento da distribuição da oferta de vagas por região, conforme pode ser verificado no gráfico 3, que demonstra o número de vagas ofertadas no ensino superior no país em relação à concentração de IES nas regiões. Do total de 3.429.715 vagas ofertadas no Brasil em 2013, a Região Sudeste ofertou 54,13%, o Nordeste 16,90%, o Sul 14,53%, o Centro-Oeste 9,02% e o Norte 5,41%, seguindo o mesmo

comportamento da distribuição de IES. Em relação à participação do número de vagas ofertadas entre IES públicas e privadas e comunitárias, a representatividade é de 15,33% e 84,67%, respectivamente.

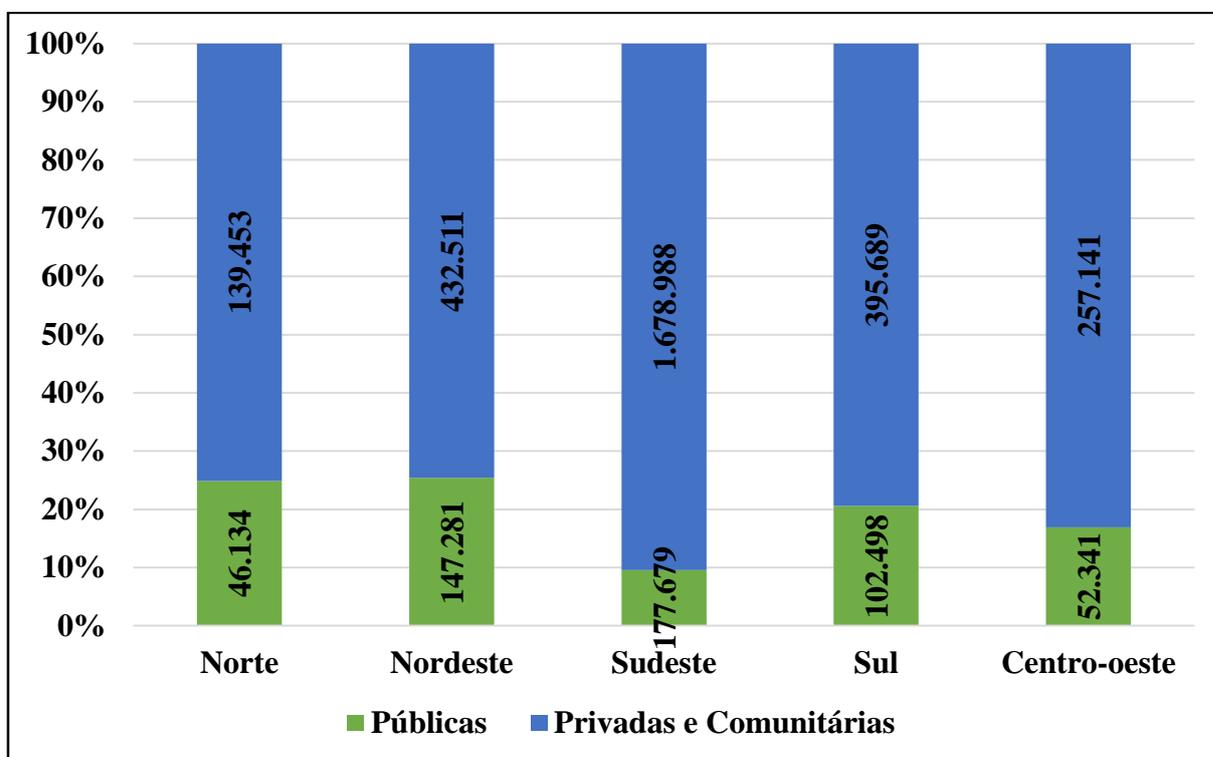


Gráfico 3 – Distribuição da oferta de vagas por região das IES no Brasil – 2013
Fonte: elaborado pelo autor com base no Censo do Ensino Superior INEP (2013).

Outros fatores que merecem ser destacados no cenário da educação superior na última década são os programas federais de financiamento à educação superior, cujo principal é o Programa Universidade Para Todos (PROUNI), criado em 2005. Desde então, o programa oferece a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais em cursos de graduação mantidos por instituições privadas e comunitárias de educação superior em troca de isenção de alguns tributos federais. Conforme estudo realizado pela Fundação Getulio Vargas (FGV, 2013), desde sua criação até o ano de 2013, o PROUNI já concedeu 1.920.312 bolsas, crescendo 10,65% ao ano nesse período.

O gráfico 4 traz dados do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), o outro programa federal que é destinado a financiar o acesso à graduação na educação superior em IES privadas e comunitárias. Criado em 1999, tem como essência permitir que os estudantes regularmente matriculados nessas IES não gratuitas estudem financiados por recursos federais. O que diferencia o FIES do PROUNI é o fato de que, no FIES, há a devolução dos recursos financeiros

ao governo por parte do aluno que acessa essa modalidade. Quando observamos o período relativo ao FIES, tem-se 1.418.142 contratos firmados, com taxa de crescimento anual de 28,10%.

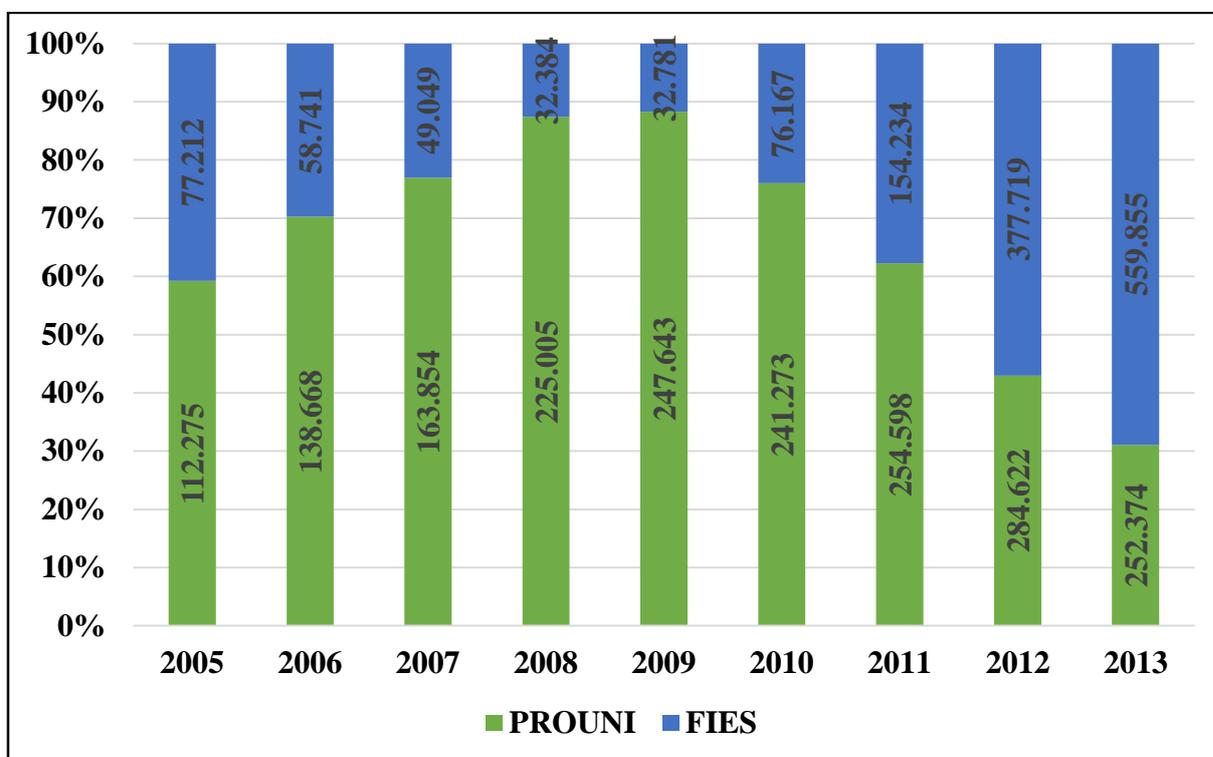


Gráfico 4 – Programa de bolsas e financiamentos do Governo Federal – 2005 a 2013

Fonte: elaborado pelo autor com base em FGV (2013) e Carta Capital (2014).

A representação dos dois principais mecanismos do Governo Federal para ampliar a oferta de vagas no ensino superior evidencia o mercado competitivo em que as IES estão inseridas, haja vista que, quando são analisados os dados do PROUNI e FIES de maneira conjunta, os dois já proporcionaram acesso ao ensino superior ao significativo número de 3.338.454 alunos, sendo que, desse total, a proporção de PROUNI e FIES é de 57,52% e 42,48%, respectivamente.

Uma vez mantido esse cenário e utilizando esses dois mecanismos, tudo indica que, conforme a meta 20 do Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece a destinação de no mínimo 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do país para a educação no prazo de uma década, o acirramento competitivo entre as IES parece ser uma realidade.

4.2 Caso 1 – Universidade de Santa Cruz do Sul

A origem da UNISC se dá em 1962, quando ocorre a fundação da sua mantenedora, a Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul (APESC), por lideranças de organizações da sociedade civil e do poder público local. Já a atividade de educação superior inicia em 1964, com o funcionamento da primeira Faculdade de Ciências Contábeis, à qual se seguiram a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras em 1967, a Faculdade de Direito em 1968 e a Escola Superior de Educação Física em 1970. Em 1980, as quatro faculdades mantidas pela APESC foram constituídas nas Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul (Fisc). Seguindo a trajetória de desenvolvimento institucional, a Fisc transformou-se em universidade no início dos anos de 1990 e foi reconhecida como tal em 1993 (SCHMIDT, 2009).

A partir desse momento, conforme Schmidt (2009), a administração da universidade, em nível executivo, passou a ser exercida pelo Reitor e pelas Pró-Reitorias, que atualmente são cinco: Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Administração, Planejamento e Desenvolvimento Institucional, e Extensão e Relações Comunitárias. Em 1998, a UNISC começa expandir sua atuação além da sede, oferecendo cursos de graduação em outros municípios, tais como Sobradinho (1998) e Capão da Canoa (2001), processo que continuou em 2004 e 2011, com novos *campi* em Venâncio Aires e Montenegro, respectivamente. Em 2003, a APESC adquiriu o Hospital Santa Cruz, com o propósito de consolidar a atuação da universidade na área da educação e construir condições para a criação de um polo regional de saúde. Essa era a maior e mais antiga casa de saúde de Santa Cruz do Sul.

Segundo Schmidt (2009), a UNISC teve a expansão da área construída de maneira rápida, em conjunto com o incremento dos cursos de graduação logo após os primeiros anos que sucederam o reconhecimento como universidade. O autor já destacava que o momento era de uma fase de consolidação e qualificação desses espaços e cursos, na perspectiva de crescimento sustentável, o que se confirma quando se observam alguns dos dados relativos a 2009, quando o número de alunos era de 11.000, distribuídos entre 46 cursos de graduação, 26 cursos de pós-graduação *latu sensu* e seis programas de pós-graduação *strito sensu* – sendo cinco em nível de mestrado e um de nível de mestrado e doutorado.

Comparando aos dados mencionados acima com os da Tabela 1, elaborada a partir de dados do *site* da UNISC, verifica-se que houve um incremento, entretanto de forma sustentável, como Schmidt (2009) já argumentava.

Tabela 1 – Alguns indicadores numéricos da UNISC

Indicadores numéricos	UNISC
Cursos de Graduação	50
Cursos de Especialização	36
Cursos de Mestrado	08
Cursos de Doutorado	02
Alunos de Graduação	11.542
Alunos de <i>stricto sensu</i>	349
Alunos de <i>lato sensu</i>	869
Professores Doutores	185
Professores Mestres	413
Professores Especialistas	64
Professores Graduados	0
Técnicos-administrativos	855

Fonte: elaborada pelo autor a partir de informações do *site* da UNISC

A UNISC, em 2014, oferecia 50 cursos de graduação, 36 cursos de pós-graduação *latu sensu* a nível de especialização, oito cursos de pós-graduação *strito sensu* a nível de mestrado e dois cursos de pós-graduação *strito sensu* a nível de doutorado. A soma dos alunos de graduação e dos programas de pós-graduação totaliza 12.760 alunos. Em relação ao número de professores, são 664, entre doutores, mestres e especialistas; os técnicos-administrativos somam 855, conforme informações obtidas no *site* (UNISC, 2014). Após as considerações de alguns indicadores numéricos da universidade, no atual contexto, passa-se à análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa.

O objetivo da coleta de dados na UNISC foi verificar a percepção dos técnico-administrativos em relação ao problema da pesquisa, ou seja, o entendimento de como se dá o processo de formulação, implantação e avaliação do planejamento estratégico em ICES, no caso a UNISC. Retornaram 32 questionários, sendo que 90,63% eram apenas técnico-administrativos e os demais 9,38%, além de técnico-administrativos, eram também professores (Gráfico 5).

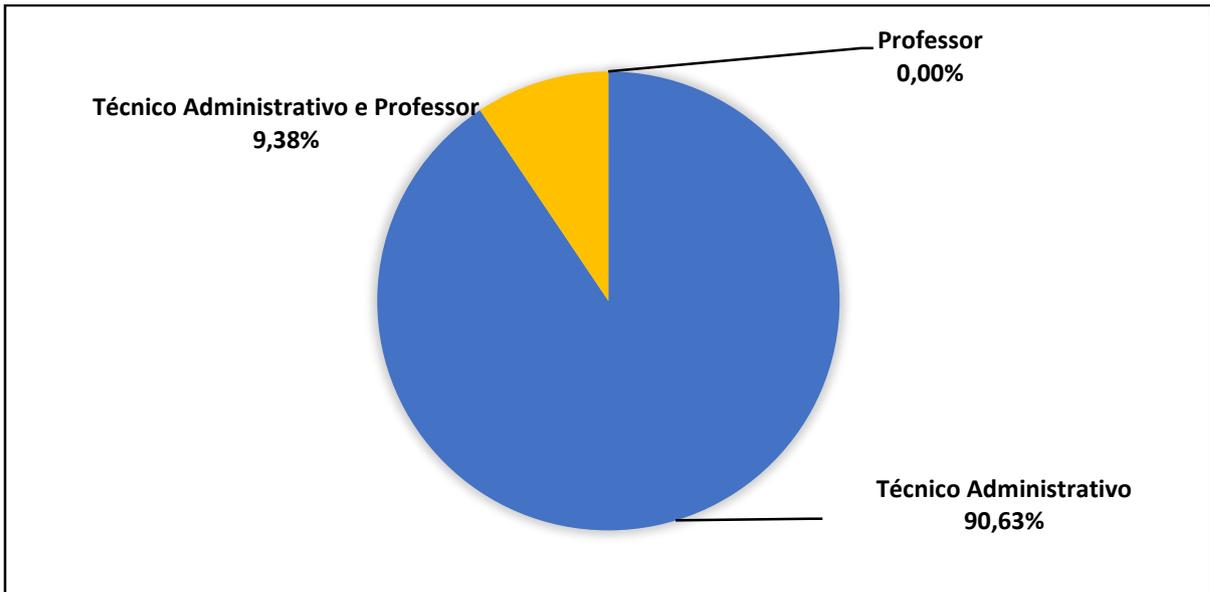


Gráfico 5 – Perfil dos respondentes da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os respondentes, 12,50% eram técnico-administrativos e exerciam alguma coordenação ou chefia; 78,13% eram técnico-administrativos e não tinham nenhum cargo de coordenação ou chefia.

Com relação ao tempo de trabalho na UNISC, foi dividido em cinco categorias, conforme representação gráfica abaixo. Preponderaram na amostra técnico-administrativos que possuem de zero a cinco anos, os quais representam 44% dos respondentes.

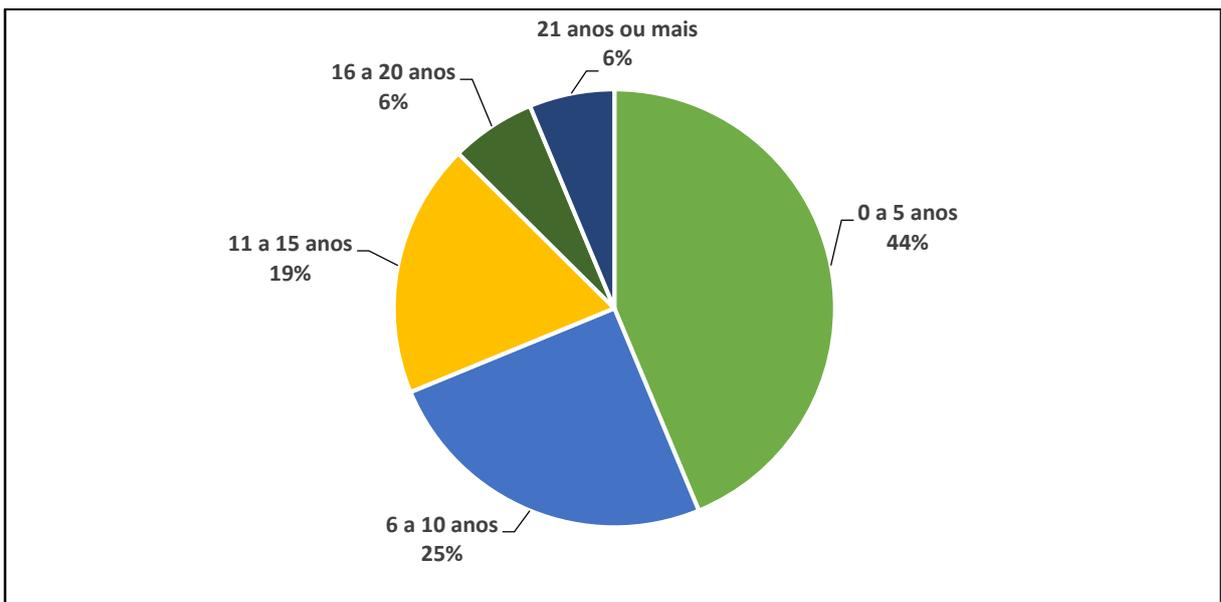


Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos respondentes da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o conhecimento da Missão da UNISC, 97% dos respondentes afirmam conhecê-la, um resultado bastante significativo, indicando que a grande maioria dos funcionários técnico-administrativos tem o conhecimento da finalidade dessa ICES.

Com relação à clareza dos objetivos estratégicos, o resultado apontado pela pesquisa na UNISC está representado no gráfico 7. Considera-se que há um amplo entendimento de quais são esses objetivos e como são fáceis de entendimento 37,50% concordam totalmente e 37,50% concordam em parte. Somados os dois percentuais, atinge-se o patamar de 75% do total da amostra, confirmando a afirmativa de que os objetivos estratégicos da UNISC são claros e de fácil entendimento.

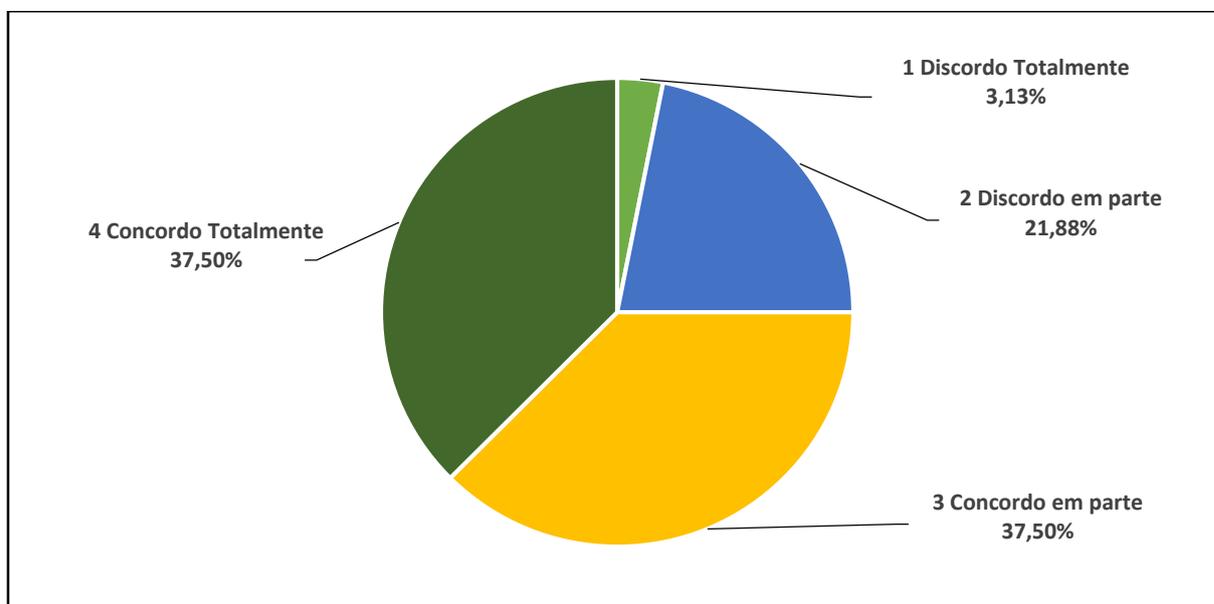


Gráfico 7 –Entendimento dos funcionários quanto aos objetivos estratégicos da UNISC
Fonte: dados da pesquisa.

Ao questionar os funcionários acerca de que a melhoria da eficácia operacional seria suficiente para manter a IES competitiva, independente do pensamento estratégico, 43,75% concordam em parte, 31,25% discordam em parte e 21,88% discordam totalmente. Esses dados levam a crer que o entendimento de que somente melhorar a eficácia operacional, em detrimento do alinhamento ao pensamento estratégico da ICES, não é suficiente para garantir que a UNISC se mantenha competitiva.

O gráfico 8 traz o resultado acerca do conhecimento das políticas institucionais e do limite das ações do respondente. A maior parte dos respondentes manifestou conhecer as políticas institucionais e entender o limite de suas próprias ações. Esse resultado permite

concluir que as políticas institucionais são claras, estabelecendo os limites de maneira que os colaboradores percebam os resultados de suas ações no contexto das políticas da UNISC.

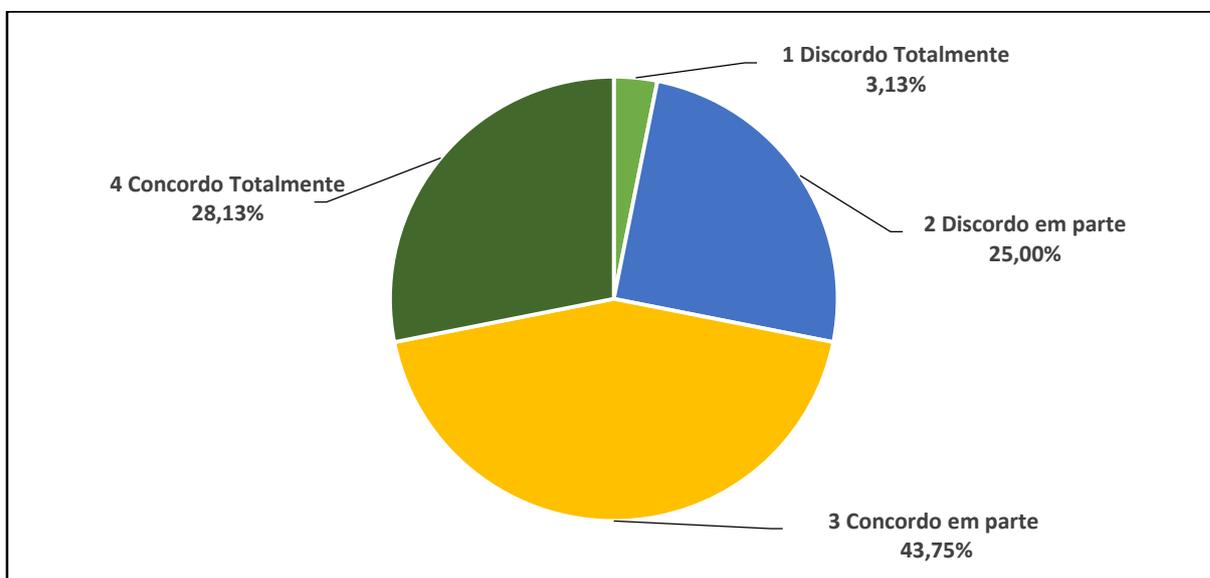


Gráfico 8 – Conhecimento das políticas organizacionais e dos limites individuais pelos funcionários da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

No gráfico 9, apresenta-se o entendimento dos respondentes em relação à utilização de modelos de PE em organizações consideradas empresariais. Indagados sobre se deveriam ser utilizadas na UNISC, 46,88% concordam em parte e 15,63% concordam totalmente, ao passo que 31,25% discordam em parte e 6,25% discordam totalmente. O resultado leva a considerar que mais da metade da amostra, considerando os dados conjuntos dos que concordam em parte e dos que concordam totalmente, ou seja, 62,51%, entende ser oportuna a utilização de um modelo de PE empresarial na UNISC, muito embora exista uma parcela significativa, de 37,50%, que discorda, se não totalmente, pelo menos em parte dessa condição.

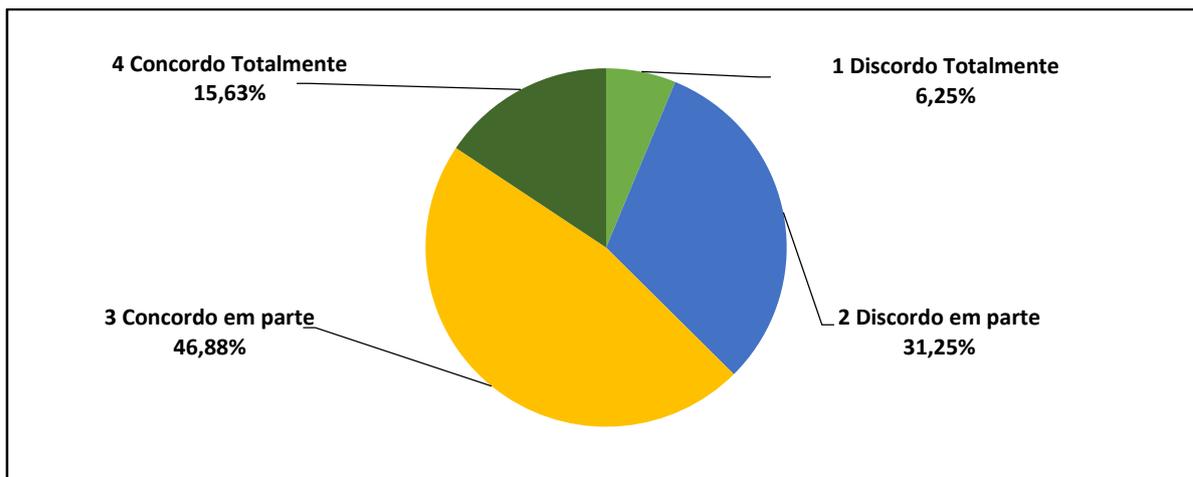


Gráfico 9 – O planejamento estratégico da UNISC deveria ter um enfoque empresarial
Fonte: dados da pesquisa.

Ao serem questionados acerca da competitividade da UNISC em relação ao atual contexto da educação, os respondentes entendem que a universidade está inserida em um ambiente competitivo e, para permanecer nesse contexto, necessariamente precisa ter um PE que direcione as suas ações.

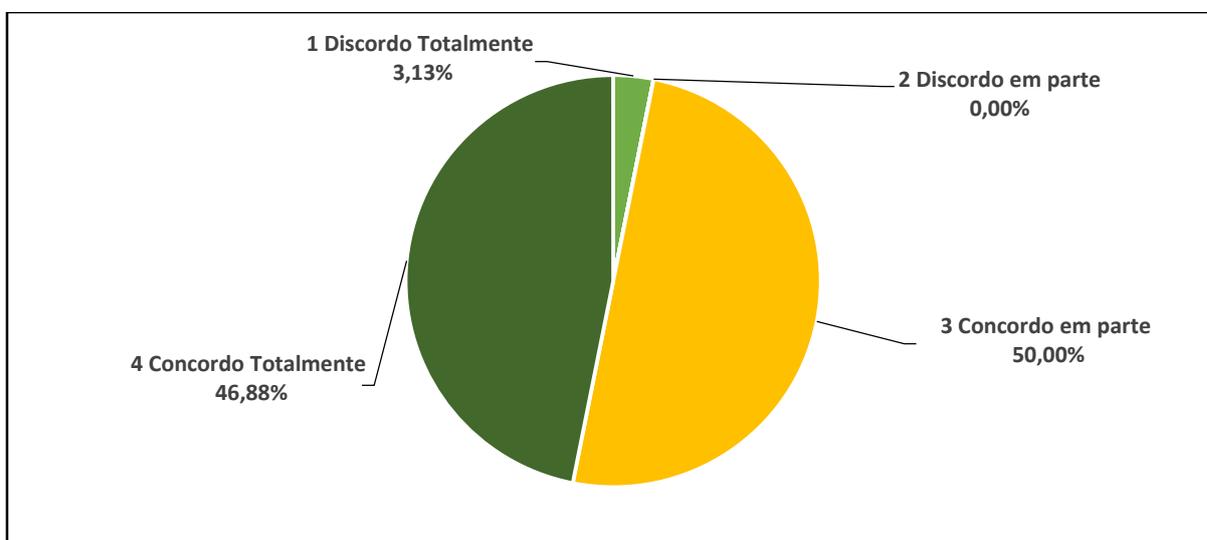


Gráfico 10 – Percepção quanto à necessidade de a UNISC ser orientada pelo Planejamento Estratégico
Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à experiência acadêmica dos gestores em conduzir uma organização complexa como a UNISC, em detrimento de terem habilidades gerenciais, os respondentes consideraram ser adequado o perfil desses gestores, de apenas terem experiência acadêmica, haja vista que 37,50% concordam em parte e 18,75% concordam totalmente com essa afirmação. Assim, observando os dados, é possível perceber uma relativa divisão no

entendimento de que somente experiência acadêmica é suficiente para gerir uma organização complexa como a UNISC.

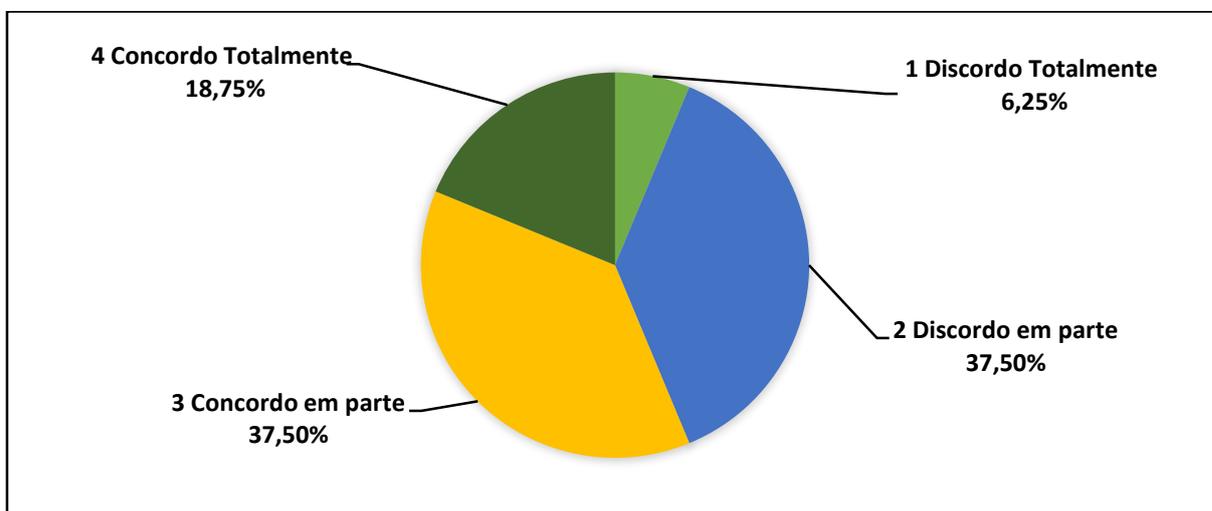


Gráfico 11 – Experiência acadêmica como requisito suficiente para a gestão da UNISC
Fonte: dados da pesquisa.

Uma parcela significativa dos respondentes (62,50%) considera que o PDI da UNISC é equivalente ao seu PE, conforme o gráfico 12.

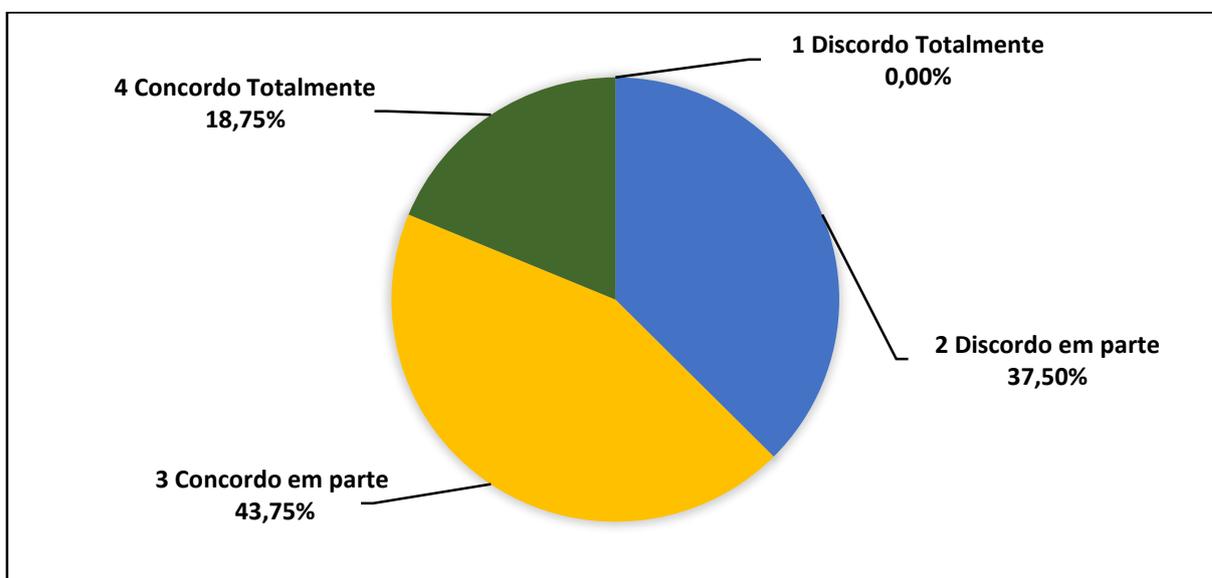


Gráfico 12 – O Plano de Desenvolvimento Institucional é o próprio planejamento estratégico da IES

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 13 traz o resultado da percepção dos respondentes em relação ao PE ser diferente de outras palavras que normalmente são associadas ao seu conceito. O resultado

apurado foi que 56,25% concordam em parte ou totalmente com o fato de existir diferença entre o PE e as palavras previsão, projeção, predição, resolução de problemas e planos. Entretanto, 43,75% demonstram ter alguma indefinição em relação a essa diferenciação, discordando em parte ou totalmente, o que é significativo e deve ser observado.

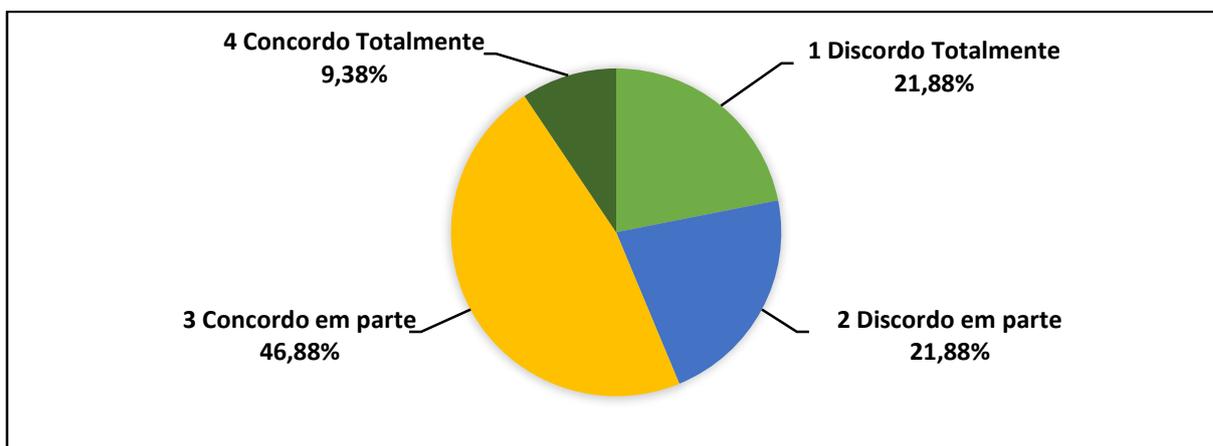


Gráfico 13 – A percepção da associação do conceito de PE a outras palavras, como previsão, projeção, predição, resolução de problemas e planos na UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

A perspectiva de que a universidade atinja metas de longo prazo sem a existência de uma ferramenta gerencial que contemple a verificação do desempenho foi vista como sendo improvável, pois 56,25% concordam totalmente com a necessidade de existir na UNISC uma ferramenta que possibilite a mensuração de metas de longo prazo.

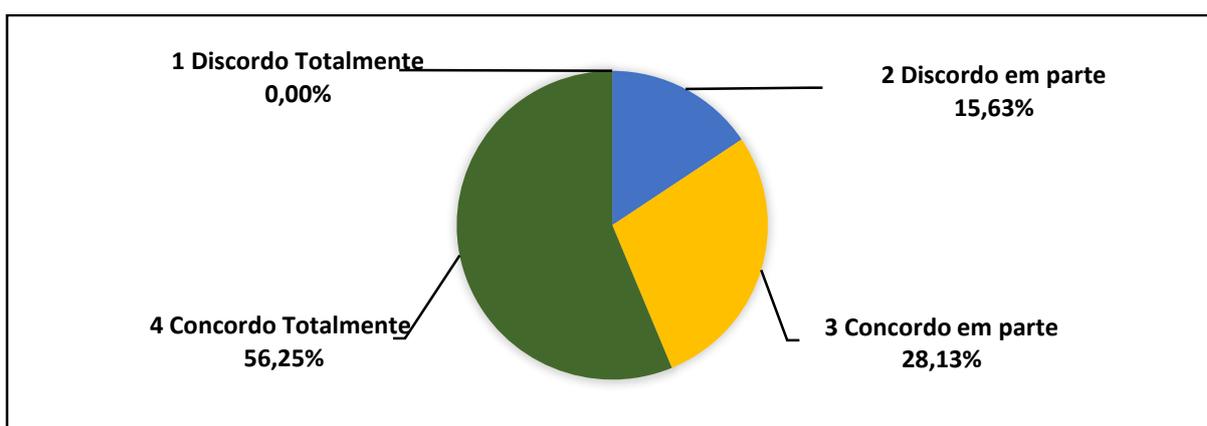


Gráfico 14 – Necessidade de ferramentas de verificação e acompanhamento do desempenho na UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Mais da metade (53%) dos respondentes entende que, na UNISC, as ferramentas de PE normalmente empregadas por empresas não seriam adequadas se aplicadas no contexto da universidade (Gráfico 15).

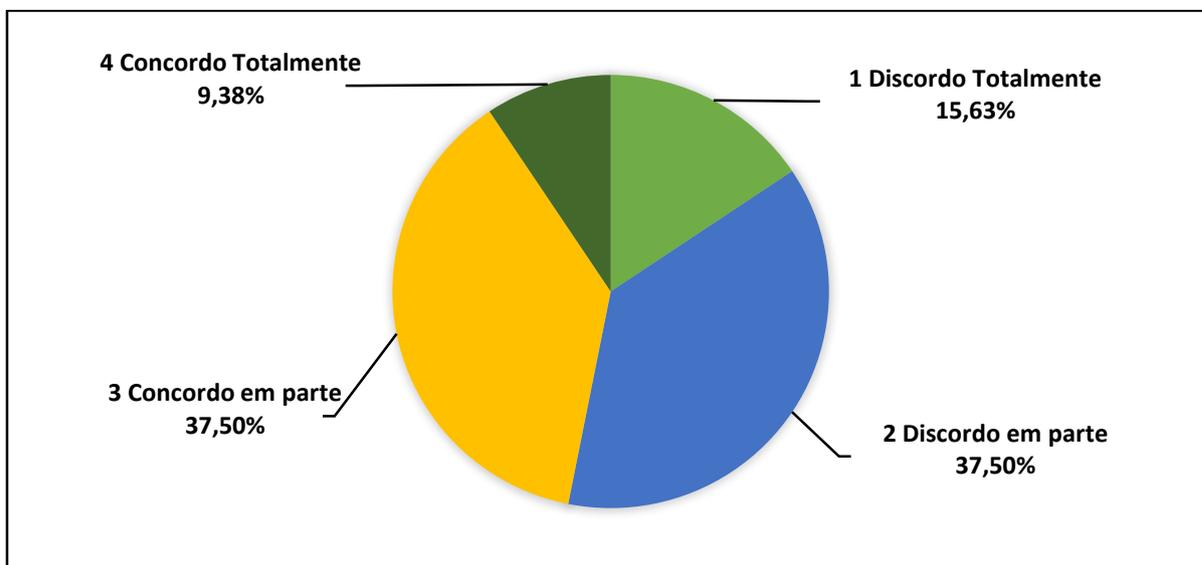


Gráfico 15 – Adequação das ferramentas de PE empresariais no contexto da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao questionamento com relação aos princípios estratégicos da UNISC relacionados a vários aspectos, como a sua clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação dos recursos humanos, equiparação dos valores pessoais e horizonte de tempo e sua praticidade, foi possível constatar que a maioria da amostra indica concordar com a identificação das variáveis mencionadas nos princípios estratégicos da UNISC (Gráfico 16).

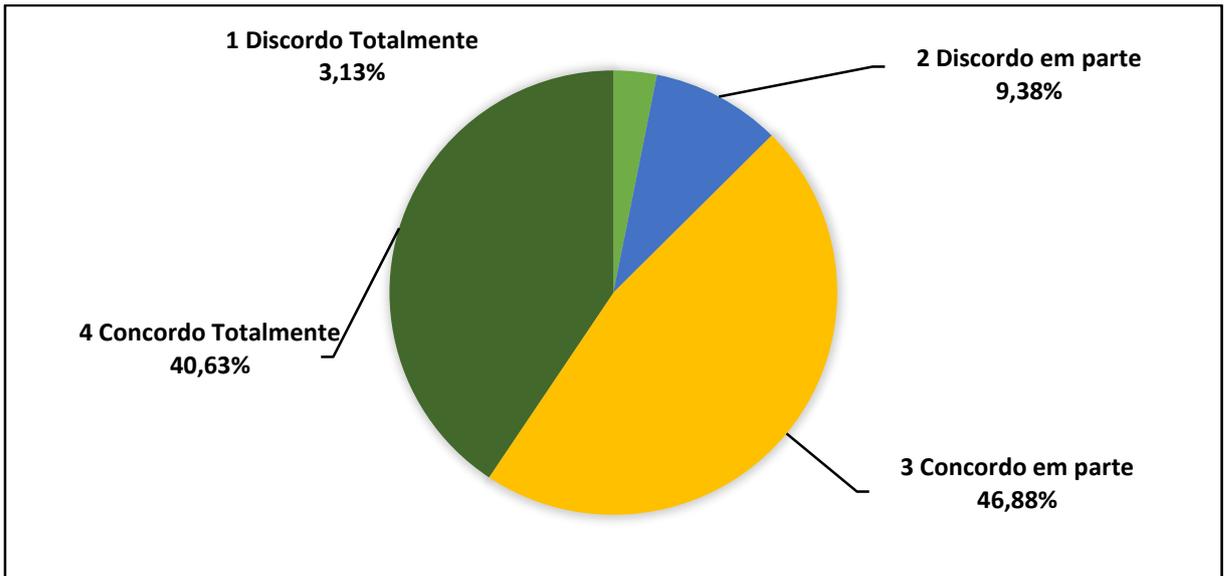


Gráfico 16 – Identificação dos funcionários em relação aos princípios e eixos estratégicos da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao entendimento dos respondentes de que a existência de PE na UNISC possibilita uma visão geral e por unidade da instituição, o que evita ações isoladas por parte das unidades, bem como proporciona a coesão organizacional, a significativa maioria da amostra foi favorável a essa afirmativa (Gráfico 17).

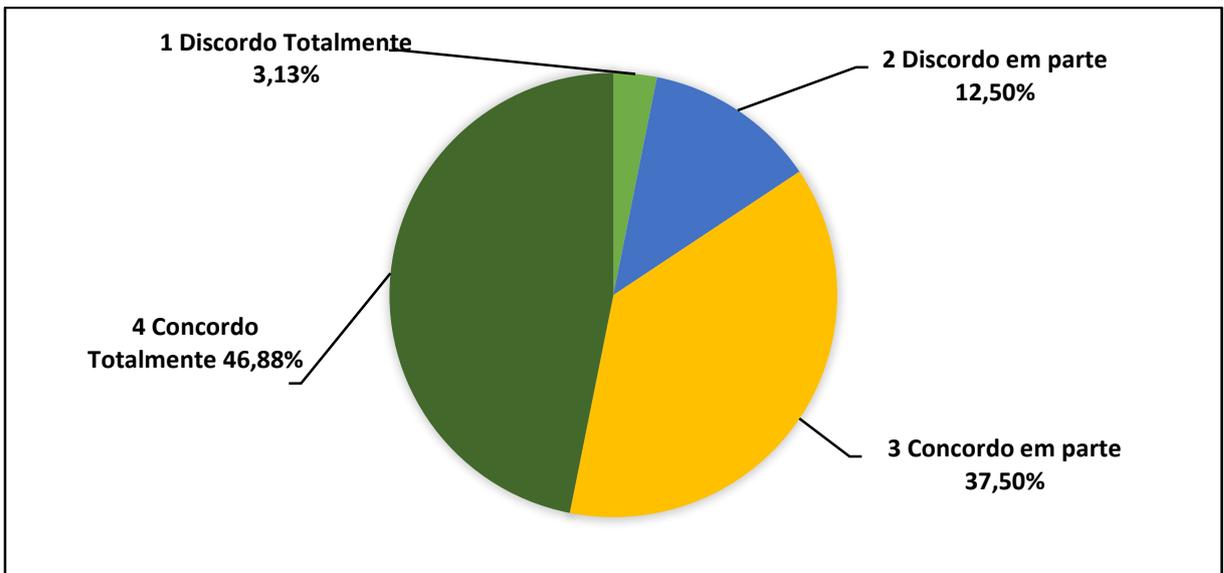


Gráfico 17 – O planejamento estratégico visto como mecanismo de coesão e unidade organizacional na UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Também foi analisado como é percebida a atuação estratégica dos gestores em relação às suas decisões na condução da UNISC, se estas são perceptíveis ou não há esse entendimento. Uma vez considerados, de maneira conjunta, os que concordam totalmente e os que discordam em parte, verifica-se que é possível identificar ações estratégicas nas decisões dos gestores (Gráfico 18).

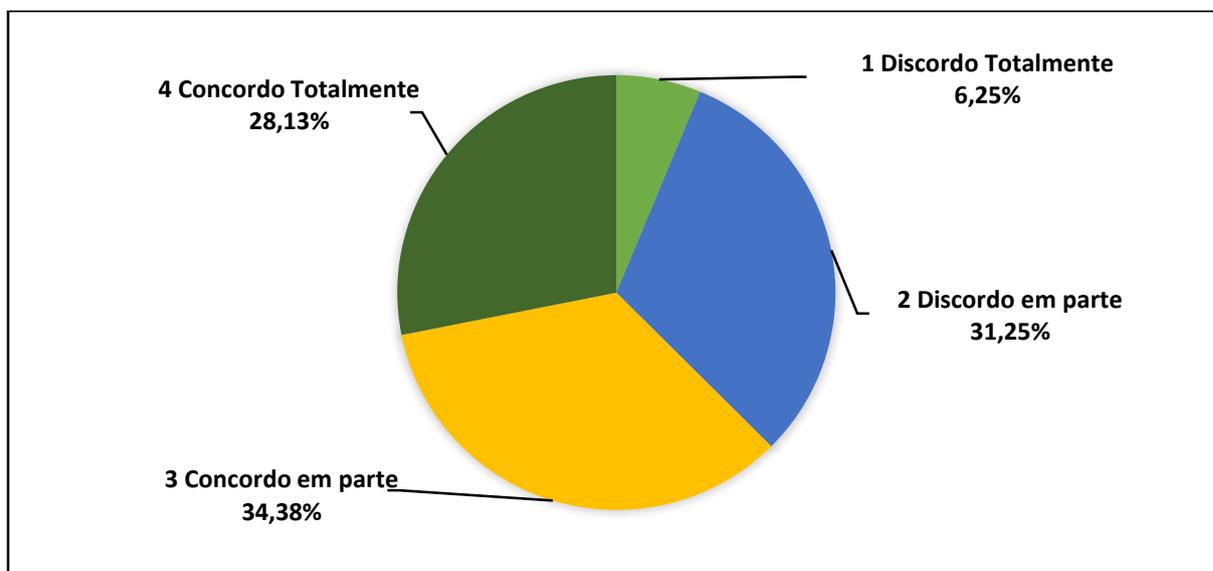


Gráfico 18 – Percepção quanto à atuação estratégica dos gestores da UNISC na tomada de decisões

Fonte: dados da pesquisa.

O entendimento da necessidade de implantação de uma ferramenta gerencial que consiga traduzir a visão e a estratégia na UNISC foi significativo. O resultado dessa afirmação é representado no gráfico 19, segundo o qual 50% concordam totalmente e 40,63% concordam em parte com essa afirmativa. Isso leva ao entendimento de que parte significativa dos respondentes é favorável à implantação de uma ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da UNISC.

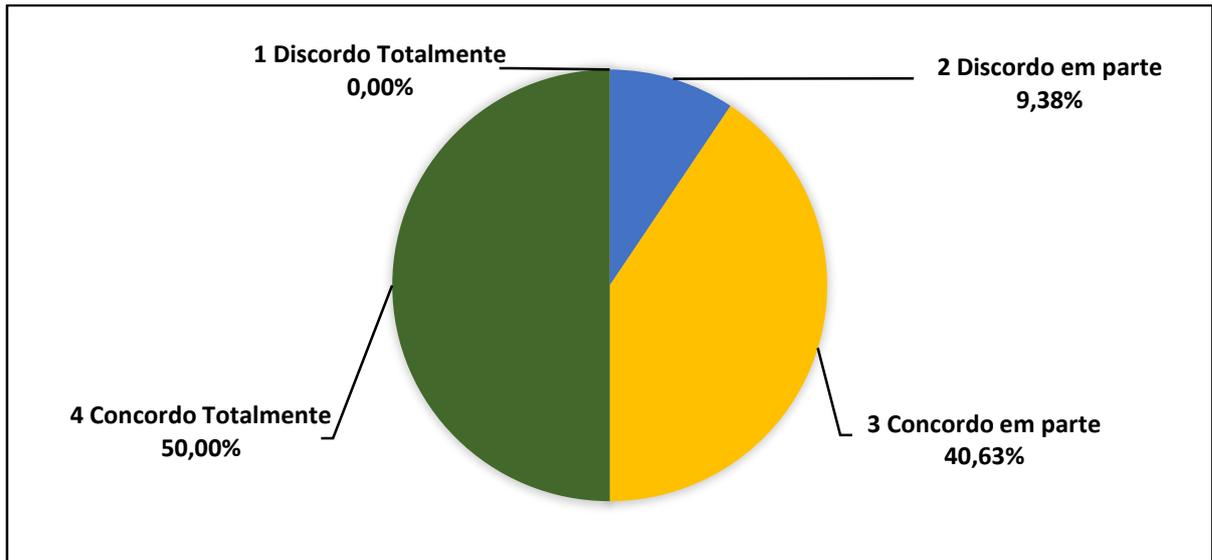


Gráfico 19 – Percepção quanto à necessidade de implantação de ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Exatamente a metade dos respondentes da pesquisa (50%) concorda em parte e 28,13% concordam totalmente que a UNISC está direcionada pela sua realidade e potencialidade (Gráfico 20).

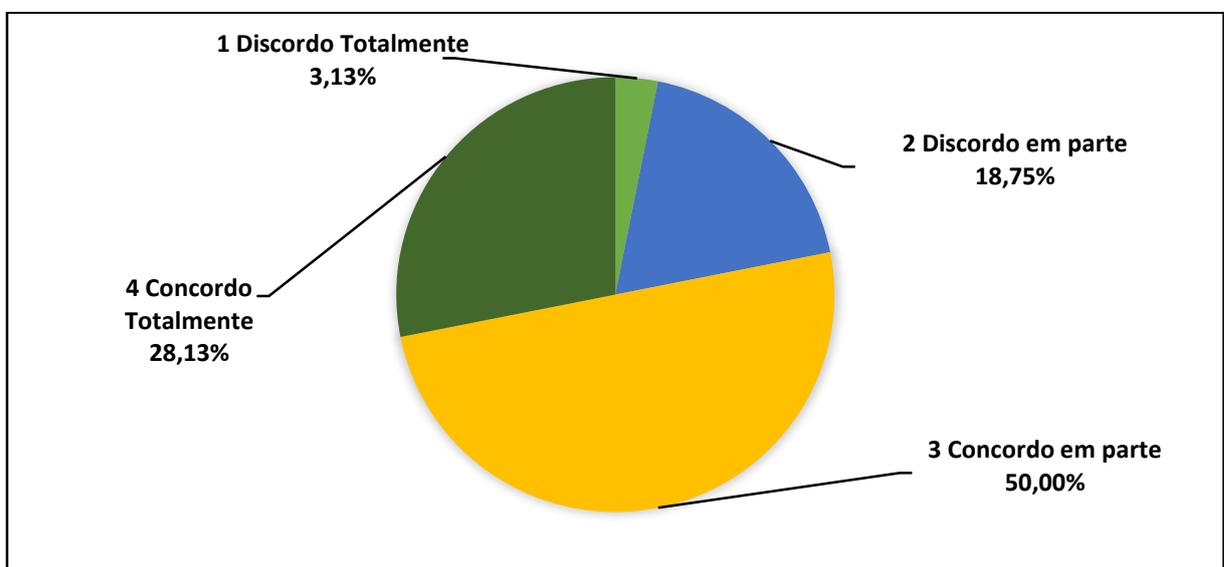


Gráfico 20 – Percepção quanto à orientação da gestão da UNISC em relação às potencialidades e realidade

Fonte: dados da pesquisa.

Ao questionar se era possível constatar que existe administração estratégica na UNISC a partir da relação do PE com as ações e seus controles, 50% concordam em parte e 28,13% concordam totalmente com a afirmação, ficando claro que a grande maioria da amostra entende

que há administração estratégica na UNISC, o que é identificado a partir das ações e controles. Esses resultados estão representados no gráfico 21.

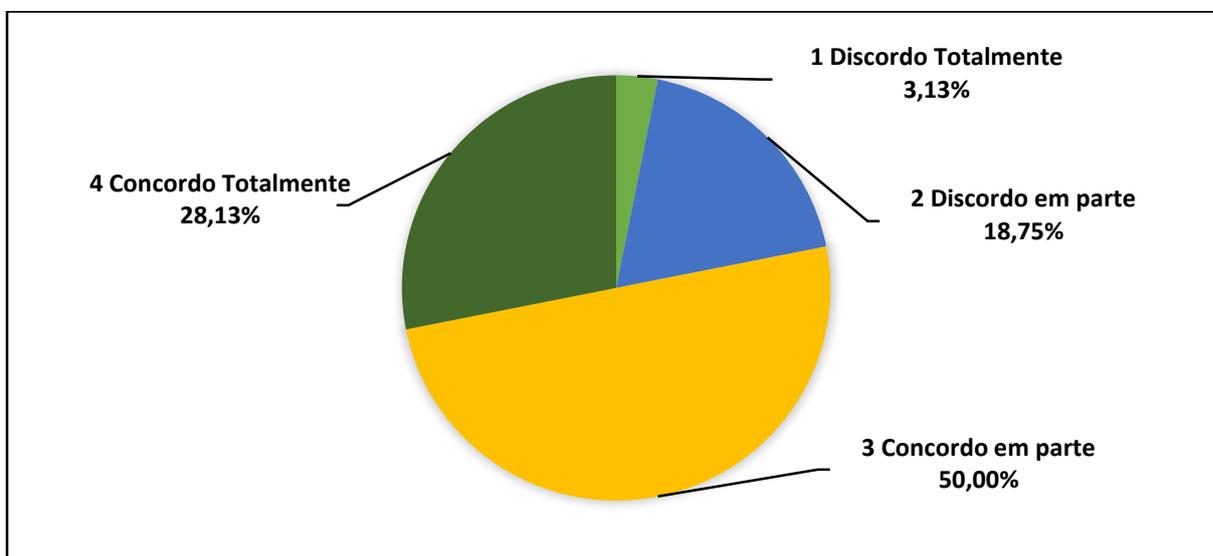


Gráfico 21 – Visibilidade da relação do Planejamento Estratégico com o desenvolvimento das ações e seu controle na UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

A possibilidade de ter o PE como uma ferramenta efetiva da gestão da UNISC e, com ela, obter benefícios, além da perspectiva financeira, também foi questionada. O resultado desse entendimento é representado no gráfico 22, segundo o qual 65,63% concordam totalmente e 31,25% concordam em parte com essa afirmação, o que demonstra que a significativa maioria entende ser necessário ter o PE para que os benefícios das ICES sejam amplos, além do aspecto financeiro.

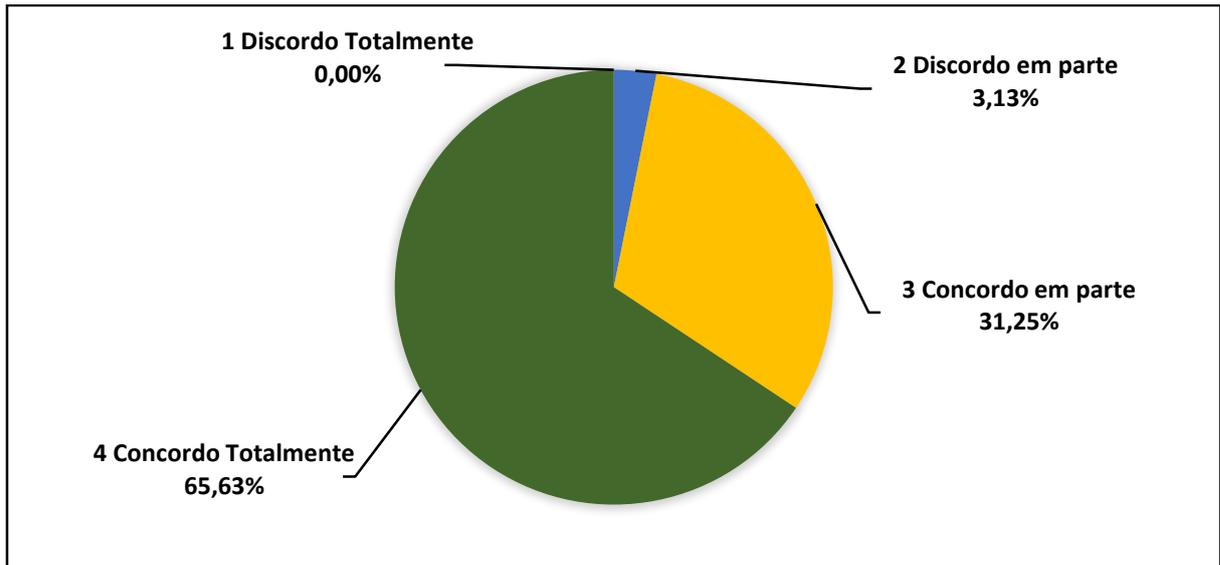


Gráfico 22 – Percepção sobre os benefícios de a UNISC ter Planejamento Estratégico como uma ferramenta efetiva da gestão

Fonte: dados da pesquisa.

A significativa maioria dos respondentes entende que os indicadores Missão e Objetivos organizacionais são efetivamente os principais indicadores de direção da UNISC. Ainda, 6,25% discordam em parte dessa afirmação (Gráfico 23).

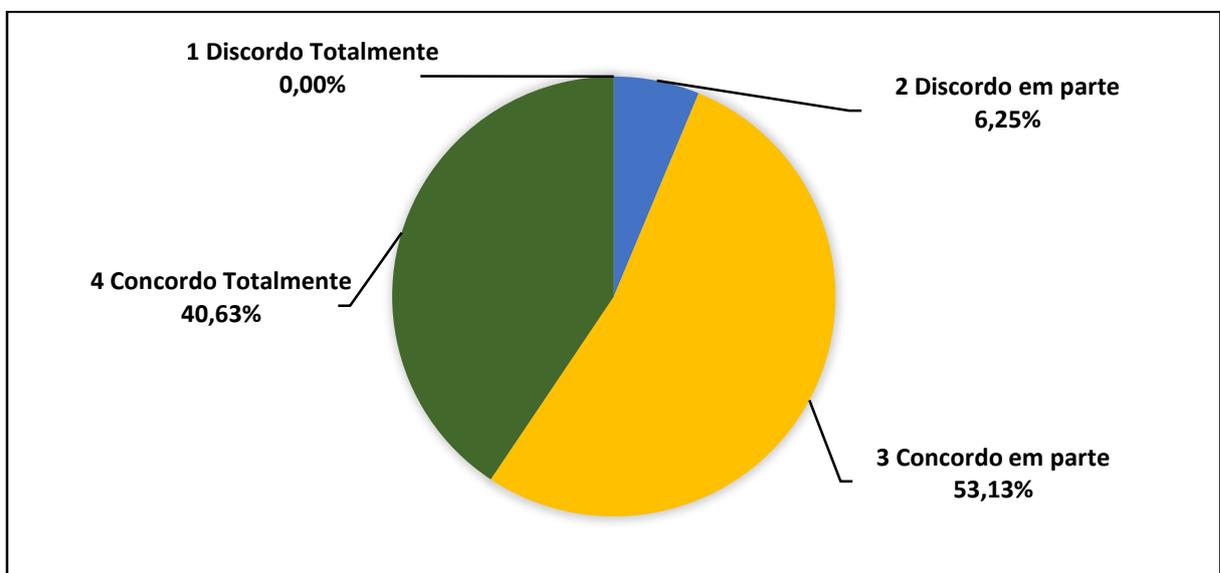


Gráfico 23 – Principais indicadores de direção da ICES, como Missão e Objetivos organizacionais

Fonte: dados da pesquisa.

Foi questionado se seria oportuno ter sistemas de administração que fossem mais sofisticados e que tivessem possibilidade de antecipação de variáveis que acabam por alterar o contexto da UNISC, proporcionando uma antecipação, uma visibilidade futura. No

entendimento dos respondentes em relação a essa afirmação, 65,63% concordam totalmente e 28,13% concordam em parte. A partir dessa constatação, representada no gráfico 24, observa-se que, levando em conta os dados apurados, o entendimento da UNISC pela necessidade de ter mecanismos que proporcionem a previsibilidade futura, a fim de minimizar ou excluir os reflexos das turbulências que atuam no seu contexto, é oportuno e se faz necessário.

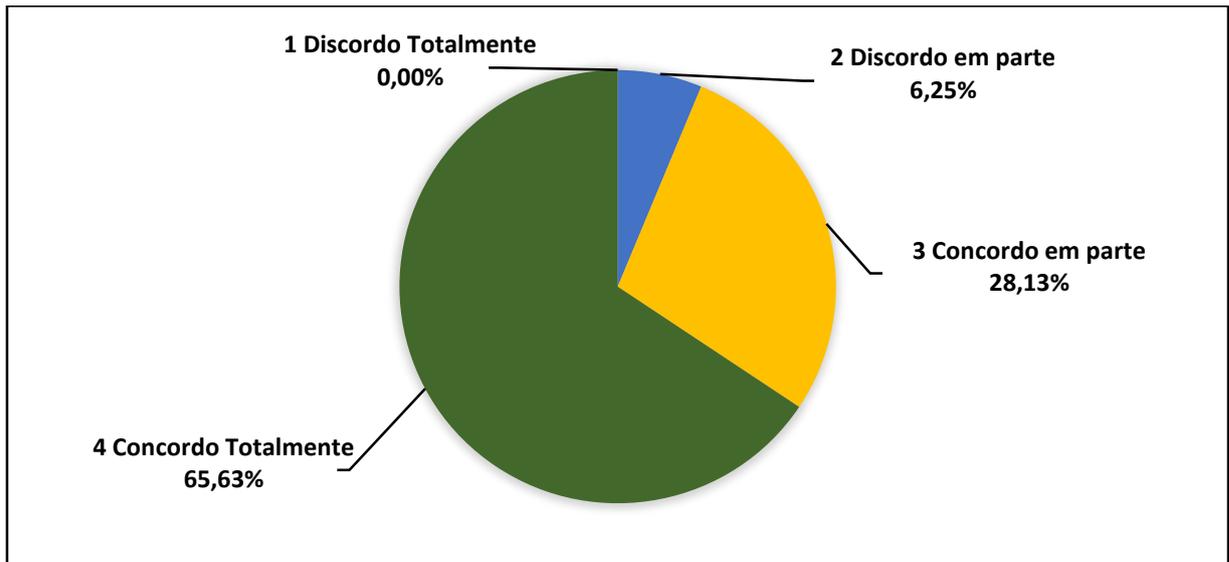


Gráfico 24 – As turbulências que alteram o contexto das empresas, bem como o das ICES, fazem

com que sejam necessários sistemas de administração mais sofisticados, que proporcionem a visibilidade futura

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 25 traz o entendimento dos respondentes de que a palavra “estratégia” pode ser associada a um conjunto de habilidade gerenciais, psicológicas e comportamentais. O resultado mostra que 71,88%, a significativa maioria, concordam totalmente com essa associação. Ainda, 25% concordam em parte. Dessa forma, é possível concluir que o entendimento da UNISC relacionado à palavra “estratégia” está fortemente associado a atributos gerenciais, psicológicos e comportamentais.

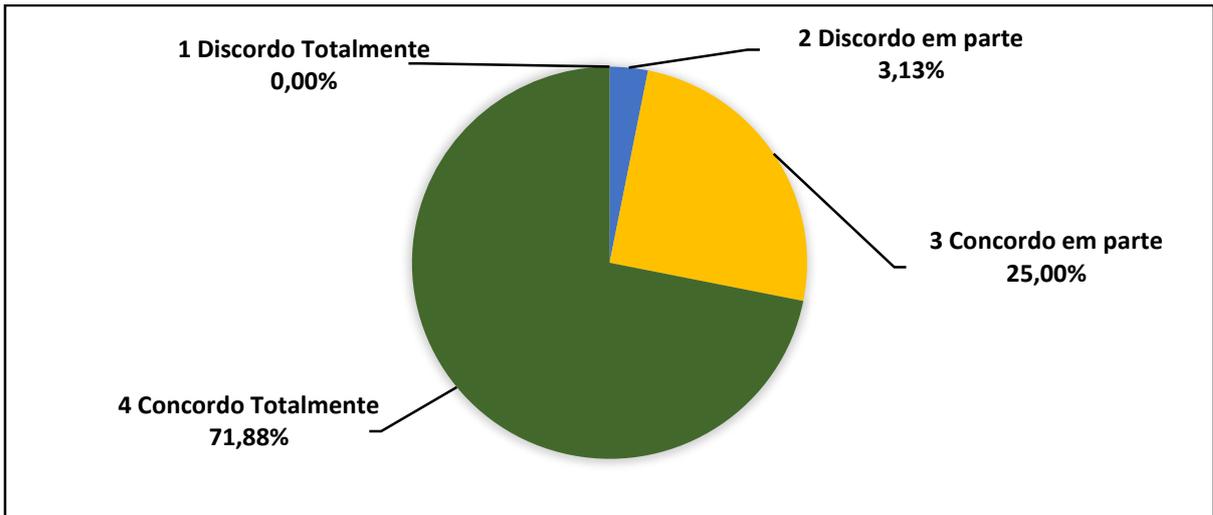


Gráfico 25 – Associação da palavra “estratégia” a um conjunto de habilidades gerenciais, psicológicas e comportamentais da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado representado no gráfico 26 traz o entendimento de que o PE tem por característica estabelecer diversas providências que a gestão deve realizar, de maneira a prevenir fatores que afetem negativamente a UNISC. O resultado foi que 96,88% concordam total ou parcialmente com esse entendimento. Assim, a partir dos resultados apurados, é possível concluir que o entendimento da maioria da amostra é de que o PE é uma ferramenta que possibilita meios de instrumentalizar a gestão, no sentido de prevenir-se de variáveis que possam interferir negativamente na UNISC.

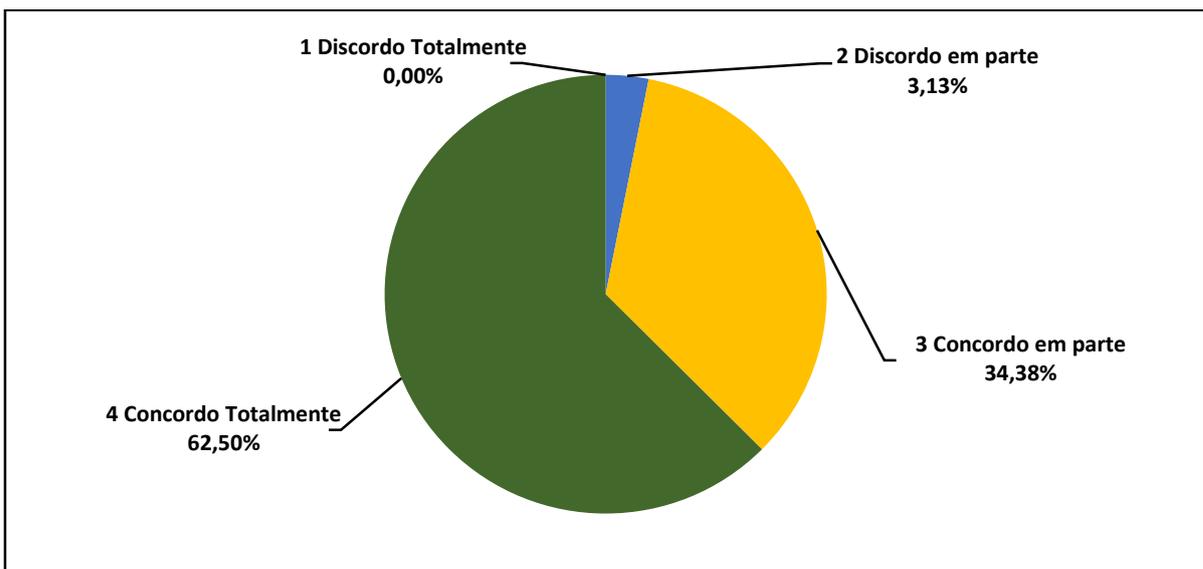


Gráfico 26 – Entendimento de que o PE na UNISC representa um instrumento de estabilidade organizacional

Fonte: dados da pesquisa.

Uma das questões abordadas na pesquisa tratou do relacionamento da estratégia adotada na UNISC com as práticas da sua gestão e as habilidades de inovar, visto possuir capital humano diferenciado, até mesmo pela característica da organização (Gráfico 27). Assim, a partir dos resultados apurados, pode ser verificado que a significativa maioria da amostra entende que é preciso que exista relação entre a estratégia definida e a prática da gestão, sendo que o fator capital humano e as habilidades de inovar, uma vez relacionados podem, ser um dos fatores preponderantes para um bom resultado competitivo.

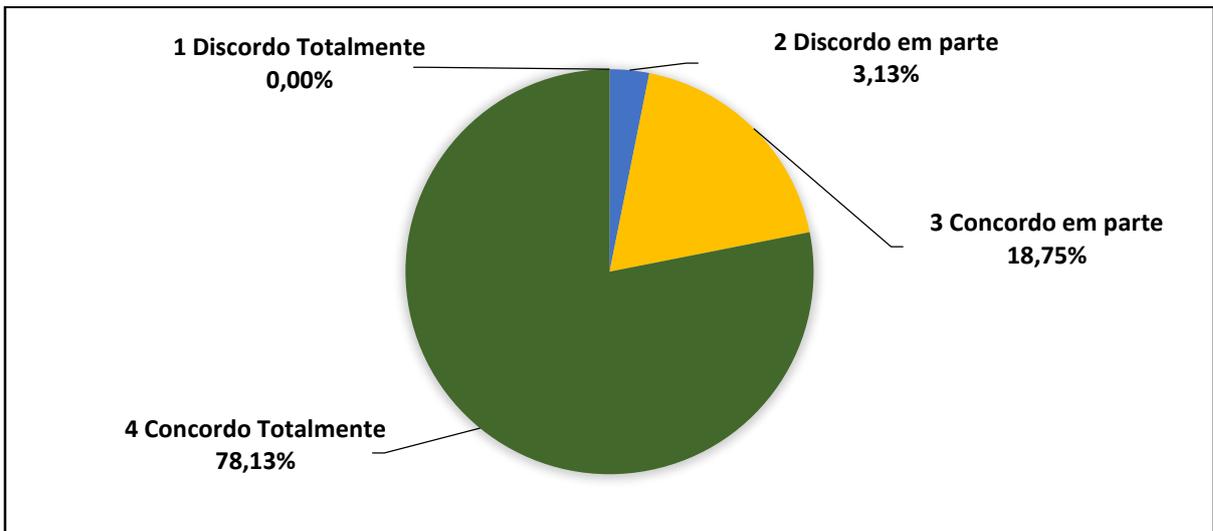


Gráfico 27 – Percepção sobre a estratégia e sua relação com os recursos e as competências organizacionais da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 28 permite verificar que os respondentes na UNISC entendem que os gestores necessitam de diferentes indicadores que possibilitem direcionar a universidade, da melhor forma possível, ao propósito da excelência.

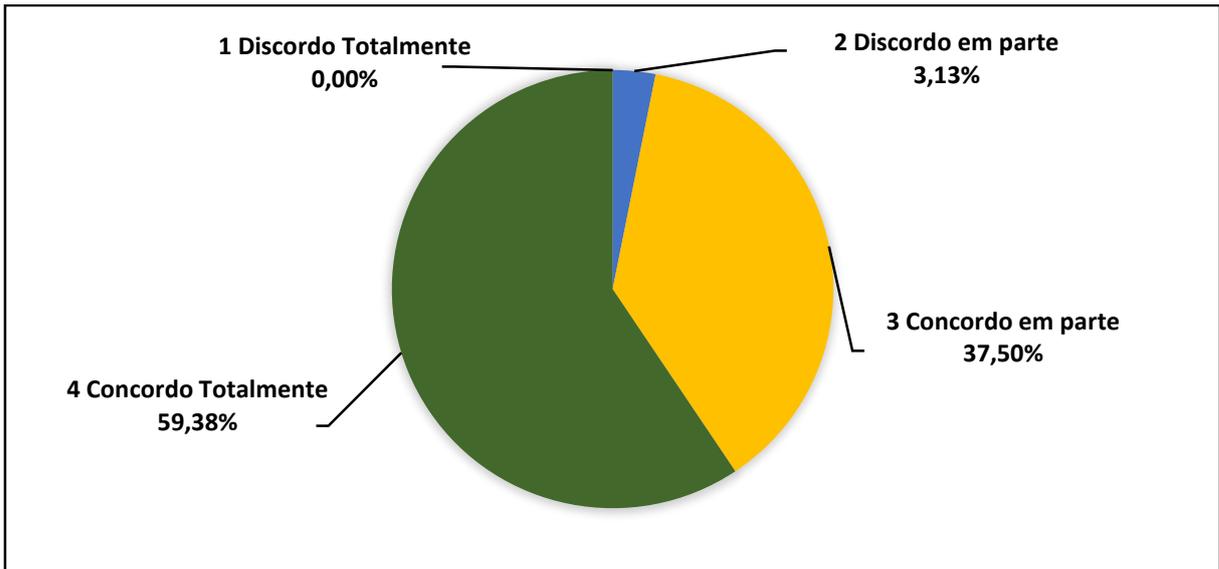


Gráfico 28 – Percepção sobre a necessidade de indicadores para a gestão da UNISC
 Fonte: dados da pesquisa.

Ao serem perguntados sobre a necessidade de traduzir a Missão e as estratégias em objetivos e indicadores que possam proporcionar uma linguagem comum na UNISC, um significativo percentual revelou entender ser necessário que isso ocorra (Gráfico 29). Dessa forma, pode-se concluir que, para existir um alinhamento na IES em relação à Missão, é preciso que esta seja alinhada aos objetivos e medidas da universidade, a fim de que a compreensão seja a mesma nos diferentes níveis da organização.

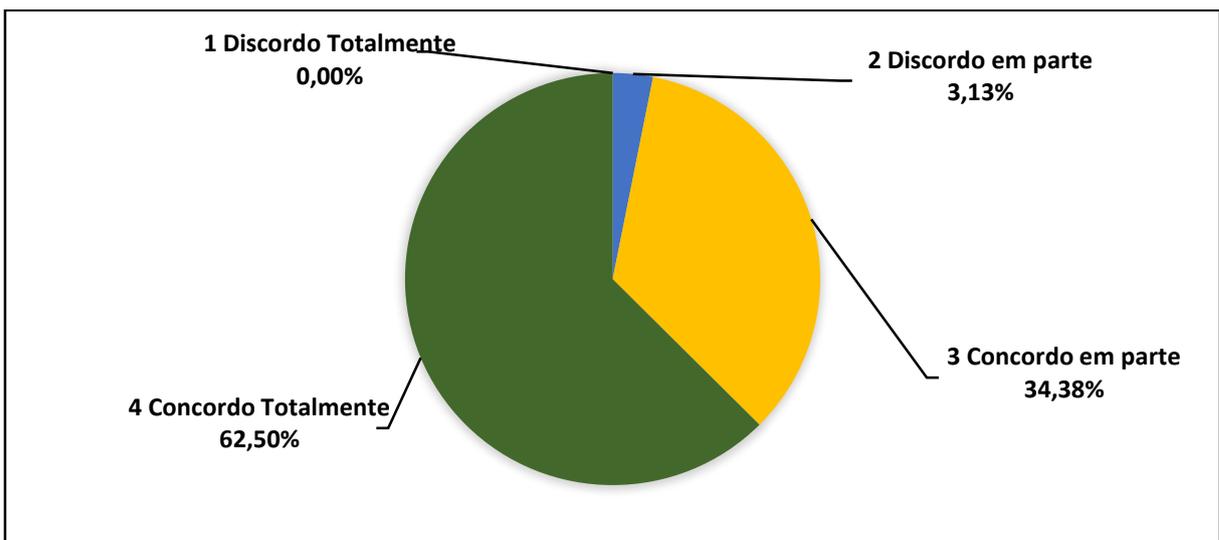


Gráfico 29 – Percepção da necessidade de tradução da missão e estratégias em objetivos e medidas, criando uma linguagem comum na UNISC
 Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 30 representa o entendimento dos respondentes em relação à necessidade de haver ou não indicadores que possam acompanhar o desempenho financeiro da UNISC. O resultado demonstra a significativa importância dada à necessidade de existir indicadores financeiros que possam mensurar o comportamento financeiro da ICES.

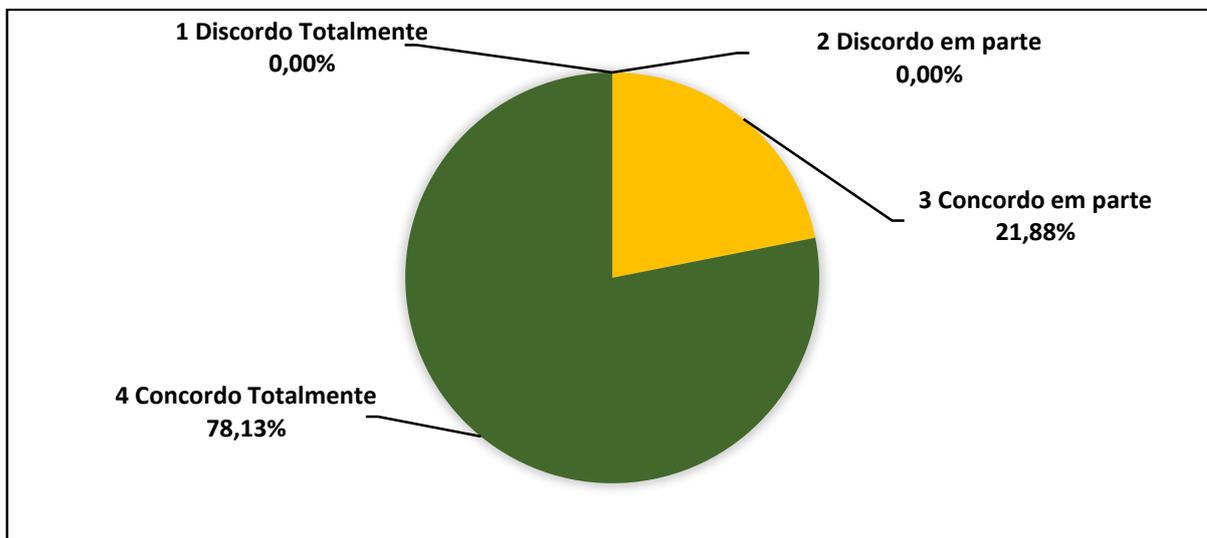


Gráfico 30 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho financeiro da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à necessidade de existir indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos da UNISC, os resultados apresentados no gráfico 31 evidenciam que a significativa maioria dos respondentes entende que existe a necessidade de haver indicadores que possam mensurar o desempenho interno da instituição.

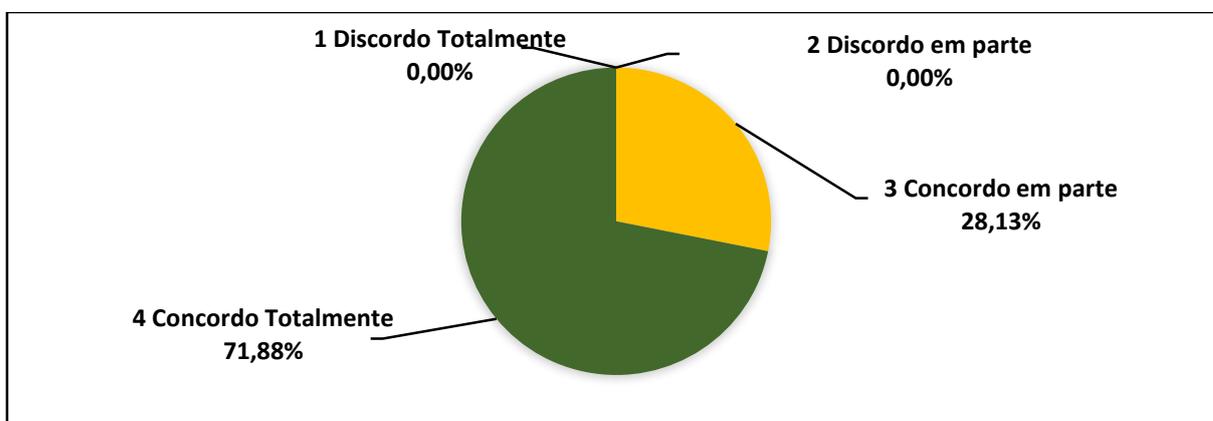


Gráfico 31 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos da UNISC

Fonte: dados da pesquisa.

O fato de a UNISC saber identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais ela atua, mantendo-se competitiva, foi questionado na ocasião da pesquisa. O resultado apresentado no gráfico 32 traduz o entendimento dos respondentes, os quais, na sua totalidade, concordam com a necessidade de haver essa segmentação identificada, resultado esse que leva a considerar que a segmentação de clientes e mercados é fundamental no ambiente competitivo em que a UNISC está inserida.

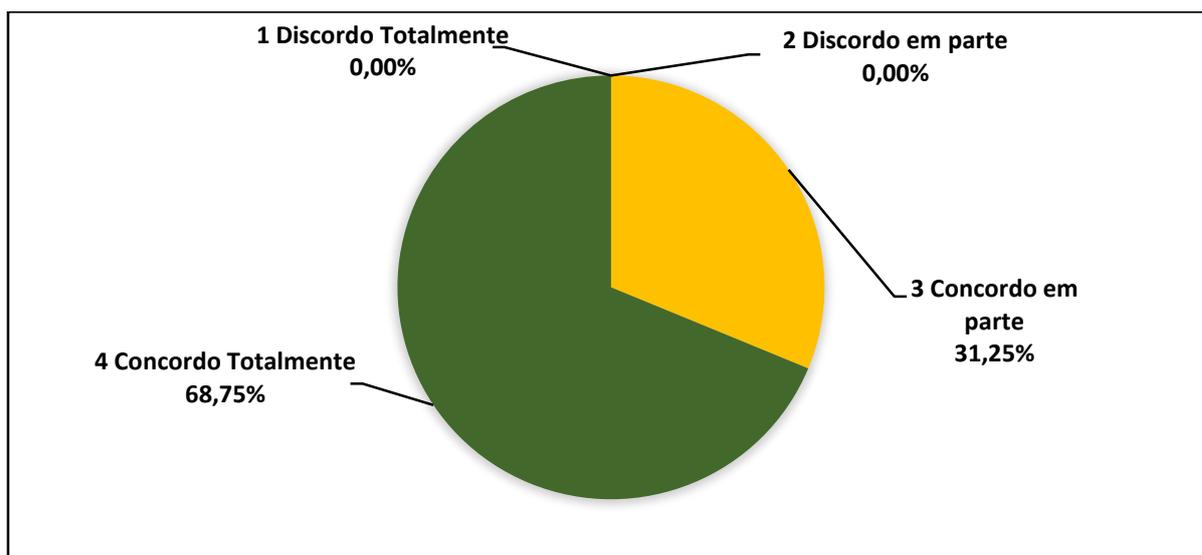


Gráfico 32 – Percepção sobre a necessidade de identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a UNISC está inserida

Fonte: dados da pesquisa.

A perspectiva de mensurar e identificar a infraestrutura necessária para a UNISC crescer e melhorar a longo prazo foi abordada de maneira a serem estas as condições fundamentais para que isso venha a ocorrer ao longo do tempo. Assim, é possível verificar, a partir do gráfico 33, que a totalidade dos respondentes concorda que essas condições são fundamentais para que possa haver melhoria e crescimento.

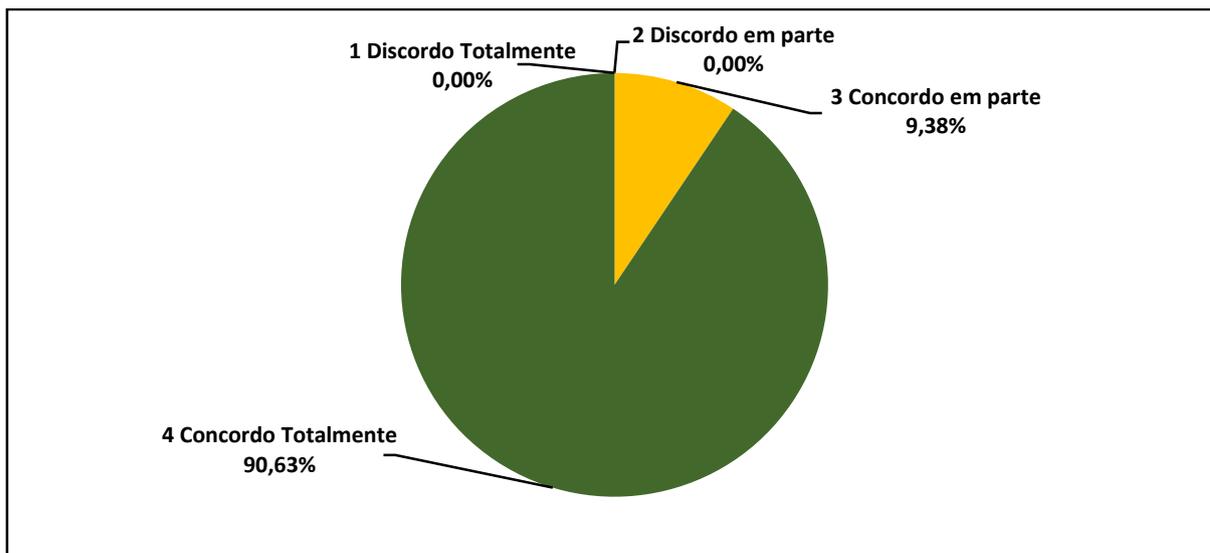


Gráfico 33 – Percepção sobre a necessidade de mensurar e identificar a infraestrutura para a UNISC crescer e melhorar a longo prazo

Fonte: dados da pesquisa.

A sequência da análise contempla a posição de três dos principais gestores da UNISC, o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, o Pró-Reitor de Administração e a Reitora, que foram entrevistados com o propósito de identificar a sua percepção em relação a cinco questões que ajudarão a responder aos objetivos específicos da pesquisa.

A primeira questão foi verificar as percepções dos gestores em relação ao cenário das IES no Brasil. O Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional começa suas argumentações destacando que, depois de um período relativamente rápido de constante crescimento, o atual momento demonstra, segundo seu entendimento, que a curva ascendente aparenta estar no topo e estabilizando-se em certo número de alunos. Em nível nacional, menciona a entrada muito forte das IES particulares no mercado, com várias aquisições de outras IES e com uma quantidade de alunos bastante grande.

Em relação ao Rio Grande do Sul, o entrevistado salienta que as ICES são muito fortes, o que talvez seja o fator que impeça um pouco essa entrada de grandes grupos, sendo esta uma situação que pode ser considerada. Especificamente quanto à UNISC, o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional argumenta que, depois de um crescimento bastante significativo, há a expectativa de que, no ano de 2015, no próximo vestibular, a curva comece a inflexionar, mudando de sentido, mas considera ainda ser uma situação temporária.

O Pró-Reitor pondera que atualmente há 13% dos estudantes de 18 a 24 anos no ensino superior e, levando em conta a expectativa do governo de atingir 33% desses estudantes até 2024, ou seja, mais que o dobro, ele considera que há uma expectativa de demanda. Entretanto,

observa que 50% do público de 18 a 24 ou com até 18 anos não concluiu o ensino médio, assim considera que, se o governo cumprir essa meta em 2024, teria de haver o dobro do número de alunos. O tor também ressalta que 40% as IES federais querem atender a esse número, sendo que hoje elas atendem 20%. Assim, entende que será uma situação bastante preocupante para as IES federais, uma vez que passar de 20% para 40% significa ter um acréscimo de 100%, o que, no seu entendimento, essas IES não conseguirão atender.

Da mesma forma, não será alcançada a meta de 33% de alunos entre 18 a 24 anos no ensino superior, observações que, segundo o Pró-Reitor justificam sua projeção de estabilização no crescimento de alunos, nos próximos dois, três anos, voltando a crescer após esse período – ele inclusive cita o momento político, em que o novo governo deverá confirmar o que vem sendo feito. Para essa consideração, é levado em conta o argumento de que a política educacional que está em andamento foi criada por esse mesmo governo, bem como, segundo o entrevistado, o ensino superior no atual momento não é mais um diferencial, mas uma necessidade.

Outra variável que o Pró-Reitor traz para o contexto é a inversão da pirâmide etária: nos próximos 10 ou 20 anos, vão existir menos pessoas, o número bruto vai ser menor. Entretanto, fazendo uma analogia com os países desenvolvidos, onde 80% das pessoas com idade entre 18 e 24 anos estão na universidade, e considerando que o Brasil quer desenvolver-se e chegar a uma taxa de 50 a 60%, considera que atender a esse objetivo não estaria muito distante.

Há ainda de considerar, segundo o Pró-Reitor, a educação a distância (EaD), pois ela vem crescendo muito e hoje já representa 15% da educação superior, inclusive passando por mudança nas suas regras, provavelmente com maior regulação. Isso é percebido como uma oportunidade para as comunitárias, pois, com uma maior regulação, a qualidade, que é um dos fatores primordiais, irá ajudar as instituições a entrar nesse mercado, o que até então não vinha ocorrendo com as ICES do Rio Grande do Sul, até por que esse mercado, segundo sua avaliação, considera preço e não qualidade, mas no futuro essa inserção irá acontecer.

Já o Pró-Reitor de Administração destaca que, segundo sua percepção, nos últimos anos houve um crescimento em grande parte das IES por algumas políticas públicas que ampliaram até mesmo a economia, resultando, com isso, no acesso de algumas pessoas ao ensino superior. Destaca, entre essas políticas, o financiamento estudantil (FIES) e o próprio PROUNI. Entretanto, segundo ele, para os próximos anos há um ponto de interrogação, pois não se sabe quais os reflexos da economia frente a impactos nas regiões onde as ICES estão inseridas e nas próprias IES. Considera que o país está em compasso de espera do que vai acontecer.

Apesar dessa indefinição em relação ao cenário futuro, o Pró-Reitor de Administração percebe que as IES estão buscando se qualificar, melhorar todos os seus indicadores, seja de professores, seja de serviços, além das aulas em termos de qualidade, o que ele entende como algo positivo. Apesar de as IES estarem passando por um momento de incerteza, a expectativa é de que, em breve, os rumos se darão e então as IES terão capacidade de aumentar o número de alunos e oferecer novos cursos, voltando a ter estabilidade, melhorando.

Então, acredita que o ano de 2015 será emblemático, pelo menos no primeiro semestre, retomando o crescimento para 2016, o que é válido para todas as ICES do Rio Grande do Sul. Entretanto, na sua avaliação aqui no estado, há uma situação diferenciada, pois grande parte dos alunos que estão no ensino superior, ou seja, 70%, cursa em uma ICES, o que em outros estados não se repete, com exceção de Santa Catarina. Assim, na sua avaliação, há condições de essas IES ajustarem suas situações para prepararem-se para o crescimento e melhorarem a qualidade.

Outra variável considerada pelo entrevistado diz respeito ao ensino EaD, no qual, segundo sua avaliação, apesar de ser interessante para as IES comunitárias alavancarem em termos financeiros, ele não acredita, pois as comunitárias prezam pela qualidade e, para manter essa qualidade, elas não conseguiriam competir em iguais condições com as demais ofertas de EaD do mercado. Entende que talvez a contribuição das ICES no EaD esteja na Pós-Graduação *latu sensu* e na extensão. Ele não vislumbra para as ICES, pelo menos para a UNISC, uma oferta de cursos de graduação com diferencial em relação aos ofertados no ensino presencial, pois, se o propósito é oferecer qualidade, as duas formas seriam muito parecidas, o que tornaria a oferta EaD nada competitiva financeiramente, salvo se o EaD tivesse qualidade inferior, o que não é o foco na UNISC.

Afirma ainda que, se houvesse a inserção do EaD na Pós-Graduação *latu sensu* e na extensão, haveria mercado para as ICES, de forma a serem competitivas com qualidade. Entende que o aluno do EaD está predisposto a ter mais facilidade no ensino e, se se deseja manter a qualidade, será necessário ofertar cursos com maiores exigências, e isso esse aluno não quer. Salienta que esse é um diagnóstico que foi apurado no último ano no EaD da UNISC, o que levou a cancelar a oferta dos cursos, para serem revisados, pois não foi atingido o patamar que era esperado.

Por sua vez, a Reitora argumenta que o cenário das IES no Brasil tem se modificado ao longo dos últimos anos, havendo um maior acesso e expansão do ensino superior no país como uma política pública. Cita que, no caso das IES federais, a expansão se dá pela Reestruturação e Expansão das Universidade Federais (REUNI), mas dentro desse contexto visualiza

possibilidades para as IES comunitárias, ao mencionar, por exemplo, a lei que reconhece as ICES, proporcionando o acesso a editais de fomento que podem resultar em recursos da União para projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Além da lei mencionada, a Reitora entende que os programas FIES e PROUNI são fundamentais, vindo ao encontro da expansão do ensino superior, sendo, segundo seu entendimento, verdadeiros marcos nesse cenário que possibilita, de fato, que jovens de 18 a 24 anos possam cursar ensino superior em um país onde se tem índices muito baixos de acesso a esse nível de ensino. Outra variável citada pela entrevistada é o PNE, que prevê uma década de expansão, mas também de qualificação da educação básica e superior, caracterizando-se como políticas e marcos que vão fazer a diferença para o futuro, principalmente com a modificação do presente. Nesse contexto, as ICES podem ter seu espaço de crescimento e reconhecimento pelo MEC como uma grande possibilidade de auxiliar e participar da efetivação dessas políticas públicas.

Seguindo a análise, a Reitora relata a sua percepção quanto à expansão a partir do EaD. Ela entende que, nos anos 2000, já havia uma expansão da privatização universitária; já na última década, houve uma modificação, pois as federais e as instituições privadas e não comunitárias fizeram essa expansão do EaD. Hoje, porém, ela observa uma maior regulamentação nesse segmento de ensino. Entretanto, essas IES, no seu entendimento, construíram um *know-how*, uma experiência significativa no EaD, mantendo-se no mercado. As federais, na sua avaliação, tentaram seguir essa tendência na ocasião da expansão, mas, segundo a Reitora, parecem estar mais comedidas, cautelosas nesse processo de implantação da EaD.

Por sua vez, as ICES, segundo a entrevistada, possuem uma vocação para o ensino presencial, mas estão construindo essa experiência. Ela observa que não há como fazer ensino superior sem reconhecer a importância da tecnologia, sem inserir a modalidade a distância na oferta de cursos, pois os jovens que ingressam na universidade têm o domínio da tecnologia e, dessa forma, ele não pode ser desconsiderado.

Argumenta que talvez o desafio seja criar formatos híbridos de educação a distância e de educação presencial e construir esse *know-how*, até porque, segundo a Reitora, os estudantes das ICES querem o ensino presencial. Destaca que essa é a marca comunitária, estando focada na inserção regional, na inserção da comunidade, e as ICES não têm ainda o reconhecimento pela educação a distância. Entende que é um caminho a ser percorrido com credibilidade, ensino sério, o que ocorre no ensino presencial das ICES, mas infelizmente ainda não pode ser visto

no EaD, pois este está associado à imagem de ensino fácil, preço baixo e de diploma conquistado com pouco tempo. O que a Reitora diz não é o objetivo das ICES.

A segunda questão abordada com os entrevistados diz respeito à caracterização do perfil estratégico e à atual utilização da ferramenta PE nas ICES. O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional afirma que todas fazem PE, até por força de lei, pois têm de fazer o PDI. Todas têm a sua Missão, Visão, Valores, incluída a UNISC, inclusive eles estão descritos pelas dependências das IES, mas ressalta que um dos problemas desses planejamentos é a implantação, pois cita que, pela própria literatura, 90% dos planejamentos não são implantados, somente 10% deles se tornam efetivos e se transformam em ações.

O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional entende que a implantação é um dos problemas; o outro é a própria instituição, pois é muito complexa. Explica que se perde muito tempo em REUNIões de preparação de um PE, muitas vezes em detalhes conceituais. Diz ainda que, ao usar determinada palavra, nem sempre é aceita, o que gera uma situação que não contribui para a preparação, e continua exemplificando: ao falar a palavra “mercado” para os professores das ciências humanas, isso acarreta uma rejeição. Porém, aparentemente, as IES fazem o PE, tradicional, e o maior problema é a implantação do que foi planejado. Ainda, argumenta que o PDI é o produto depois do PE e destaca que, na UNISC, faz-se o PE a partir de várias REUNIões, vários fóruns, com muitas pessoas envolvidas, os quais posteriormente resultam no PDI.

O Pró-Reitor de Administração, por sua vez, argumenta que em todas as ICES há professores na área de planejamento, mas, segundo seu entendimento, é preciso também buscar fora da instituição. Justifica dizendo que há dois motivos: em alguns casos, o fato de haver professores muito mais teóricos do que práticos, mas principalmente a necessidade de uma visão do cenário mais ampla, e não somente uma percepção do mercado educacional, ou muito focado na própria instituição.

Continua sua análise dizendo que, mesmo que haja domínio interno de como funciona o planejamento, entende que é interessante sempre se buscar uma visão externa. Inclusive faz uma analogia com o próprio modelo da UNISC, que, no seu entendimento, não pode ser definido como o modelo ideal; é preciso observar todos os modelos que existem, pois não há como definir que o modelo da UNISC é o melhor. Ressalta que esse é o da instituição hoje, mas é preciso olhar o que existe de ferramental, o que existe de possibilidades. Após essa comparação, é possível verificar que sempre existirão novidades, possibilidades diferentes, muitas pessoas, empresas que podem ajudar.

Conforme o entrevistado salienta, a consultoria externa não é no sentido de fazer o planejamento pela instituição, mas sim apresentar, propor discussões com novas visões. Diz ainda que todas as ICES têm capacidade de implantar planejamentos dos mais diversos possíveis, levando em conta a sua realidade interna, pois, mesmo sendo comunitárias, essas IES têm características próprias, não sendo uma igual à outra na sua integralidade. Algumas são parecidas e outras têm um distanciamento maior, assim ressalta que cada uma deve encontrar o seu modelo.

Em relação à maneira de encaminhar internamente o processo, diz que pode variar: ou é mais participativo, com todos da instituição, ou algo já pronto para ser apresentado. No seu entendimento, ressalta que sempre é interessante buscar pessoas do mercado, empresas que podem ajudar a pensar, apresentar novas ferramentas e formas de trabalhar o planejamento.

A percepção do entrevistado em relação ao perfil estratégico é a de que, por estar em um mercado competitivo, apesar de haver diferença em você produzir ou fazer a venda simplesmente de um comércio, queira ou não o mercado educacional está muito competitivo. O Pró-Reitor destaca que inclusive no atual momento há uma competição grande com as instituições de ensino públicas, e nesse caso não só as universidades, mas também os institutos federais, que cada vez estão se aproximando mais das regiões onde as ICES estão inseridas, além das próprias instituições privadas, cujo número vem aumentando.

Ainda, comenta que no Rio Grande do Sul, segundo seu entendimento, as instituições privadas irão entrar aos poucos, mais do que já entraram, assim a competitividade irá aumentar, o que levará as ICES a se reinventar em termos de qualidade e preço. Segundo o Pró-Reitor de Administração da UNISC, é preciso ser competitivo sem perder qualidade. Esse é o diferencial que as ICES buscam e conseguem oferecer em relação às IES particulares e, muitas vezes, às próprias instituições públicas. A variável citada como positiva é que as públicas têm um regime de trabalho docente, entretanto as ICES possuem diferenciais de laboratórios e de infraestrutura, por exemplo, argumenta o Pró-Reitor.

Já a Reitora entende que, no atual cenário das IES no Brasil e no mundo, não há como desconsiderar a necessidade de um PE, ou seja, o longo prazo. Argumenta que as estratégias que se tem mudam de uma forma rápida e mudam o cenário, de forma que as IES têm de reconfigurar-se também rapidamente diante dos cenários. Assim, entende como sendo o PE uma ferramenta de gestão fundamental, inclusive todas as instituições desenvolvem seu PDI – que tem uma visão estratégica – por um determinado tempo. Salienta que, em determinadas instituições, há o plano para o MEC e o PE.

Ressaltando que o PE está relacionado com o planejamento da gestão, refere que, na UNISC, ocorrem eleições de quatro em quatro anos, e esse olhar estratégico está muito vinculado ao PDI, que é construído de maneira participativa, com a comunidade acadêmica, tanto de técnicos como de professores, alunos, conselhos, e que tem um horizonte de tempo de cinco anos. Ainda, destaca que o planejamento da gestão, aquilo que é desenvolvido para a instituição, acaba acontecendo em virtude das frequentes mudanças do cenário, onde a competitividade é cada vez mais acirrada.

Exemplificando essa competitividade, cita a inserção de instituições isoladas de ensino que acabam se instalando nas regiões onde as ICES atuam e permanecem competindo. Embora considere a marca das comunitárias muito forte, essa instalação ocorreu muito rapidamente. Mesmo que a inserção tenha ocorrido através da oferta de EaD, não há como desconsiderar a presença dessas IES, embora, em seu entendimento, sejam fatores que levarão a construir um PE.

A Reitora ainda destaca que, como as mudanças são muito rápidas, o PE é uma ferramenta que traz a visão estratégica, auxiliando, de fato, a trabalhar na direção em que a instituição quer estar em um horizonte de tempo de cinco ou dez anos, além de estabelecer como será alcançado o *status* desejado. Embora os cenários devam estar em constante diagnóstico, diz ainda que deve haver uma permanente metodologia de adequação, sem perder de vista a Missão, a Visão, os Valores e os Princípios. Então, entende o PE como um norte importantíssimo para as IES e para o cenário da educação superior no Brasil.

Concluindo a análise, destaca que a UNISC guia-se pelo PDI, pois, desde a origem, a forma de construir envolve a participação de muitas pessoas, envolve as Pró-Reitorias, os departamentos, coordenadores, setores e conselhos. Observa que, antes de ser Reitora, era Pró-Reitora de Graduação, e o PDI vigente foi aprovado no ano passado com essa construção. Diz que ele é um norte importantíssimo; não é só um plano para atender ao MEC, mas é o norte da universidade. A Reitora diz ainda que a UNISC não utiliza uma ferramenta de PE formal, mas segue aquilo que está no PDI, bem como a plataforma de gestão construída no processo eleitoral da atual gestão. Frente a esses dois documentos, estabelecem-se as estratégias de gestão.

A terceira questão requerida aos entrevistados foi a respeito de quais seriam as suas percepções em relação à compreensão do corpo funcional da IES quanto à importância e responsabilidade de suas atuações no processo do PE. O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UNISC destaca que, no momento da elaboração, há participação significativa, existindo inclusive um sentimento de pertencimento. Entretanto, à

medida que o tempo passa, especialmente na fase de implementação, há uma diminuição na participação.

Destaca que essa diminuição da participação se dá quando o plano começa a trazer problemas, principalmente relativos a conflitos de interesse entre o grupo a que o participante pertence e o outro grupo que diverge da opinião do primeiro, associando esse comportamento à falta de visão global da universidade, o que, no seu entendimento, atrapalha. O Pró-Reitor destaca ainda a visão de grupos que ficam conflitando basicamente por um problema de recursos, ou seja, os interesses para desenvolver a atividade são maiores que os recursos possíveis para a execução, e cada grupo acha que o seu interesse é mais importante do que o do outro.

Já na visão do Pró-Reitor de Administração, a percepção do corpo funcional está atrelada à maneira como a gestão superior da IES conduz o planejamento. Se é mais participativo, nesse caso precisa dedicar mais tempo, fazendo com que chegue a todos os níveis. Salienta novamente que tem de haver predisposição de investir bastante tempo, pois dessa forma será possível fazer com que um maior número de pessoas, entre docentes e técnicos, participem. Destaca que, na UNISC, o esforço é no sentido de unir sempre gestores, promovendo eventos como fóruns de discussão abertos à comunidade interna, tanto para professores quanto para técnicos. Contudo, ressalta que o convite especial é para quem está em cargo de gestão, seja da gestão acadêmica, seja da gestão administrativa, sendo essas as pessoas que, segundo o Pró-Reitor de Administração, mais participam.

Diz ainda que, se existir a vontade da instituição, a participação mais ampla virá mediante a constância, que tem de ser sistemática, pois planejamento requer esse comportamento ano a ano, escutando e discutindo para fazer as pessoas perceberem que são parte importante. Caso contrário, as pessoas, principalmente os técnicos, mantêm-se à margem da discussão, preferindo ficar na sua atividade, não se envolvendo, não participando. Assim, é preciso incentivar, investir tempo, caso contrário não vai acontecer.

A Reitora, por sua vez, considera que existe compreensão por parte do corpo técnico funcional, pois, segundo ela, para que se efetivem os propósitos do plano, tem de haver compreensão e responsabilidade. Como o planejamento é processo e como na UNISC ele é bastante participativo e envolve aqueles sujeitos que vão ser os atores da execução, a Reitora entende que isso ocorre. Diz ainda acreditar na responsabilidade pela natureza comunitária, muito embora se diferencie uma das outras. Ressalta que a UNICRUZ é um pouco parecida com a UNISC, pois tem conselhos, tem envolvimento, tem discussão coletiva, ou seja, tem de haver conhecimento do quadro funcional, seja técnico, seja de professores, pois não será a força

que irá se efetivar as ações; tem de haver construção com compromisso daqueles que vão fazer a instituição no seu cotidiano.

Outra condição citada pela Reitora é o envolvimento das pessoas com responsabilidade. No seu entendimento, à medida que ocorre, poderá haver uma conscientização e compromisso do que chamou de grande grupo. Como exemplo, cita que, no PDI, existem metas e essas metas só poderão ser alcançadas se houver essa condição, pois não se faz expansão de forma solitária.

Diz ainda que podem ser construídas políticas, mas estas somente serão efetivadas e concretizadas se houver o compromisso da base. Segundo a Reitora, seria fácil criar planos sem existir participação. Em pouco tempo, seria possível construir esse plano, entretanto um plano que envolva um processo de participação, de decisão, leva tempo. Contudo, segundo a entrevistada, é melhor levar mais tempo para conscientizar e comprometer do que apresentar um plano feito pela Reitoria. Salienta que, na UNISC, a Reitoria dá as coordenadas, mas as políticas de ação são totalmente coletivas, são claras, são políticas para mais de cinco anos; dessa forma, segundo ela, as pessoas conhecem e se comprometem com as políticas. Por fim, observa que, se não ocorre a responsabilização das pessoas, ressaltando a importância tanto de técnicos quanto de professores e até dos alunos, o plano vai ser da Reitoria e não da instituição.

A quarta questão aos entrevistados indagou qual seria o modelo de PE que atenderia às especificidades das IES e se seria possível a implantação de um modelo flexível, que leve em conta as especificidades e, ao mesmo tempo, considere as ferramentas gerenciais utilizadas em organizações consideradas de mercado. Sobre esses aspectos, o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional afirma que há vários modelos e escolas, mas a grande maioria das IES adota a escola do designer por ser a mais tradicional, na qual se tem análise interna dos pontos fortes e pontos fracos e análise externa de ameaças e oportunidades. Isso, segundo ele, é o tradicional.

Segundo seu entendimento, essas análises que o modelo tradicional indica funcionam muito mais para uma organização tradicional, entretanto, para as IES onde o sistema é praticamente fixo em relação a uma empresa comum, não seria o mais adequado, e continua a pontuar: quando o aluno entra na IES, ele vai permanecer durante quatro ou cinco anos, com uma pequena taxa de evasão. Assim, no seu entendimento, ele é mais fidelizado do que outro produto comercial. Observa ainda que não há como as IES aumentarem preço, mudarem de portfólio, diminuírem de portfólio, inclusive salienta que, na UNISC principalmente portfolio são situações de verdadeiro tabu. Então, não se trabalha muito a eficiência como em outras empresas privadas que visam ao lucro. São variáveis que, segundo o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, representam problemas significativos

existentes na UNISC. Diz também que o professor gosta muito de participar, mas, ao mesmo tempo, não gosta de ser controlado por essas variáveis. Ele entende que talvez o modelo tradicional não dê certo e faz uma analogia ao dizer que, na UNISC, deveria existir uma escola do poder ao contrário, com muita participação, discussão, mas que isso leva tempo.

Ainda, o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional entende a escola de aprendizado como a mais interessante nas suas últimas leituras, pois fazer as coisas aos poucos é uma das ideias, escolhendo temas menores interessantes, que tenham de ser resolvidos. Talvez esse possa ser um caminho, segundo sua avaliação. Cita ainda a possibilidade de juntar grupos para discutir por partes, em vez de fazer o planejamento, principalmente porque já se tem um planejamento, o o problema maior, segundo ele, seria o engajamento novamente do grupo. Assim, a escola de aprendizado, onde pudesse haver REUNIões de planejamento mais específicas, por problemas, por temas menores, mais frequentes, pensando em planejamento como um processo e não como um projeto, no entendimento do Pró-Reitor de Desenvolvimento e Planejamento Institucional, poderia ser o caminho.

Por sua vez, o Pró-Reitor de Administração entende que é preciso conhecer todas as teorias que existem de planejamento, mas não terá nenhum modelo que atenderá às necessidades da IES em 100%. Cada instituição vai ter que criar um *mix*, algo flexível, que se adapte melhor ao seu modelo. Seguindo a análise, faz a seguinte analogia: a instituição de ensino comunitária que tem no seu DNA algo mais participativo vai ter um modelo mais aberto, onde os níveis de gestão superior, a gestão básica vai estar envolvida. Em outras talvez, tenham um sistema mais de cima para baixo, *top-down*, de receber o modelo pronto e apresentar e discutir menos. Salienta que metodologias e modelos existem os mais diversos.

O Pró-Reitor diz entender que as ICES, devido às suas características, devem ter um modelo mais flexível, um *mix* de várias alternativas em um processo bem participativo, em que, ano a ano, vai se reescrevendo, melhorando, ajustando, adaptando. Seria um modelo que nunca estaria pronto, estaria sempre em construção. Segundo o entrevistado, seria uma forma de estar sempre se reinventando, discutindo. Coloca que o que há dez anos era muito tranquilo hoje talvez não seja, isso sempre no sentido de revisão do planejamento, como meta dos anos ou do ano seguinte, revendo o funcionamento e sua flexibilidade. Acredita que talvez o ideal seja um modelo mais flexível, e não um modelo engessado.

Diz ainda que, mesmo não tendo formalmente um planejamento instituído, à medida que ocorrem as ações, existe uma diretriz para onde se quer caminhar, mas nada melhor do que ter clareza, ter um planejamento de curto, médio e longo prazo para que se possa dizer, para dentro e para fora da instituição, quais são os seus caminhos e para onde você quer se direcionar.

Nesse sentido, o Pró-Reitor ainda menciona que havia alguma coisa que estava desconectada. A UNISC tem a característica de trabalhar um planejamento muito participativo, com todas as áreas internas e também externas da comunidade, para rever esse modelo que, até então, é utilizado, para algo mais prático e se preparar para o futuro. Assim, a UNISC está buscando um melhor tipo de planejamento, que atenda às necessidades da instituição, até pensando em um projeto de futuro. No entendimento do Pró-Reitor, tem de haver uma preparação para os próximos anos, pois a competitividade existente e a necessidade das instituições e da própria UNISC se inclui nesse contexto, é preciso pensar de forma diferente.

Quanto a essa questão, a Reitora entende que a adaptação de um modelo é o caminho visto como o mais adequado. No seu entendimento, não é possível seguir um dos modelos teóricos de planejamento que foram desenvolvidos para serem aplicados a um contexto que é diferente daquele em que as ICES estão inseridas. Dessa forma, a Reitora entende que implantar um modelo flexível, adaptado à realidade regional e ao contexto da UNISC, indo ao encontro das suas necessidades, seria melhor do que seguir um modelo que precisa ser adaptado ou flexibilizado. Salaria que o fundamental é ter planejamento, uma visão de futuro e uma estratégia que favoreça a agilidade para se adequar diante dos cenários que mudam constantemente.

Assim, no entendimento da Reitora, entre as ferramentas gerenciais utilizadas no mercado, algumas podem ser utilizadas nas IES. Entretanto, faz algumas considerações acerca da resistência existente internamente quanto a essa utilização, inclusive citando como exemplo que, quando se fala em planejamento, a aceitação é uma. Já sobre PE, a aceitação ou reação já é outra. Essas ferramentas, dentro das IES, são muito questionadas, elas têm de ser conceituadas, tem de haver uma metodologia. Apesar de ser uma organização, é diferente de uma empresa, de uma indústria, até porque as ICES resistem a essa visão de negócio da educação, pois há um compromisso social que transcende essa visão. Por fim, a Reitora afirma que o PE pode sim inspirar, mas ele tem de ser adequado, porque palavras como “estratégico”, “empreendedorismo” e “mercado”, em determinadas áreas da IES, sofrerão resistência e debates, mas não há como desconsiderar. É necessário guiar-se, então, por planejamentos e por visões estratégicas importantes.

A quinta pergunta realizada aos entrevistados foi no sentido de obter o entendimento dos mesmos se seria oportuno ter indicadores que pudessem mensurar o comportamento das IES ao longo de um determinado período sob as perspectivas financeira, de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional acredita ser oportuno ter indicadores e salienta que a ideia do *Balanced Scorecard* é bastante interessante pelo formato ou aplicação. Assim, é preciso ter indicadores que acompanhem o desenvolvimento da IES. Ressalta que é muito comum ter o acompanhamento financeiro, inclusive na UNISC essa é uma situação muito presente, há uma Pró-Reitoria Administrativa muito forte. A UNISC trabalha muito a sustentabilidade financeira. Mas isso também é motivo de discussões dentro da IES, pois a instituição não pode pensar só nisso, pois tem outras situações, como pesquisa, extensão, graduação; é preciso ter uma visão global e considerar outros indicadores que não só o financeiro.

Já o Pró-Reitor de Administração acredita ser de fundamental importância ter indicadores e cita a matriz *Balanced Scorecard*, inclusive tem conhecimento da utilização por parte de empresas e de universidades, não só comunitárias. Ressalta que cada uma das instituições deve criar seus indicadores e que trabalhar com metas é fundamental; é preciso saber aonde se quer chegar, tem de haver clareza do que está definido, para que os planos de ações possam ser executados com o propósito de atingir as metas. Ainda, destaca ser fundamental ter uma meta financeira, pois ela é a que dará a sustentabilidade às demais. Diz que cada IES pode criar seus indicadores, que vão desde crescimento, qualidade na pesquisa, na extensão, na própria gestão, nos programas de mestrado e doutorado, nas avaliações dos cursos de graduação; bem como pode ter um Índice Geral de Cursos (IGC) interessante; pode haver vários indicadores, mas não se pode deixar de ter indicadores financeiros, de crescimento de alunos, nível de endividamento limitado, sem endividamento, percentual de reajuste das mensalidades etc.

Assim, o Pró-Reitor de Administração finaliza suas considerações afirmando que há a possibilidade de ter um planejamento na UNISC de curto, médio e longo prazo, de maneira concreta, perceptível, possível de atingir, com clareza nas metas; e um PDI de longo prazo, com indicadores que possam ser revisitados semestral ou anualmente, corrigindo as metas e os indicadores quando necessário. Esse processo atuaria como revisão do planejamento, uma vez instituído de maneira formal.

Já a Reitora afirma que o MEC disparou indicadores a partir dos processos avaliativos das instituições, e a UNISC também olha para dentro, sobre essa visão de que na avaliação é um julgamento e uma tomada de decisão. Assim, não há como não olhar para as questões financeiras, não se podendo fazer um planejamento acadêmico sem se fazer um planejamento financeiro; tem de haver a sustentabilidade das instituições, esse é um indicador importantíssimo. Continua afirmando que também é preciso olhar para os clientes: quem são,

de onde vêm e quanto eles podem nos pagar são indicadores que para se levar em conta. Diz ainda que a UNISC vem participando dos programas federais PROUNI e FIES justamente para que o aluno possa permanecer estudando. Esse é outro indicador, pois, no entendimento da Reitora, quanto mais disciplinas o aluno fizer em menos tempo, ele irá cursar seu curso de maneira mais concentrada terá uma melhor formação. Diz entender a importância da melhoria permanente dos processos, como matrícula, rematrícula, acompanhamento de coordenador, melhorias em geral e atendimento, que são indicadores importantes que levam em consideração o aluno. Já o aprendizado que passa pela avaliação dentro da UNISC é um processo permanente, existindo em diferentes níveis e de várias formas. Cita como exemplo a avaliação de clima, avaliação docente semestral, avaliação da estrutura física dos cursos, avaliação externa de reconhecimento, de renovação de cursos, tanto em nível de mestrado quanto de pesquisa e extensão. Todos esses indicadores são usados como ferramentas de gestão. Segundo seu entendimento, se não forem usados na gestão, não fazem sentido. Assim, os indicadores são fundamentais.

4.3 Caso 2 – Universidade de Cruz Alta

A UNICRUZ é uma ICES que surge da união de um grupo de professores que, aliados a interesses individuais e junto ao anseio da sociedade local, fundam a Associação de Professores da Escola Técnica do Comércio de Cruz Alta, em 1947. Conforme Dorneles (2009), o patrimônio foi constituído pelos recursos próprios dos professores e por bens móveis e imóveis buscados junto à comunidade, dando origem também a um pequeno capital de giro, mediante a venda de títulos emitidos pela associação.

Esse é, portanto, conforme destaca Dorneles (2009), não só o embrião da universidade, mas também a emergência de um modelo em que o público e o privado se confundem na busca de espaços educacionais capazes de atender às demandas da sociedade. No decorrer ainda da década de 1950, a associação passa a chamar-se Associação de Professores de Cruz Alta (APROCRUZ), sendo essa uma das prerrogativas para que fosse constituída por Faculdades Isoladas. A primeira criada foi a Faculdade de Ciências Econômicas (1958) e, na sequência, vieram a de Direito em 1968, a de Filosofia, Ciências e Letras em 1969 e a de Educação Física em 1972.

Conforme o PDI (2013), a transformação dessas Faculdades Isoladas em Universidade resultou na mobilização da comunidade regional, culminando com a conquista da Lei nº 7.676, de 6 de outubro de 1988, que autorizava o Poder Executivo a criar a Universidade Federal de

Cruz Alta. Por razões obscuras para a comunidade, no mesmo ano é instituída, através do Decreto nº 97.000, de 21 de outubro de 1988, a Universidade de Cruz Alta, sob forma de Fundação Universidade de Cruz Alta, mas com personalidade jurídica de direito privado.

Na sequência, foram sendo encaminhadas as ações necessárias para a efetiva instalação da universidade, reconhecida na portaria do MEC nº 1.704, de 3 de dezembro de 1993, sendo esse o ano que marca a acelerada criação de novos cursos. Ano após ano, ganha destaque local e regional seu crescimento vertiginoso, com a criação de novos cursos em diferentes áreas do saber, culminando, já no ano de 2000, com o número significativo de 28 cursos superiores e aproximadamente 6 mil alunos, somente de graduação. Existiam ainda alguns cursos de pós-graduação em nível de especialização e uma incipiente iniciativa de um curso de pós-graduação *strito sensu*, realidade essa que, em 2014, já não condiz com os planos institucionais declarados no PDI vigente, haja vista que diversas ações de reestruturação foram realizadas.

Atualmente, a UNICRUZ oferece 22 cursos de graduação, conta com 2.542 alunos de graduação, quatro cursos de especialização e três mestrados e possui 35 doutores, 110 mestres e 32 especialistas, além de 237 técnico-administrativos. A condição institucional de sustentabilidade fora ajustada para um horizonte que visa à verticalização de seu crescimento, sob uma ótica de articulação total entre ensino, pesquisa e extensão, o que leva a crer que somente será possível mediante a formalização do planejamento estratégico. A Tabela 2 sintetiza alguns dos indicadores numéricos da UNICRUZ.

Tabela 2 – Alguns indicadores numéricos da UNICRUZ

Indicadores numéricos	UNICRUZ
Cursos de Graduação	22
Cursos de Especialização	04
Cursos de Mestrado	03
Cursos de Doutorado	0
Alunos de Graduação	2.542
Alunos de <i>stricto sensu</i>	70
Alunos de <i>lato sensu</i>	19
Professores Doutores	35
Professores Mestres	110
Professores Especialistas	32
Professores Graduados	0
Técnico-Administrativos	237

Fonte: elaborada pelo autor a partir de informações do *site* da UNICRUZ.

Após as considerações de alguns indicadores numéricos da UNICRUZ, no atual contexto, passa-se à análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa. A pesquisa na UNICRUZ teve a coleta de dados com o objetivo de verificar a percepção dos técnico-administrativos em relação ao processo de formulação, implantação e avaliação do planejamento estratégico. Obteve-se o retorno de 53 questionários, e não houve nenhum retorno atribuído a professores que exercem alguma função administrativa concomitante com a função de professor. Ainda em relação ao perfil dos respondentes, 30,19% exercem alguma coordenação ou chefia. Os demais 69,81% dos respondentes não exercem nenhum cargo de coordenação ou chefia.

A distribuição do tempo de trabalho na UNICRUZ foi dividida em cinco categorias, conforme representação gráfica abaixo. A amostra obtida no estudo evidenciou que a significativa maioria dos respondentes (57%) possui de zero a cinco anos de tempo de trabalho.

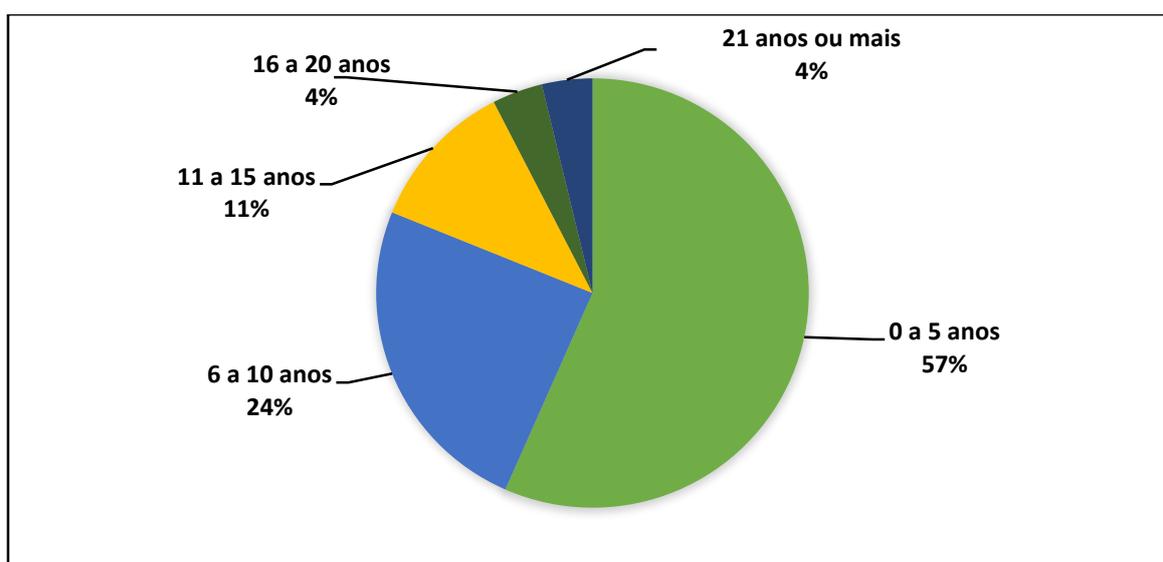


Gráfico 34 – Tempo de trabalho dos respondentes da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

O conhecimento da Missão da UNICRUZ foi questionado na pesquisa, e o resultado demonstrou que 96% dos respondentes conhecerem a Missão, resultado significativo, que indica que a grande maioria dos funcionários técnico-administrativos tem conhecimento da finalidade desta ICES.

Em relação à clareza dos objetivos estratégicos, o resultado apontado pela pesquisa na UNICRUZ está representado no Gráfico 35. Verifica-se que há uma ampla compreensão de quais são esses objetivos e como são de fácil entendimento. Os resultados foram: 58,49%

concordam em parte e 35,85% concordam totalmente. Somados, os dois percentuais atingem o patamar de 94,34% do total da amostra, confirmando a afirmação de que os objetivos estratégicos da UNICRUZ são claros e de fácil entendimento.

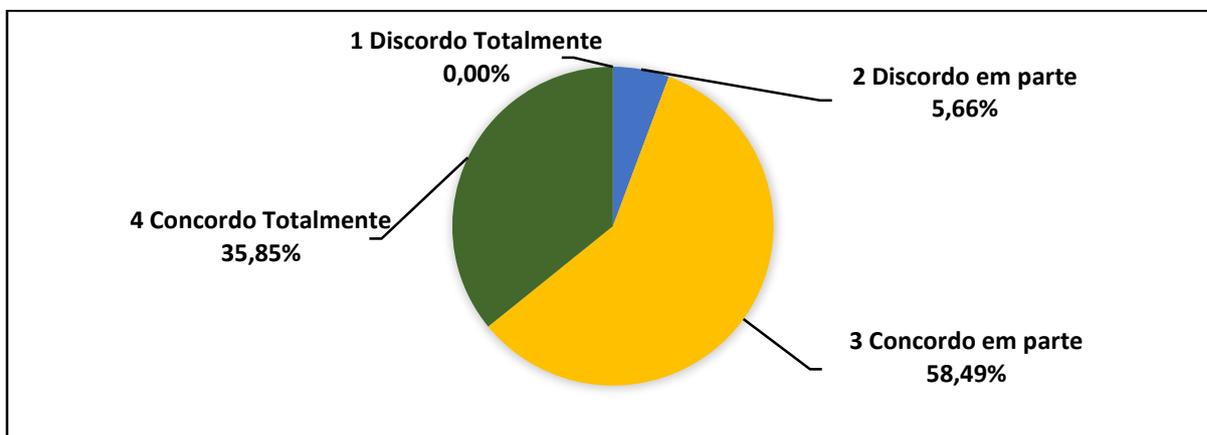


Gráfico 35 – Entendimento dos funcionários quanto aos objetivos estratégicos da UNICRUZ
Fonte: dados da pesquisa.

Ao questionar se a simples melhoria na eficiência operacional seria suficiente para que a UNICRUZ se mantivesse competitiva, independentemente do pensamento estratégico, essa afirmativa trouxe como resultado o entendimento de que 50,94% concordam em parte, 24,53% discordam em parte e 13,21% discordam totalmente. O resultado leva a crer que o entendimento de que somente melhorar a eficácia operacional, indiferentemente de alinhar-se ao pensamento estratégico da ICES, demonstrou não ser suficiente para afirmar que a UNICRUZ se mantenha competitiva.

O gráfico 36 traz o resultado acerca do conhecimento das políticas institucionais e do limite das ações do respondente. A maior parte dos entrevistados manifestou conhecer as políticas institucionais e entender o limite de suas próprias ações. O resultado demonstra que tanto as políticas institucionais são claras como estabelecem os limites de maneira que os colaboradores percebam os resultados de suas ações no contexto das políticas da UNICRUZ.

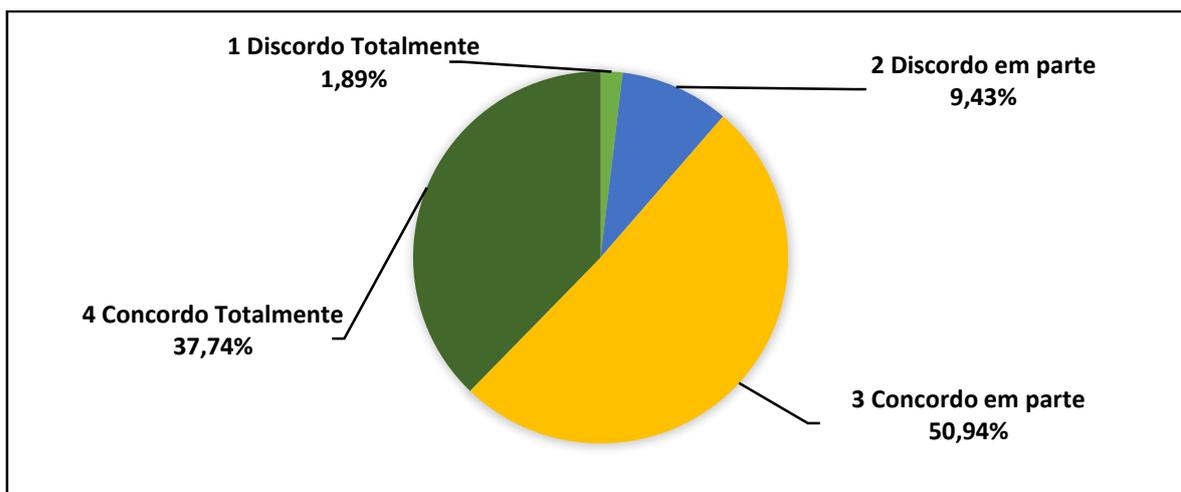


Gráfico 36 – Conhecimento das políticas organizacionais e dos limites individuais pelos funcionários da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao entendimento dos respondentes em utilizar modelos de PE utilizados em organizações consideradas empresariais, se deveriam ser utilizadas na UNICRUZ, a maioria da amostra (77,36%) concorda em parte ou totalmente com essa possibilidade. Segue a representação do resultado no gráfico 37.

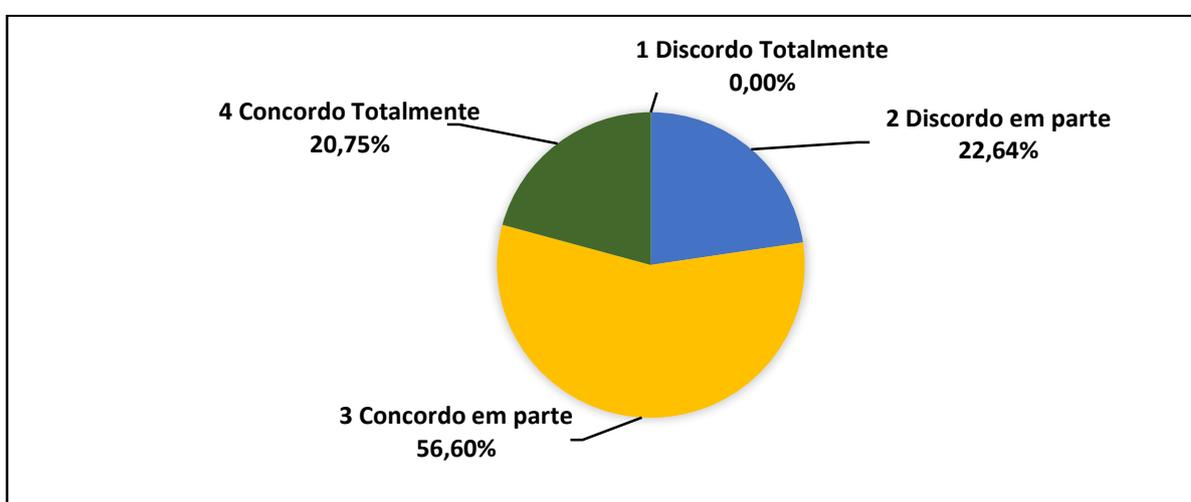


Gráfico 37 – O planejamento estratégico da UNICRUZ deveria ter um enfoque empresarial
Fonte: dados da pesquisa.

A percepção dos respondentes em relação à competitividade da UNICRUZ no atual contexto da educação superior trouxe o resultado de que os respondentes compreendem que a UNICRUZ está inserida em um ambiente competitivo, necessitando um PE que direcione as suas ações, para que possa permanecer nesse ambiente.

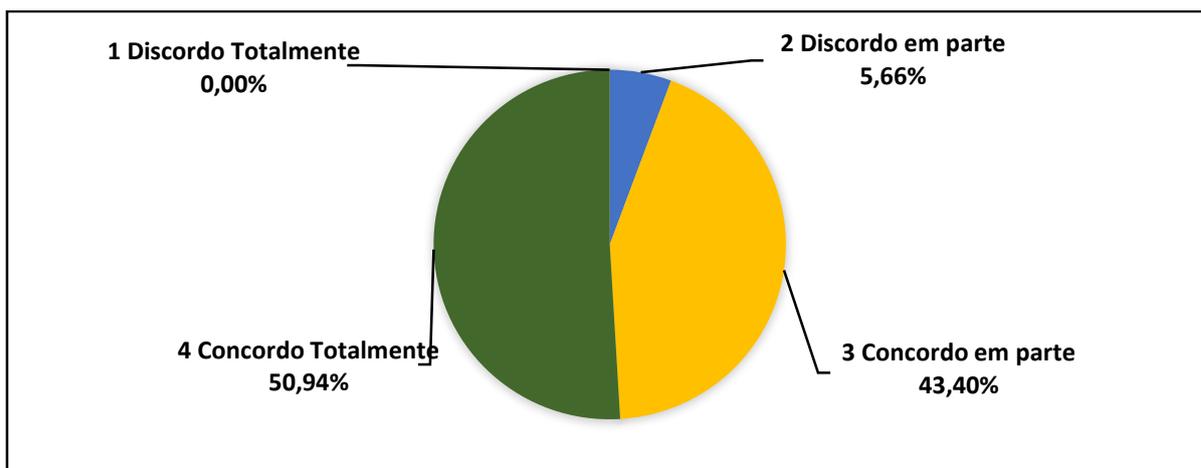


Gráfico 38 – Percepção quanto à necessidade de a UNICRUZ ser orientada pelo Planejamento Estratégico

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à experiência acadêmica dos gestores em conduzir uma organização complexa como a UNICRUZ, mesmo não possuindo habilidades gerenciais, os respondentes consideraram ser adequado o perfil desses gestores, que apenas possuem experiência acadêmica, pois 49,06% concordam em parte e 33,96% concordam totalmente com essa afirmação (Gráfico 39).

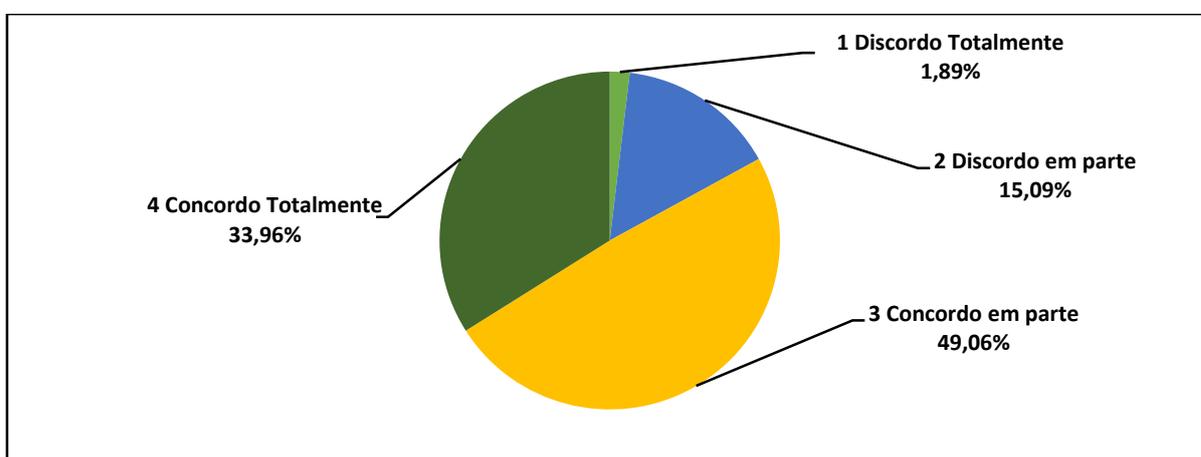


Gráfico 39 – Experiência acadêmica como requisito suficiente para a gestão da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Uma parcela significativa dos respondentes (71,70%) entendem que o PDI da UNICRUZ é equivalente ao seu PE, conforme o gráfico 40.

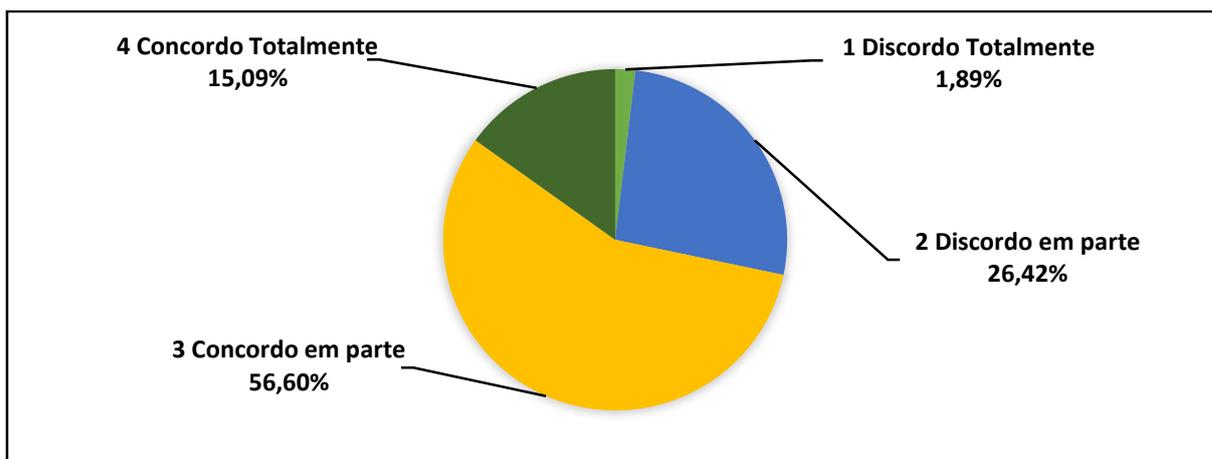


Gráfico 40 – O plano de desenvolvimento institucional é o próprio planejamento estratégico da ICES

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 41 traz o resultado do entendimento dos respondentes em relação ao PE ser diferente de outras palavras que normalmente são associadas ao seu conceito. O resultado apurado foi de que 50,94% concordam em parte ou totalmente com o fato de existir diferença entre o PE e as palavras “previsão”, “projeção”, “predição”, “resolução de problemas” e “planos”.

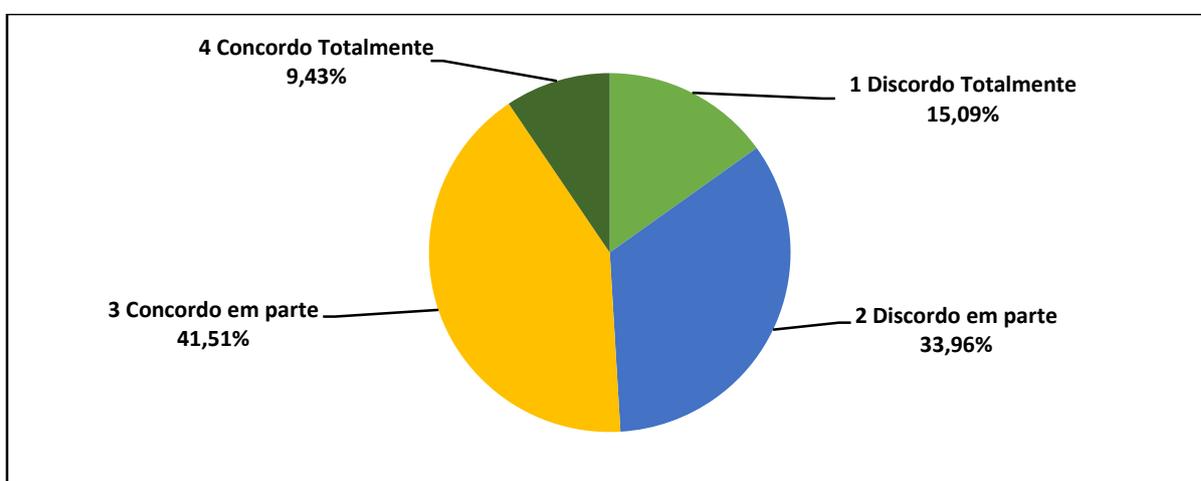


Gráfico 41 – Percepção da associação do conceito de PE a outras palavras, como “previsão”, “projeção”, “predição”, “resolução de problemas” e “planos” na UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

A perspectiva de que a universidade atinja metas de longo prazo sem a existência de uma ferramenta gerencial que contemple a verificação do desempenho foi vista como sendo improvável, pois 45,28% concordam totalmente com a necessidade de existir na UNICRUZ uma ferramenta que possibilite a mensuração de metas de longo prazo.

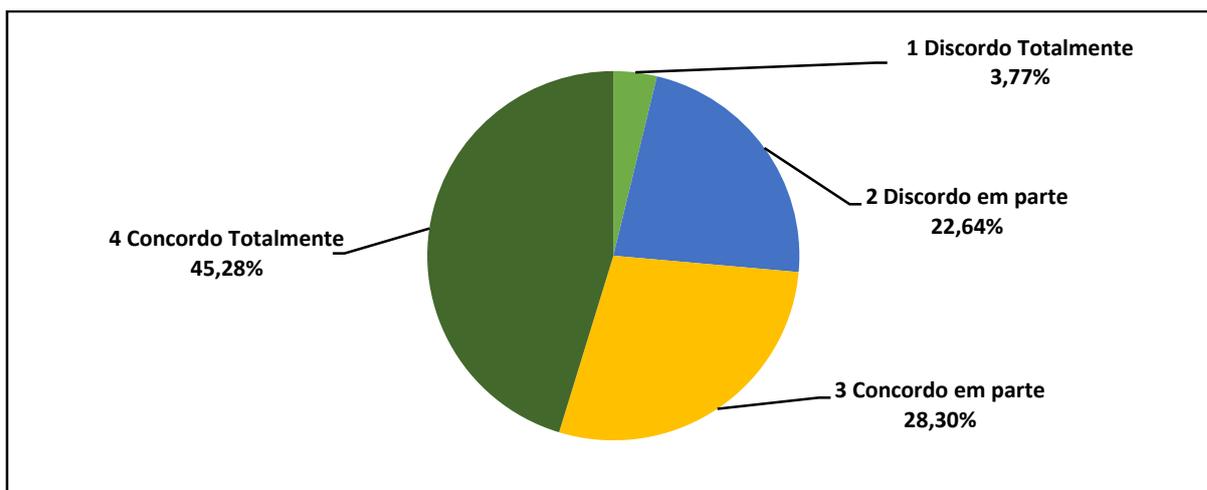


Gráfico 42 – Necessidade de ferramentas de verificação e acompanhamento do desempenho na UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Mais da metade (64,15%) dos respondentes entende que, na UNICRUZ, as ferramentas de PE normalmente empregadas por empresas não seriam adequadas se aplicadas no contexto da universidade (Gráfico 43).

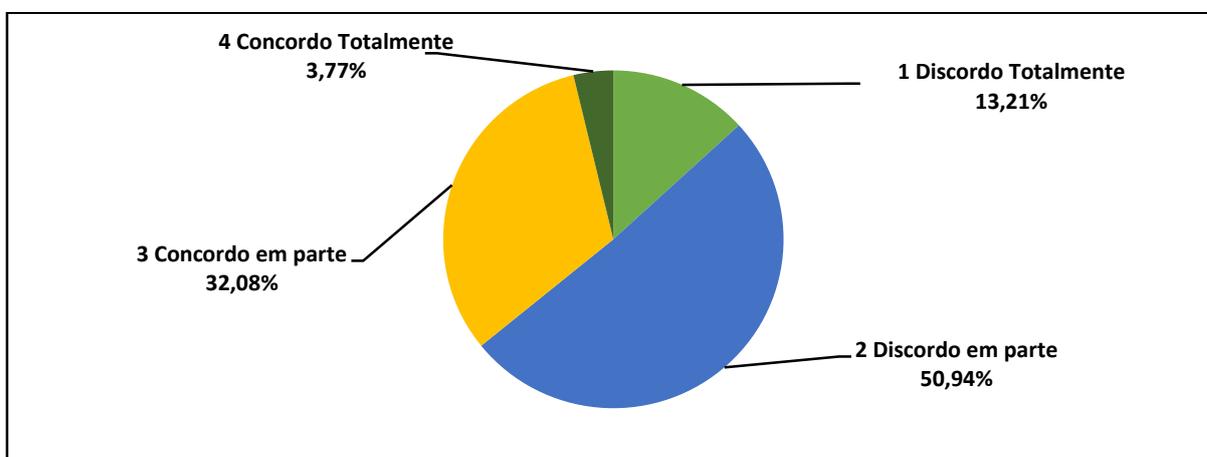


Gráfico 43 – Adequação das ferramentas de PE empresariais no contexto da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao questionamento com relação aos princípios estratégicos da UNICRUZ relacionados a vários aspectos, como a sua clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação dos recursos humanos, equiparação dos valores pessoais e o horizonte de tempo e sua praticidade, foi possível constatar que a maioria dos respondentes indica concordar com a identificação das variáveis mencionadas nos princípios estratégicos da UNICRUZ (Gráfico 44).

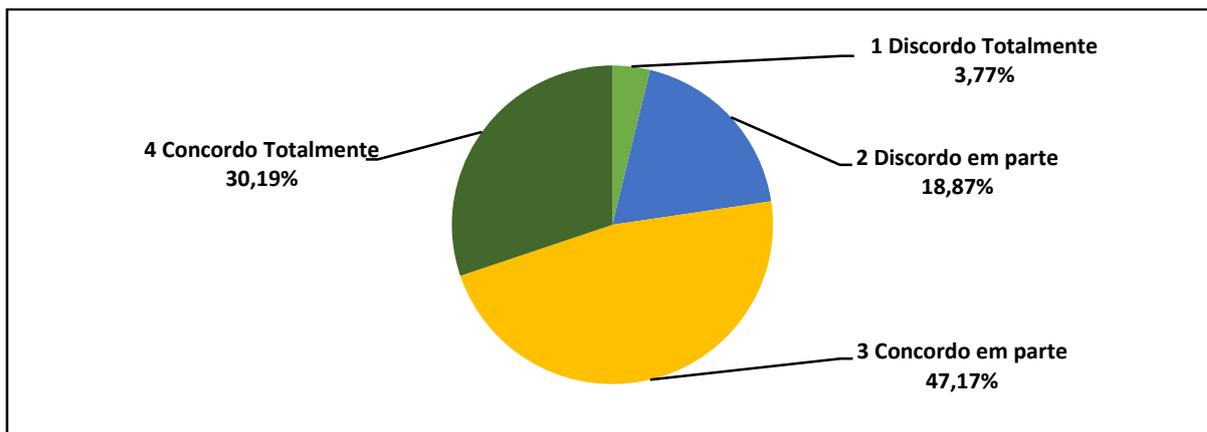


Gráfico 44 – Identificação dos funcionários em relação aos princípios e eixos estratégicos da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao entendimento dos respondentes de que a existência do PE na UNICRUZ possibilita que se tenha a visão geral e por unidade da instituição, o que evita ações isoladas por parte das unidades, bem como proporciona a coesão organizacional, a significativa maioria da amostra foi favorável a essa afirmativa (Gráfico 45).

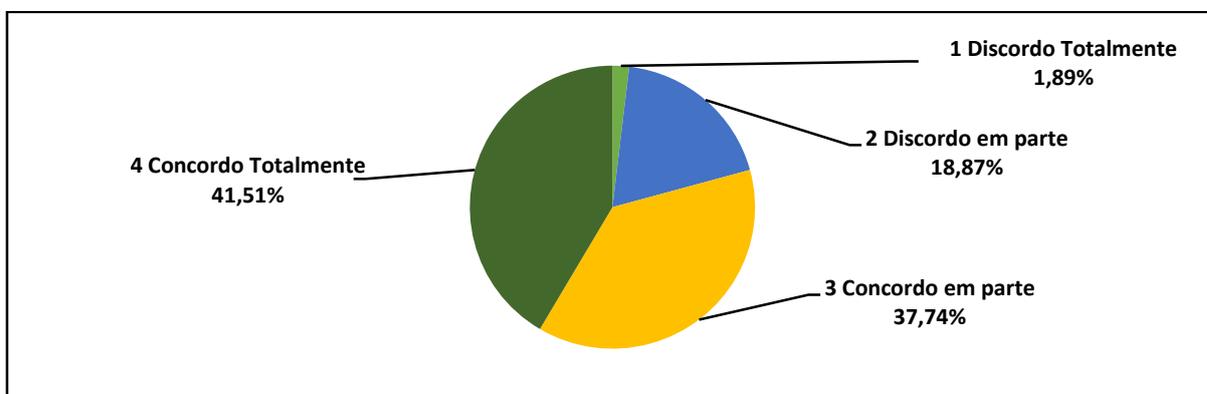


Gráfico 45 – O planejamento estratégico visto como mecanismo de coesão e unidade organizacional na UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

No aspecto de como é percebida a atuação estratégica dos gestores em relação às suas decisões na condução da UNICRUZ, se estas são perceptíveis ou não, o entendimento dos respondentes foi afirmativo, ou seja, identificam ações estratégicas nas decisões dos gestores, uma vez que 86,79% concordam em parte ou totalmente (Gráfico 46).

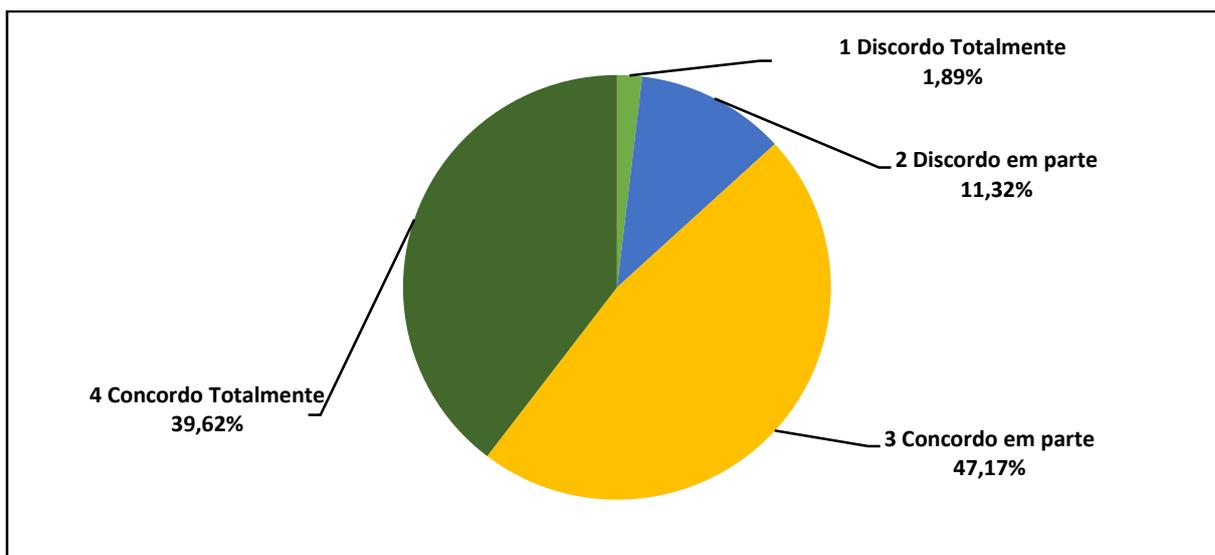


Gráfico 46 – Percepção quanto à atuação estratégica dos gestores da UNICRUZ na tomada de decisões

Fonte: dados da pesquisa.

A necessidade de existir uma ferramenta gerencial que consiga traduzir a visão e a estratégia da UNICRUZ foi significativa. O resultado dessa afirmação está representado no gráfico 47, segundo o qual 60,38% concordam totalmente e 33,96% concordam em parte com essa afirmação. Esse resultado que leva à compreensão de que parte significativa dos respondentes é favorável à implantação de uma ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da UNICRUZ.

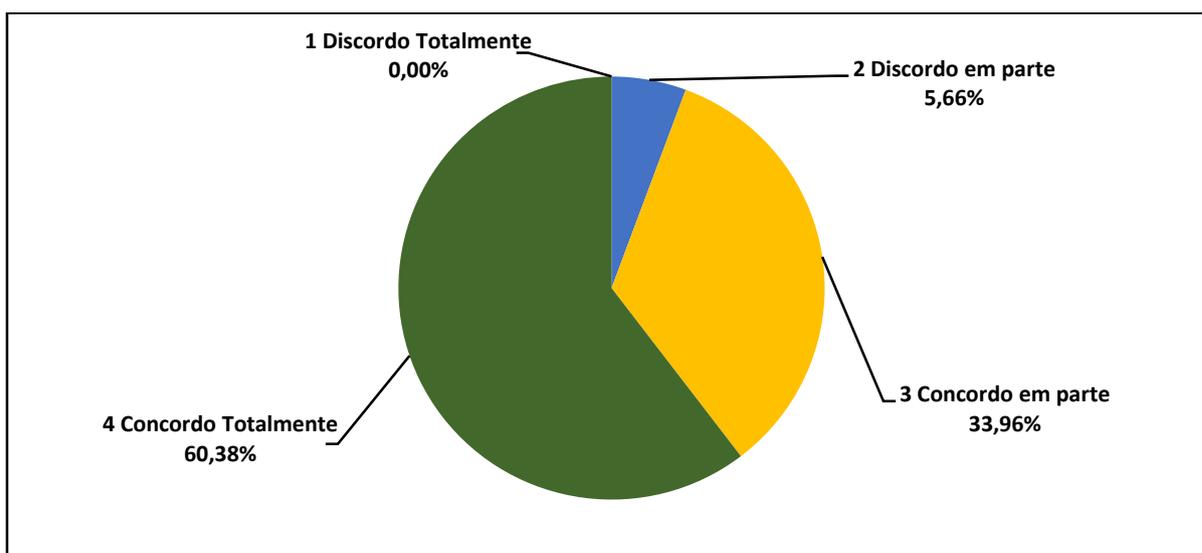


Gráfico 47 – Percepção quanto à necessidade de implantação de ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

A grande maioria dos respondentes da pesquisa, 52,83%, concordam em parte e 41,51% concordando totalmente que a UNICRUZ está direcionada pela sua realidade e potencialidade (Gráfico 48).

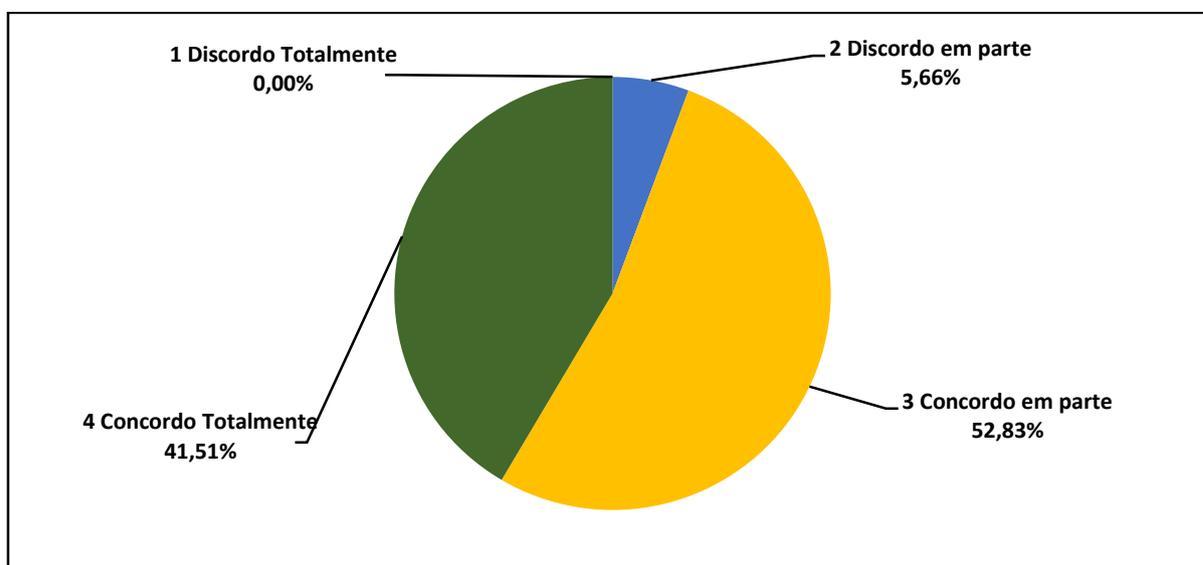


Gráfico 48 – Percepção quanto à orientação da gestão da UNICRUZ em relação às potencialidades e realidade

Fonte: dados da pesquisa.

A existência de administração estratégica na UNICRUZ a partir da relação entre o PE e o desenvolvimento de suas ações e seus controles também foi questionada. Entre os respondentes, 60,38% concordam em parte e 32,04% concordam totalmente com a afirmação de que existe essa relação, o que confirma que existe administração estratégica na UNICRUZ e que ela pode ser identificada a partir das ações e controles. Esses resultados estão representados no gráfico 49.

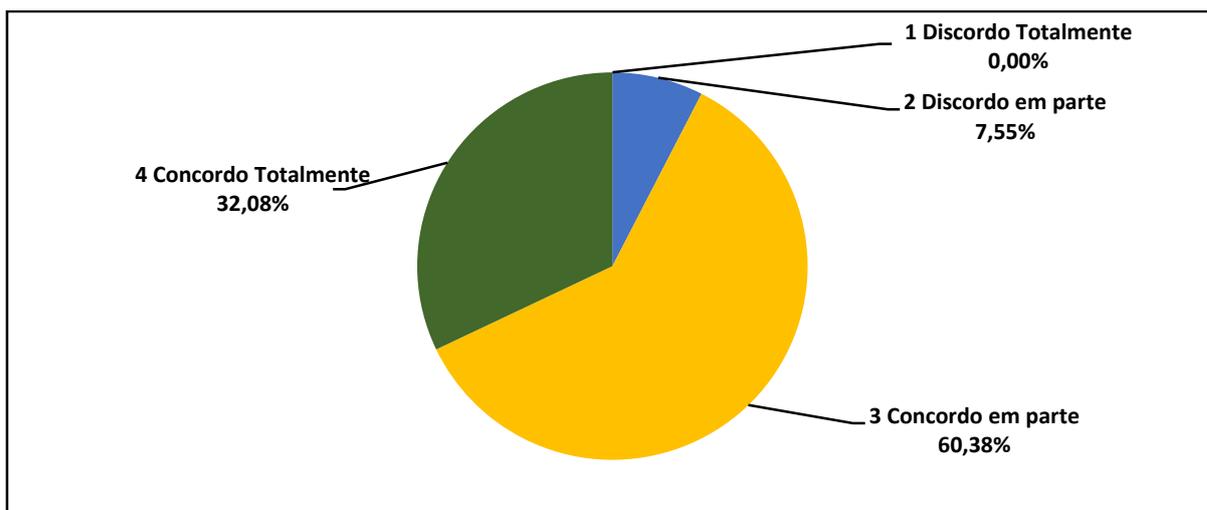


Gráfico 49 – Visibilidade da relação do Planejamento Estratégico com o desenvolvimento das ações e seu controle na UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

A condição do PE como uma ferramenta efetiva da gestão da UNICRUZ, que pode trazer benefícios, além da perspectiva financeira, foi questionada. O resultado desse entendimento está representado no gráfico 50, segundo o qual 56,60% concordam totalmente e 37,74% concordam em parte com essa afirmação, o que demonstra que a significativa maioria entende ser necessário ter o PE para que os benefícios da ICES sejam amplos, além do aspecto financeiro.

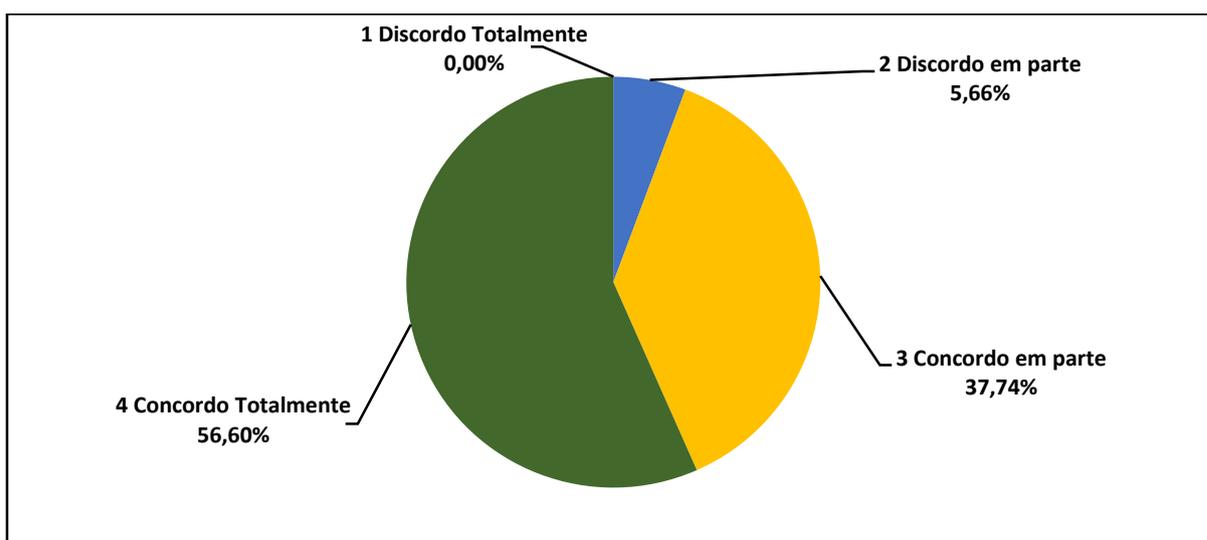


Gráfico 50 – Percepção sobre os benefícios de a UNICRUZ ter Planejamento Estratégico como uma ferramenta efetiva da gestão

Fonte: dados da pesquisa.

A significativa maioria dos respondentes (Gráfico 51) entende que os indicadores Missão e Objetivos organizacionais são efetivamente os principais indicadores de direção da UNICRUZ.

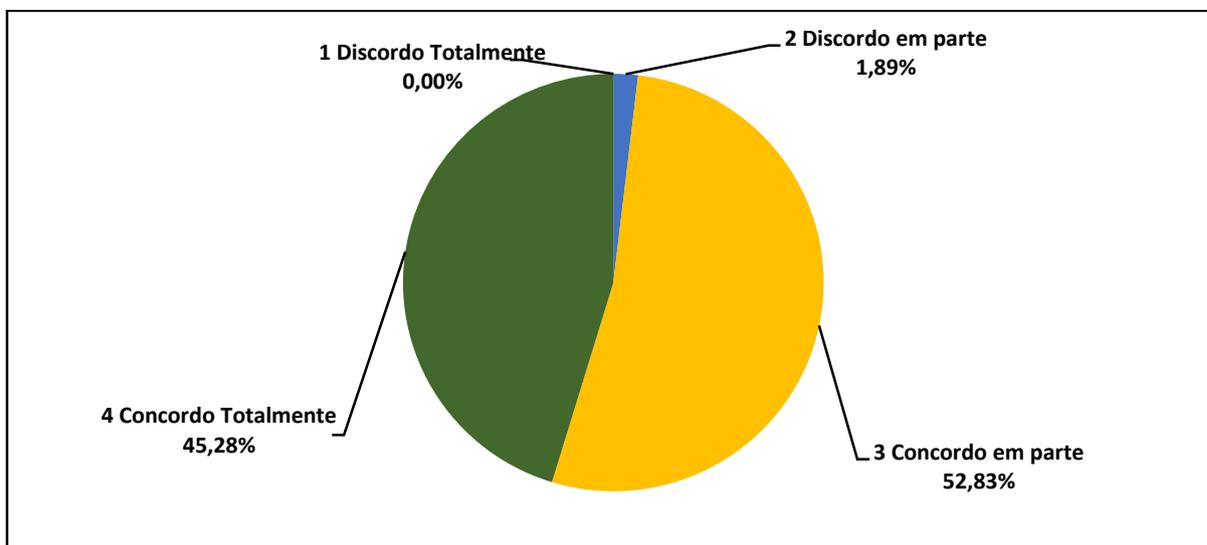


Gráfico 51 – Principais indicadores de direção da ICES, como Missão e Objetivos organizacionais

Fonte: dados da pesquisa.

Foi questionado se seria oportuno ter sistemas de administração que fossem mais sofisticados e que tivessem a possibilidade de antecipação de variáveis que acabam por alterar o contexto da UNICRUZ, proporcionando uma antecipação, uma visibilidade futura. O entendimento dos respondentes em relação a essa afirmação foi o seguinte: 41,51% concordam totalmente e 50,94% concordam em parte. A partir dessa constatação, representada no gráfico 52, observa-se que, levando em conta os dados apurados, o entendimento da UNICRUZ pela necessidade de ter mecanismos que proporcionem a previsibilidade futura, a fim de minimizar ou excluir os reflexos das turbulências que atuam no seu contexto, é fundamental e faz-se necessário.

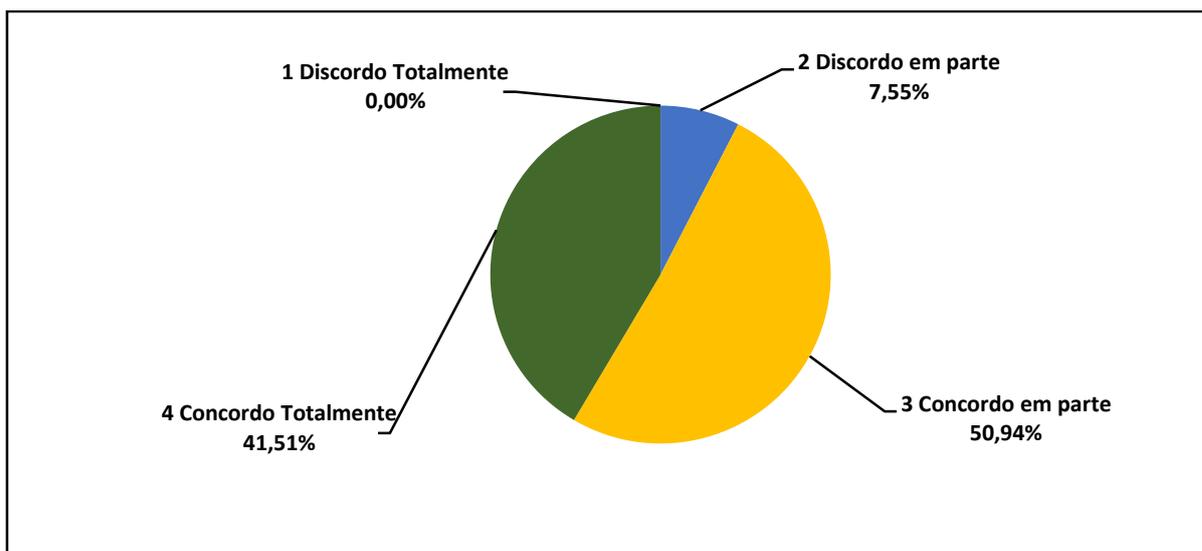


Gráfico 52 – As turbulências que alteram o contexto das empresas, bem como o das ICES, fazem

com que sejam necessários sistemas de administração mais sofisticados, que proporcionem a visibilidade futura

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 53 traz o entendimento dos respondentes de que a palavra “estratégia” pode ser associada a um conjunto de habilidades gerenciais, psicológicas e comportamentais. O resultado demonstra que 54,72% concordam totalmente com essa associação. Ainda, 45,28% concordam em parte, resultado que leva a concluir que a UNICRUZ relaciona a palavra “estratégia” a atributos gerenciais, psicológicos e comportamentais.

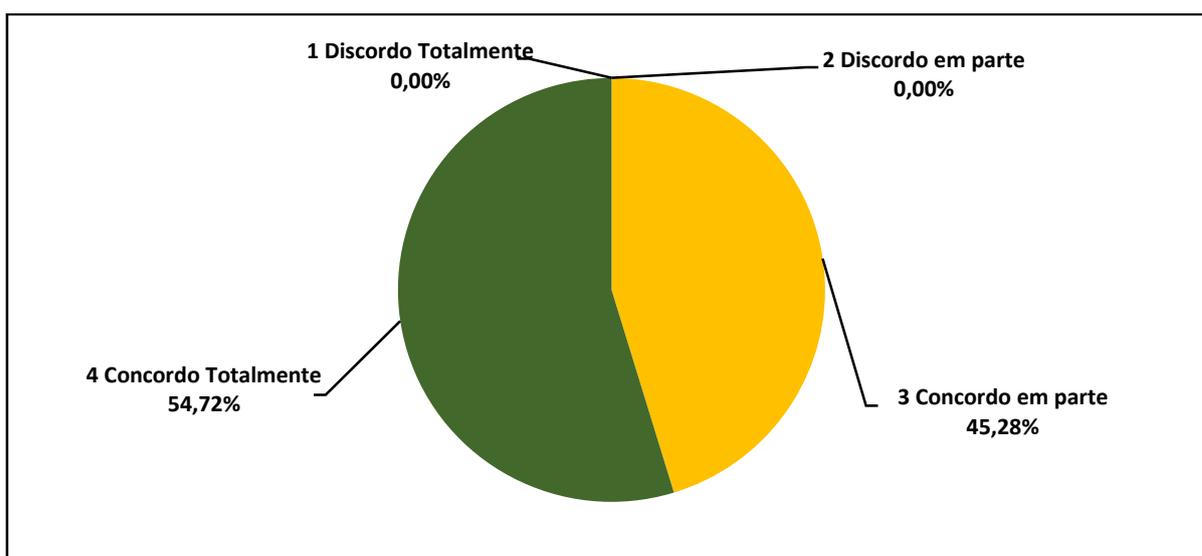


Gráfico 53 – Associação da palavra “estratégia” a um conjunto de habilidades gerenciais, psicológicas e comportamentais da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado constante no gráfico 54 traz a compreensão dos respondentes de que o PE tem por característica o estabelecimento de várias providências que a gestão deve realizar, a fim de prevenir fatores que afetem negativamente a UNICRUZ. O resultado indica que 96,23% concordam total ou parcialmente com esse entendimento, o que permite concluir que o entendimento da maioria é de que o PE trata-se de uma ferramenta que possibilita meios de instrumentalizar a gestão no sentido de prevenir-se de variáveis que possam interferir negativamente na UNICRUZ.

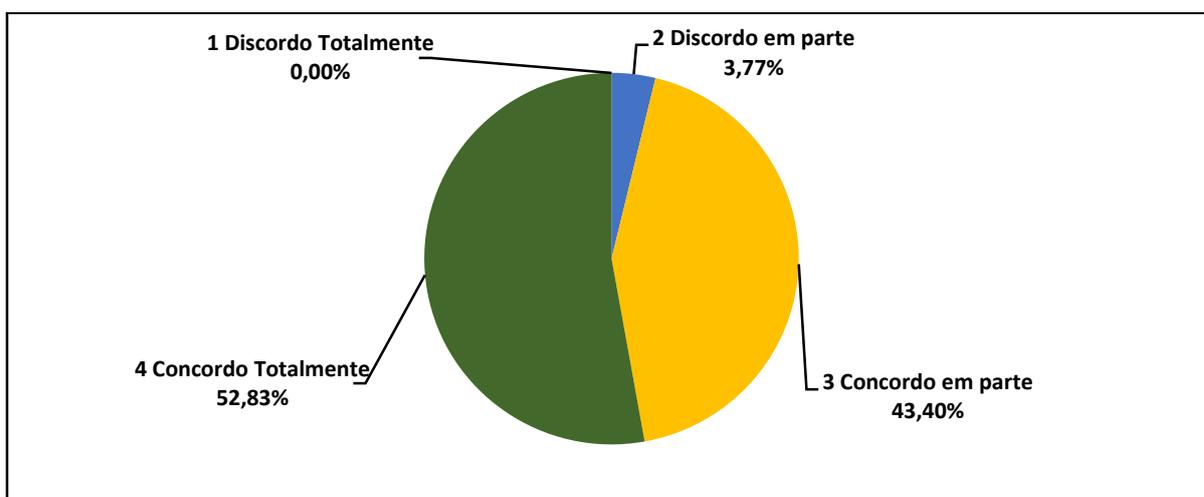


Gráfico 54 – Entendimento de que o PE na UNICRUZ representa um instrumento de estabilidade

organizacional

Fonte: dados da pesquisa.

Uma das questões abordadas na pesquisa trata do relacionamento da estratégia adotada na UNICRUZ com práticas da sua gestão e habilidades de inovar, pois possui capital humano diferenciado, até pelas características da organização (Gráfico 55). O resultado leva a identificar que a significativa maioria da amostra entende ser necessária a relação entre a estratégia definida e a prática da gestão, em que o capital humano e as habilidades de inovar, uma vez relacionadas, podem ser um dos fatores preponderantes para um melhor resultado competitivo.

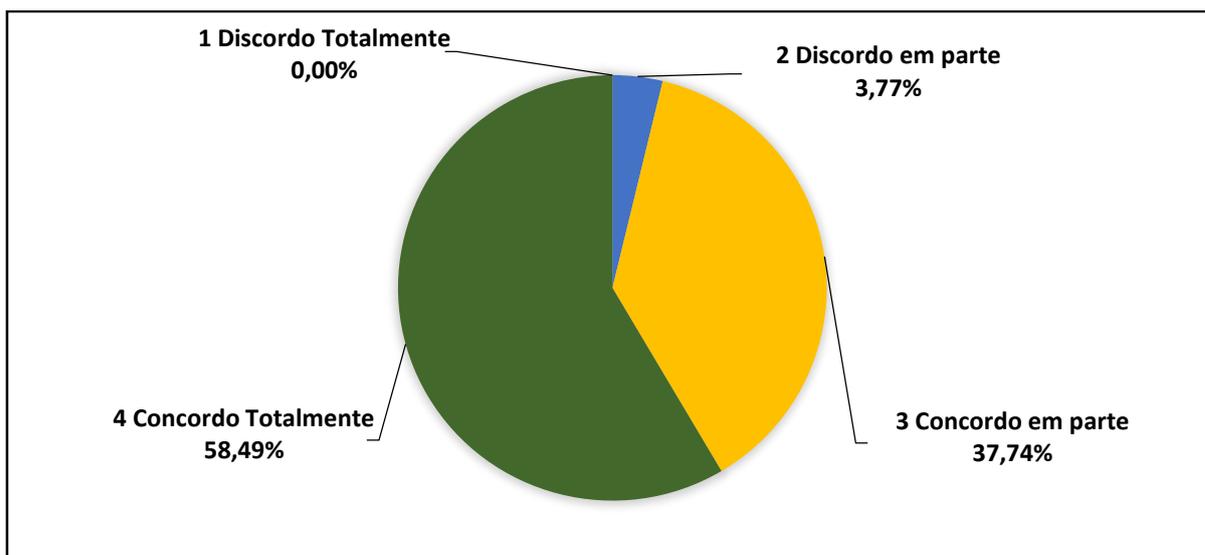


Gráfico 55 – Percepção sobre a estratégia e sua relação com os recursos e as competências organizacionais da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 56 permite verificar que os respondentes entendem que os gestores necessitam de diferentes indicadores que possibilitam direcionar a UNICRUZ, da melhor forma possível, ao propósito da excelência.

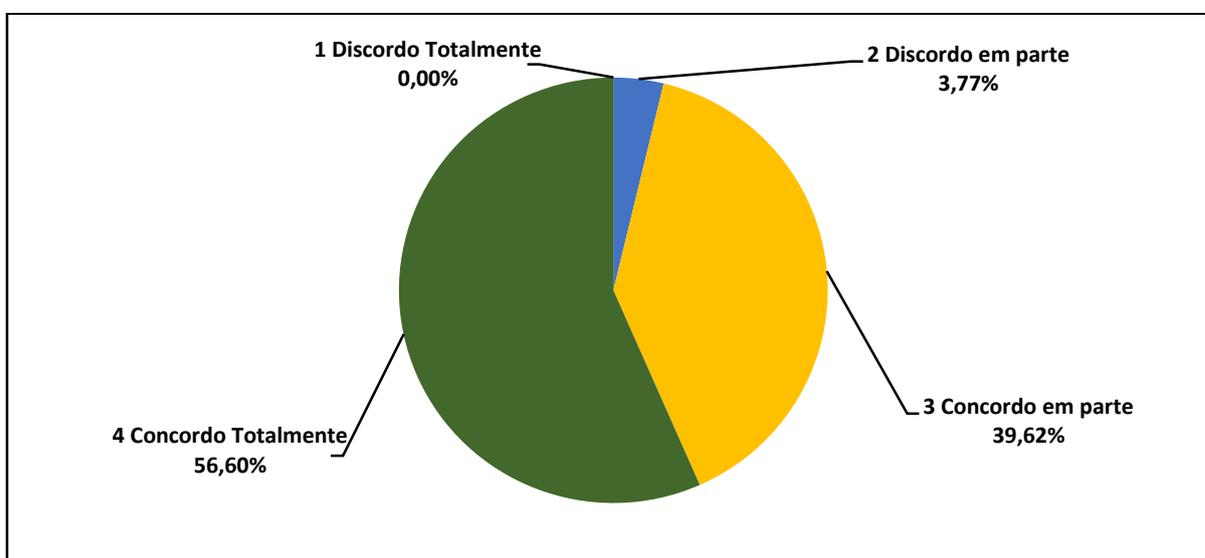


Gráfico 56 – Percepção sobre a necessidade de indicadores para a gestão da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Ao serem perguntados sobre a necessidade de traduzir a Missão e as estratégias em objetivos e indicadores que possam proporcionar uma linguagem comum na UNICRUZ, os respondentes revelaram ser necessário que isso ocorra, pois a maioria concorda com essa afirmação (Gráfico 57).

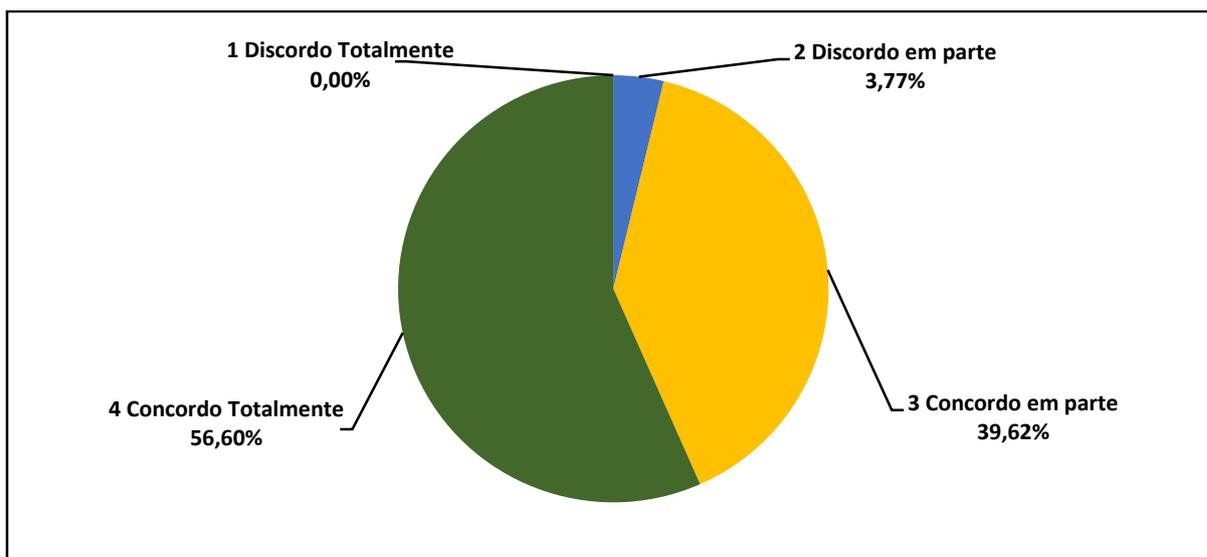


Gráfico 57 – Percepção da necessidade de tradução da missão e estratégias em objetivos e medidas, criando uma linguagem comum na UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Os respondentes ainda consideram ser necessário que a UNICRUZ tenha um ou mais indicadores que proporcionem um acompanhamento financeiro (Gráfico 58). O resultado demonstra a significativa importância dada à necessidade de existir indicadores financeiros que possam mensurar o comportamento financeiro da ICES.

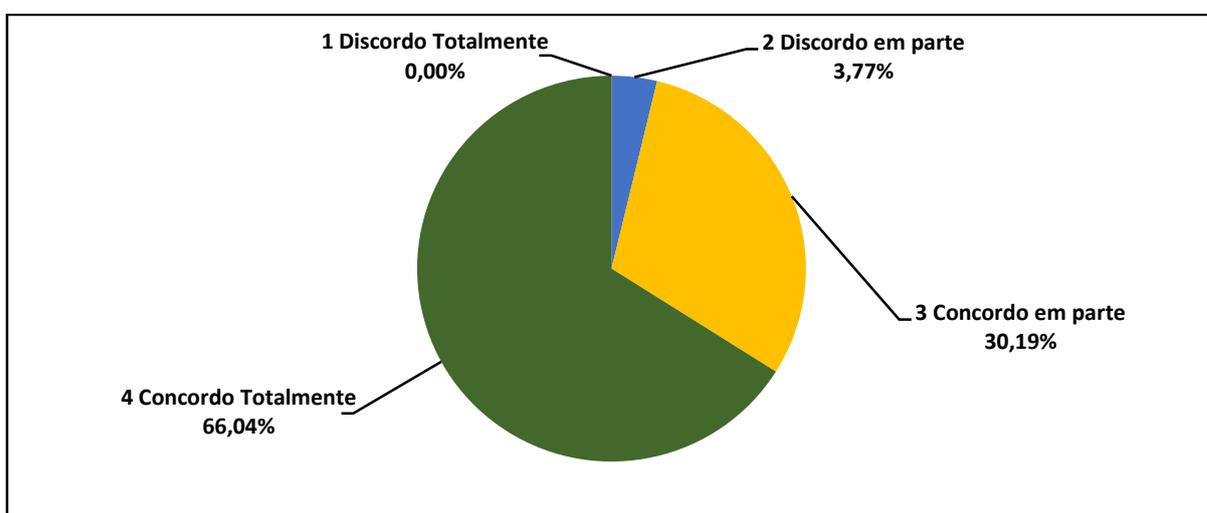


Gráfico 58 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho financeiro da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda, em relação à necessidade de existir indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos na UNICRUZ, o gráfico 59 evidencia que a significativa maioria dos

respondentes entendem que existe a necessidade de haver indicadores que possam mensurar o desempenho interno da UNICRUZ.

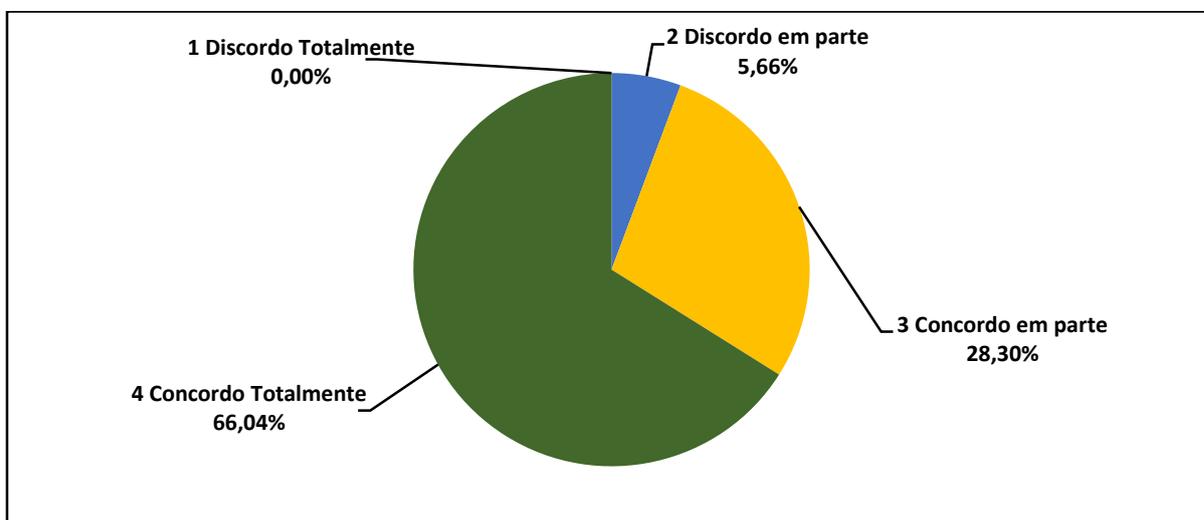


Gráfico 59 – Percepção sobre a necessidade de indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos da UNICRUZ

Fonte: dados da pesquisa.

O fato de a UNICRUZ saber identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais ela atua, mantendo-se competitiva, foi questionado na ocasião da pesquisa. O resultado, apresentado no gráfico 60, traduz o entendimento dos respondentes: 98,11% concordam totalmente ou em parte com a necessidade de haver essa segmentação identificada, resultado esse que leva a considerar que a segmentação de clientes e mercados é fundamental no ambiente competitivo em que a UNICRUZ está inserida.

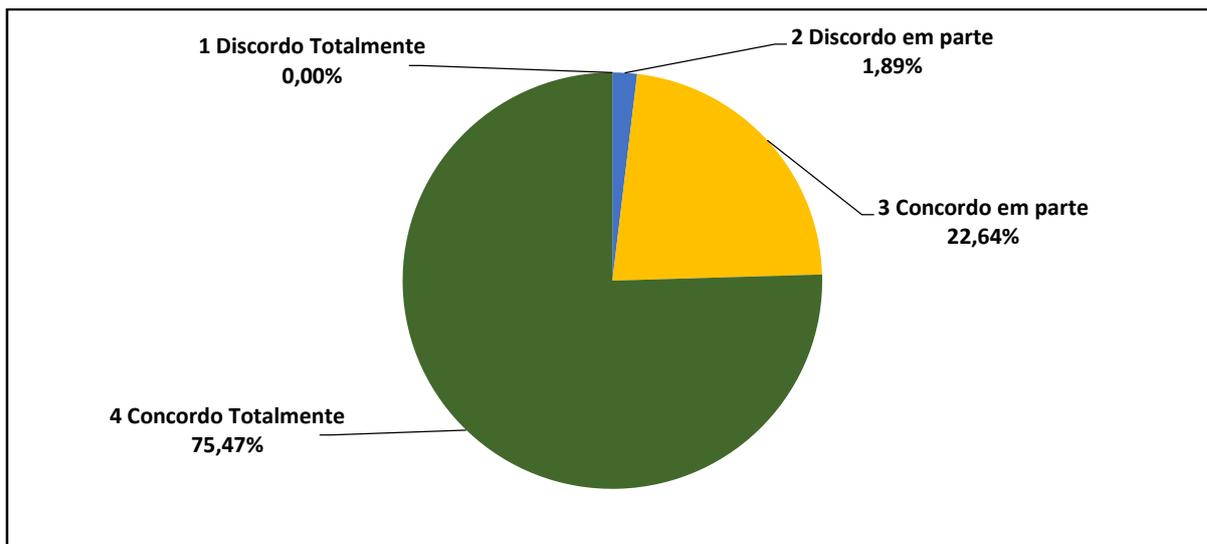


Gráfico 60 – Percepção sobre a necessidade de identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a UNICRUZ está inserida

Fonte: dados da pesquisa.

A perspectiva de mensurar e identificar a infraestrutura necessária para a UNICRUZ crescer e melhorar em longo prazo foi abordada, de maneira a serem estas as condições fundamentais para que isso venha a ocorrer ao longo prazo. Assim, é possível verificar, a partir do gráfico 61, que 98,11% concordam totalmente ou em parte, posições estas que levam à conclusão de que essas condições são fundamentais para que possa haver melhoria e crescimento no longo prazo.

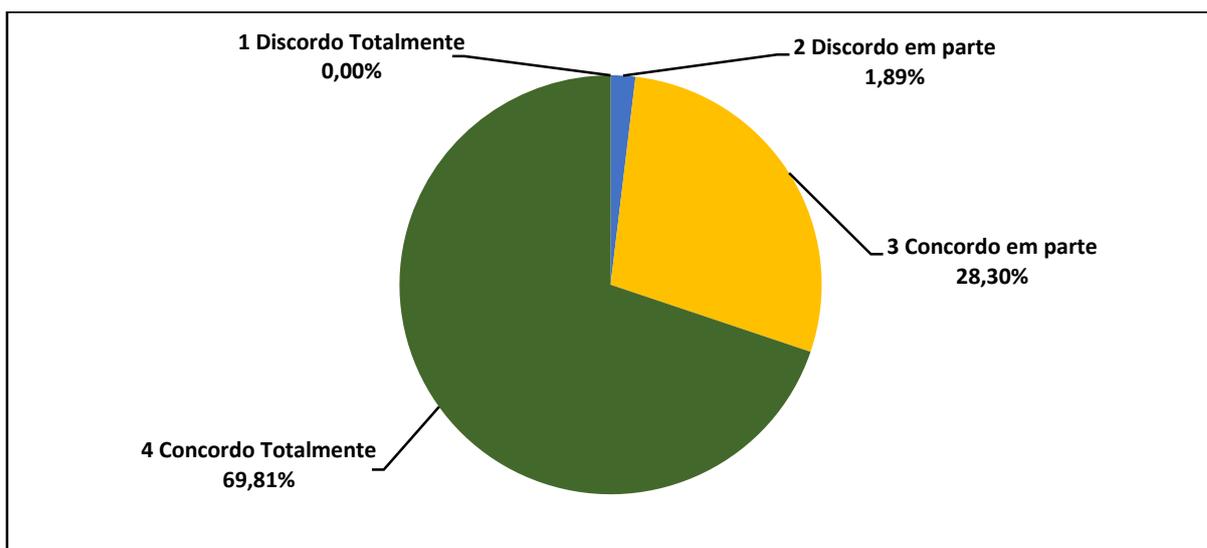


Gráfico 61 – Percepção sobre a necessidade de mensurar e identificar a infraestrutura para a UNICRUZ crescer e melhorar a longo prazo

Fonte: dados da pesquisa.

A sequência da análise contempla a posição de três dos principais gestores da UNICRUZ, que foram o Pró-Reitor de Administração, a Reitora e a Presidenta da Fundação. Os entrevistados contribuíram para identificar a percepção dos gestores em relação a cinco questões que ajudarão a responder aos objetivos específicos da pesquisa. A primeira questão está ligada ao cenário das IES no Brasil.

O Pró-Reitor de Administração começou sua análise dividindo as IES em três modelos, por entender que o cenário muda dependendo de quais os modelos em que a IES se encontra. Cita, então, como sendo esses modelos as IES federais, as quais apresentam uma lógica, uma dinâmica e um ambiente. O segundo modelo seria as IES particulares, em que os grandes grupos internacionais atuam com forte inserção no mercado. O terceiro modelo de IES seria o comunitário, o qual, a partir da lei das comunitárias, diferenciam-se das particulares, entretanto precisa se desenvolver a partir dos benefícios da nova lei.

Ainda, o Pró-Reitor de Administração afirma que, no cenário geral, o foco das particulares e comunitárias e, em especial, das comunitárias é altamente competitivo, destacando o capital internacional e a forte concorrência das instituições, o que, segundo ele, demonstra a necessidade de as IES passarem por mudanças nos processos de gestão, para que se tornem cada vez mais eficientes, não só no aspecto administrativo, mas também no pedagógico, pois isso pode ser um fator de diferenciação em relação às IES particulares. O Pró-Reitor salienta que as ICES precisam demonstrar o que as diferencia das demais IES, pois concorrer por preço nem sempre é possível, em função da estrutura necessária.

Outro aspecto que o Pró-Reitor ressalta é que a qualidade deve ser em todos os sentidos. Destaca a qualidade do ensino, dos serviços e da infraestrutura, o investimento em tecnologia e a inserção da IES no cenário regional, pois, segundo ele, o quanto mais a IES estiver próxima da comunidade regional, maiores as chances de ter uma maior competitividade. As IES particulares e principalmente os grandes grupos competem em preço, e para isso têm de trabalhar em escala, ao passo que, em instituições menores, essa variável é mais difícil de ser trabalhada, pois não há infraestrutura para escala. Assim, o Pró-Reitor conclui que, na sua visão, as ICES devem cada vez mais trabalhar o viés da qualidade, a busca pela inserção comunitária regional e pela aproximação das políticas governamentais de educação superior.

Na posição da Reitora em relação à mesma abordagem, ou seja, o atual cenário das IES no Brasil, ela faz alusão ao fato de haver um contexto favorável, de maneira geral, às diferentes IES, ou seja, as públicas, as particulares e as comunitárias. Em especial, cita que, para as IES públicas, nunca houve um momento tão rico em termos de disponibilização de recursos, abertura de vagas para contratação de docentes, investimentos em termos de compra de

equipamentos e melhoria de infraestrutura. De maneira geral, a Reitora entende como muito positivas as políticas públicas para as IES federais, em especial nos últimos anos, proporcionando excelentes resultados. Cita como exemplo a ampliação de vagas e de cursos, muito embora ressalte que existem casos em que essa expansão, em determinados momentos, seja um tanto equivocada, como, por exemplo, a abertura de *campi* em municípios muito pequenos, onde não há demanda.

Com relação às IES particulares na sua essência, a Reitora entende como uma situação preocupante, pois os avanços de conglomerados internacionais detêm, segundo ela cita, um número muito expressivo, aproximadamente a metade do total dos alunos do sistema universitário do Brasil. Diz ainda que não saberia de que maneira poderia ser enfrentado essa situação, mas que de fato é um motivo de preocupação por parte dos reitores em geral.

Na perspectiva das comunitárias, a Reitora considera que o momento, da mesma forma que as públicas, é especial. Cita como tal a aprovação da lei das comunitárias e a sua regulamentação, lei essa que, na visão da Reitora, irá abrir possibilidades, além do acesso a recursos públicos. Como exemplo, menciona a disponibilidade da infraestrutura para o governo, entre outras alternativas de convênios. Segundo a Reitora, essa lei reconhece o fazer público das ICES, o que, segundo seu entendimento, seria o público não estatal. Cita ainda os programas federais PROUNI, FIES e Proies como políticas públicas voltadas a atender às ICES e particulares, que hoje são fundamentais para a manutenção das IES. Por fim, a Reitora considera que existe uma política por parte do governo para as públicas, mas também entende que o sistema de ensino comunitário e particular também é visto como positivo.

Na percepção da Presidenta da Fundação que é a mantenedora da UNICRUZ, em relação ao atual cenário das IES no Brasil, ela entende como sendo bom, principalmente para as comunitárias. Relaciona essa percepção à questão financeira, que, por sua vez, está atrelada aos programas governamentais de financiamento estudantil, havendo IES que possuem até 50% de seus créditos contratados comprometidos com esses programas federais. Cita também o volume de bolsas PROUNI, o que possibilita que exista concorrência com as IES públicas. Salienta ainda que essa é uma indicação de demanda aquecida, mas entende que sempre precisa ser pontuada a questão de até quando essa demanda irá se manter aquecida. Outra variável mencionada é a gestão interna das IES. Segundo seu entendimento, precisa avançar muito, tanto funcionários como professores, sendo que o foco não pode ser somente ensino, pesquisa e extensão, mas também gestão. Diz ainda que, quando todos conseguirem ter essa visão de gestão, independentemente de estarem na gestão da instituição, ocorrerá um avanço.

A segunda questão abordada foi acerca de como os entrevistados caracterizariam o perfil estratégico e a atual utilização da ferramenta PE nas IES. O Pró-Reitor Administrativo entende que o PE é uma ferramenta importante, desde que parta para a ação. Cita que aquilo que se tem visto são experiências voltadas ao processo de PE, mas que, na fase de execução, apresenta problemas, muitas vezes em função das metodologias utilizadas e do perfil da organização no ensino superior.

O Pró-Reitor Administrativo salienta que o PE é uma ferramenta que deve ser explorada o máximo possível, pois ela dará o direcionamento de onde a IES quer chegar, quais os recursos que se possui, as dificuldades e as potencialidades. Sintetiza dizendo que o PE dá um caminho, a partir do qual é possível otimizar os recursos disponíveis para chegar aos objetivos futuros planejados. Outra consideração realizada foi o entendimento do entrevistado de que o PE vai além da sua formalização, pois toda IES tem um Planejamento, diferenciando-se apenas se é de maneira formal ou não. Diz ainda que, nessa fase, parte-se para as melhores metodologias a serem praticadas, assim, segundo seu entendimento, o PE tem uma função maior do que apenas formalizar e executar. Quanto ao ganho interno, no momento em que começa a ser discutido o PE, vai ocorrendo a sensibilização de pessoas para questões que talvez nem sejam percebidas por elas. Atribui ainda essa situação à divisão interna de públicos que existe nas IES, que os diferencia como sendo o público docente e o público técnico funcional, que percebem a IES de formas diferentes, dificultando a unidade de pensamento para o futuro. Cita que o PE possibilita a unidade de pensamento desses dois públicos, agregados numa visão única, com horizonte futuro desejável, dentro de um planejamento considerando os recursos necessários. Diz ainda que a formalização do PE denota visão estratégica, deixando de ter um PE empírico. Ressalta a importância para as instituições comunitárias, pois são instituições onde a gestão é eleita e tem alternância. Nesse contexto, passa pela visão do PE pela gestão, pois de nada adianta querer implementar sem que a conscientização da importância parta da gestão, sendo seguida pelos demais setores.

A Reitora, por sua vez, entende que o perfil é altamente competitivo, inclusive dentro das próprias coirmãs existe um cenário de competição, apesar da oferta de serviços de qualidade, diferenciando-se das demais IES, que se posicionam como faculdades sem identidade própria, citando as que oferecem serviços de ensino a distância. Destaca também que o enfrentamento a essa competição se dá a partir da qualidade do fazer universitário, dos índices de qualidade alcançados nas avaliações, o que, segundo ela, é a estratégia mais específica para ultrapassar esses obstáculos do mercado competitivo. Ainda, entende que é preciso que exista um ajuste a essa realidade, olhando o mercado em termos de demanda, dentro

de uma lógica de atender ao que as regiões estão efetivamente procurando a partir dos gargalos regionais. Segundo a Reitora, dessa forma há uma identidade com as regiões onde a instituição está, tornando-se cada vez mais regional em termos de público.

Já em relação à utilização da ferramenta PE, a Reitora considera importante mencionar que, apesar de estar há poucos meses na gestão e por ter formação específica em outra área, a da saúde, mesmo participando de outras funções de gestão em outros momentos, em outros cargos, ela considera um aprendizado dentro da atual gestão, pois é a primeira vez que está sendo discutida a ferramenta de PE na UNICRUZ. A percepção dos gestores é de que ela é fundamental para que seja possível pensar a IES no curto, médio e longo prazo, a partir da realidade, muito embora considere não ser tarefa fácil pensar em potencializar todos os recursos e as atividades e ações dentro de uma IES, de maneira a que seja possível obter os melhores resultados. O planejamento permite isso, o que considera uma grande discussão a encontrar melhores caminhos para atingir os objetivos institucionais.

Outra consideração da Reitora no tocante ao PE sendo usado de maneira efetiva deriva de suas observações a partir do convívio junto a outros reitores do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), que possuem essa ferramenta institucionalizada, já fazendo parte da cultura das suas IES, estágio este que vem de longo prazo, diferentemente do processo de implementação recentemente adotado na UNICRUZ.

A Presidente da Fundação considera que ter a ferramenta PE não é a variável mais relevante, pois ela percebe que as IES, na sua grande maioria, já a possuem. Entretanto, chama a atenção para a maneira com que esse PE é trabalhado no dia a dia das IES, questionando se efetivamente as estratégias que constam nessa ferramenta estão sendo executadas, o que, segundo ela, é a grande dificuldade, pois ele pode ser construído como projeto institucional, mas na rotina diária nem sempre essas políticas são implementadas. Assim, considera essa fase muito precária.

Outra variável abordada é que a construção do PE é realizada, de maneira geral, por um pequeno grupo, não sendo muito participativa a elaboração desse instrumento na grande maioria das IES. Mesmo que exista de maneira formal, não há discussão nas REUNIões de conselhos, tanto nos conselhos universitários como nos conselhos das mantenedoras. Acrescenta ainda que a ferramenta está muito associada somente à gestão da IES e, para os conselhos, não há envolvimento com essa ferramenta.

Com relação ao perfil estratégico, a Presidente da Fundação acredita ser competitivo, mas que nem todas as IES estão trabalhando com estratégias competitivas, o que, segundo ela, reporta a questão de que o PE está sendo trabalhado de maneira incipiente. Porém, como as IES

estão inseridas em um mercado com muita concorrência, isso faz com que as ações comecem a ser pensadas estrategicamente, o que, na sua avaliação, não vinha ocorrendo, pois o foco era atender ao que surgia a cada semestre, não pensando no médio e longo prazo.

Outro argumento da Presidente da Fundação em relação às ferramentas de PE se dá no sentido da relação feita entre o PDI e o PE, que, segundo seu entendimento, são ferramentas que atendem a focos diferentes. O PDI envolve muito de questões pedagógicas ou até então esse era o ponto principal. Entretanto, junto às questões pedagógicas existem as questões administrativas, gestão de pessoas e questões financeiras. Assim, para a Presidente, são ferramentas diferentes que se complementam em algum momento. Cita como exemplo um coordenador de curso que muitas vezes possui o domínio do projeto pedagógico institucional, mas não tem o domínio da gestão, tornando-se, dessa forma, um problema para quem está à frente da gestão da instituição. Finaliza dizendo que, apesar de serem coisas diferentes, em algum momento elas se complementam.

A terceira questão abordada aos entrevistados diz respeito às suas considerações em relação ao corpo técnico funcional das IES, se existia compreensão sobre a importância e responsabilidade de suas atuações no processo de PE. O Pró-Reitor de Administração argumenta ser necessário contextualizar que, na UNICRUZ, o PE está sendo definido, conversado, discutido e o processo está sendo iniciado desde 2014. Ele faz referência às gestões anteriores, quando o PE baseava-se no PDI, que, segundo seu entendimento, não deixa de ser um planejamento, mas com um foco nas questões pedagógicas e não no mercado, como deveria ser visto.

A partir desse contexto, o Pró-Reitor de Administração argumenta que, mesmo sendo recente a discussão em torno do PE no sentido formal, é possível notar o desconhecimento. Diz ainda que, embora tenham ocorrido alguns avanços, principalmente no aspecto financeiro e orçamentário, que serão utilizados no PE, em linhas gerais considera que tornar perceptível sua compreensão e importância será um desafio para as IES.

A Reitora, por sua vez, argumenta que, pela sua percepção, na construção do PE pela forma coletiva com que está sendo realizado na UNICRUZ, primeiro deve haver a corresponsabilidade das pessoas através do processo, o que acaba por ter uma receptividade positiva. Ela ressalta que existe resistência, ou alguma resistência, talvez por ser o novo, mas à medida que é esclarecida a importância e ele é mostrado às pessoas, elas acabam sentindo-se parte da própria construção do PE, o que elimina a resistência. Ainda, coloca que, por mais incipiente que seja o PE na UNICRUZ, essa forma de conduzir o processo cria solidez pela sensibilização das pessoas e corresponsabilização. Especialmente em relação ao corpo

administrativo, a Reitora finaliza argumentando que não vê dificuldades, mas sim a vontade de participar.

Na opinião da Presidente da Fundação, apesar de se ouvir muito falar em PE e as IES terem de planejar suas ações e não atuar de maneira imediatista, entende que o corpo funcional tem essa percepção. Inclusive de maneira muito clara tem a noção da importância do PE, até mesmo pela forma como a gestão está abordando esse tema. Ela afirma que hoje a mídia torna essas questões muito presentes, quando coloca que as empresas devem planejar, que as empresas precisam se organizar melhor, o que acaba por contribuir na conscientização da importância do PE.

Porém, ao mesmo tempo, a Presidente da Fundação questiona o que é um PE, como se formulam as estratégias e principalmente como se controla. Assim, ela entende que há muito o que avançar, pois, uma vez feito o PE, é necessário atrelar as atividades diárias a esse planejamento, por meio do controle, dos indicadores e das próprias correções dentro desses indicadores. Segundo seu entendimento, isso proporciona que os diferentes setores possam comparar seus resultados por atividade com os resultados gerais. Finaliza dizendo que os técnico-administrativos sabem dessa importância, mas que precisa haver avanços.

A quarta questão indagada aos entrevistados foi sobre qual seria o modelo de PE que atenderia às especificidades das IES e se seria possível implantar um modelo flexível, que levasse em conta as especificidades e ao mesmo tempo considerasse as ferramentas gerenciais utilizadas em organizações consideradas de mercado. O Pró-Reitor de Administração começa a responder a essa indagação afirmando que uma das grandes preocupações quando se começa a se trabalhar com PE é definir que modelo seguir. Embora existam vários modelos na literatura, ele entende que não existe um modelo ideal e vê a necessidade de adaptação de modelos para a realidade que se trabalha. Ressalta que, não sendo dessa forma, o resultado que é esperado nem sempre virá, pois cada organização tem características próprias, como o tamanho e a estrutura, e isso têm de ser levado em consideração.

Assim, no seu entendimento, a melhor forma é ir trabalhando adaptações de modelos existentes, criando um modelo mais pertinente à realidade institucional. Afirma que, se for utilizado o BSC como forma de planejamento, sem adaptação, é possível identificar que variáveis relevantes, como os conselhos e a visão do cliente, não são contemplados, necessitando adaptações. O mesmo ocorrerá, segundo seu entendimento, se for utilizado outro modelo de maneira rígida, sem adaptações, mas ressalta que os princípios que os modelos proporcionam, da maneira como se forma um planejamento, com etapas, são um ponto de partida para definir qual modelo será modificado para a realidade e poder utilizar essa

ferramenta. Finaliza dizendo que não tem dúvidas sobre a possibilidade de utilizar ferramentas gerenciais que são empregadas em empresas consideradas de mercado, porém adaptadas à realidade das ICES.

A Reitora coloca sua percepção a partir do que ela vem observando, visto que, segundo ela, não tem esse conhecimento técnico dos modelos. Argumenta que, quando se fala em IES e, em especial, nas ICES como a UNICRUZ, é diferente: tem características do colegiado, não tem dono, não visa ao lucro, mas ao mesmo tempo precisa ter retorno financeiro para poder reinvestir e investir na própria instituição, a fim de poder continuar crescendo com qualidade. Assim, no entendimento da Reitora, a sustentabilidade é fundamental. Diz ainda que qualquer uma das ferramentas que é utilizada no mercado formal e que seja utilizada na IES, uma vez sofrendo algumas alterações, pode ser vista como natural e até fundamental, para que seja possível atender às especificidades institucionais.

A Presidente da Fundação tem a percepção de que a UNICRUZ é uma empresa, dessa forma os modelos podem ser utilizados desde que tenham adaptações, não vê como sendo necessário criar um modelo novo, pois os princípios teóricos, os fundamentos são os mesmos. Continua argumentando que, sendo uma empresa, a UNICRUZ está no mercado, tem clientes, visa a um resultado, assim é possível usar um modelo adaptado a algumas características específicas.

A quinta e última abordagem aos entrevistados teve como foco a percepção de ser oportuno ter indicadores que mensurassem o comportamento das IES ao longo de um determinado período sob as perspectivas financeira, de clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. O Pró-Reitor de Administração começa suas colocações dizendo ser fundamental a avaliação do planejamento, implementando e tendo indicadores de desempenho que possam confirmar se o planejamento está dando resultado ou não, levando em conta as ações da mesma forma planejadas ou não. Continua dizendo que exatamente essas perspectivas são claramente adaptáveis às instituições e cita um artigo trabalhado por Kaplan e Norton (2010) que faz uma adaptação, uma evolução do BSC para organizações que atuam em rede ou redes organizacionais. Na visão do Pró-Reitor, isso pode se aproximar da realidade da UNICRUZ ou de IES comunitárias, pela questão dos relacionamentos que esse modelo trabalha entre organizações, contemplando outras variáveis, o que, na perspectiva original do BSC, não seria possível.

O Pró-Reitor de Administração não entende até que ponto algumas variáveis podem ser contempladas, mas considera que o BSC pode ser utilizado como qualquer outra ferramenta. Complementa dizendo que outra variável não identificada nessas perspectivas é a questão

social. No seu entendimento, uma organização comunitária precisa ter indicadores sociais, uma vez que tem papel fundamental no desenvolvimento regional. Com a sociedade, ressalta que são adaptações necessárias, mas não entende como impeditivo sua utilização, desde que de maneira modificada.

Por sua vez, a Reitora argumenta que, quando se fala em planejamento, é importante ter presente a realidade institucional. Dessa forma, em uma perspectiva de crescimento, como a UNICRUZ está prospectando, é preciso saber primeiro identificar a demanda que se tem, conhecer a região, conhecer o mercado, olhando a instituição de maneira interna, verificando se existirão condições de dar a infraestrutura necessária, os processos internos, na perspectiva de otimização. A Reitora salienta que, para ter esses processos adequados, há a necessidade de se ter indicadores, em especial ela cita alguns indicadores pedagógicos nos quais a Reitoria atua de maneira mais efetiva, que é a avaliação institucional. Apesar de estar sendo aprimorado, ele sensibiliza a comunidade acadêmica sobre a sua importância, uma vez que alunos, professores e funcionários avaliam todas as dimensões da IES, desde a infraestrutura, condições de trabalho, condições pedagógicas, e o professor também se avalia, avalia a turma, os alunos avaliam o professor, uma vez que é preciso saber como está acontecendo a interação entre professor e o acadêmico. Na opinião da Reitora, dessa relação de ensino-aprendizagem, das diferentes dinâmicas de sala de aula, das formas de trabalho, a avaliação proporciona o *feedback* mais rápido que a UNICRUZ possui, uma vez que ela é realizada semestralmente, dando subsídios para pensar no planejamento do ano seguinte.

Então, a Reitora coloca que ter indicadores é importante para o planejamento e depois para a própria avaliação. Diz ainda que seria leviano não ter, uma vez que é preciso mensurar se aquilo que está sendo feito está sendo efetivo. Na percepção da Reitora, os indicadores de avaliação, não só internos, mas também externos, como o Enade, a avaliação institucional, as visitas de curso, questões financeiras, fluxo de caixa e evasão, são questões bastante presentes, uma vez que fazem parte do cotidiano da universidade.

A Presidente da Fundação afirma categoricamente que indicadores são relevantes sempre, pois tem de haver mensuração dos resultados; se não há mensuração dos resultados, não há como saber para onde se está indo. Cita um exemplo que, segundo sua avaliação, retrata a necessidade de haver indicadores na gestão: a crise institucional pela qual a Universidade de São Paulo (USP) está passando, pois essa IES não tinha um setor de controladoria, institucionalizando-o a partir da necessidade de ter indicadores para atuar, bem como divulgar os resultados da IES para a comunidade acadêmica e externa. Segundo seu entendimento, sem indicadores não há por que existir um planejamento.

4.4 Análise conjunta dos casos

A presente seção tem por objetivo a análise conjunta dos casos, apontando as similaridades verificadas no decorrer da pesquisa, bem como as diferenças dos respectivos casos objeto de estudo. Uma das principais similaridades que relaciona as duas IES é a origem: ambas surgem de grupos da sociedade regional que perceberam a necessidade de impulsionar suas regiões sob o aspecto econômico e cultural, além do fato de estarem desassistidas por parte das políticas governamentais. No momento de suas concepções, organizam-se como ICES com o objetivo de sanar essa falta de atuação do governo ao longo do tempo.

Tendo passado décadas de várias alterações em suas estruturas, hoje são instituições educacionais de alta relevância para as regiões onde estão inseridas, atuando como propulsoras do desenvolvimento, apesar de terem diferenças em relação ao número de alunos e cursos ofertados e, conseqüentemente, no número de professores e funcionários. Por outro lado, convergem em vários outros aspectos, conforme a presente análise evidenciará.

O conhecimento da Missão das duas ICES, declarado pelos respondes na ocasião em que foram questionados, apresenta resultados semelhantes, pois 97% e 96% dos respondentes declararam serem conhecedores. Já em relação aos objetivos estratégicos serem claros, apesar do entendimento da maioria ser pela afirmação dessa condição na UNISC e na UNICRUZ, chama a atenção que, na primeira, a proporção dos que discordam em parte (21,88%) e dos que discordam totalmente (3,13%) apresenta um comportamento mais significativo em relação à mesma proporção dos respondentes na UNICRUZ, 5,66% e 0,00% respectivamente, o que deixa indícios de que, na UNISC, há uma menor clareza nos objetivos estratégicos, conforme resultado da amostra.

A condição de aumentar a eficiência operacional ser suficiente para manter as IES competitivas, independente do pensamento estratégico, apresentou um resultado semelhante em ambas, pois tanto a UNISC quanto a UNICRUZ tiveram um resultado que demonstra que a condição afirmativa é insuficiente para manter as IES competitivas. Essa realidade observada confirma o que Kluyver (2010) afirma. Apesar de o aumento da eficácia operacional ser crucial no ambiente competitivo, não substitui o pensamento estratégico.

Em relação ao conhecimento das políticas institucionais e ao limite das ações dos respondentes, teve-se como resultado conjunto a afirmação de existir esse conhecimento, bem como de até onde podem atuar. Essas considerações, segundo Mintzberg e Quinn (2001),

possibilitam a formação da estratégia que integrará a sequência de ações da organização em um todo coerente, e ainda podem ter força de decisão contingente, resolvendo conflitos.

O entendimento dos entrevistados em relação a considerarem que o PE das duas ICES poderia ter o mesmo modelo empresarial de PE teve respostas semelhantes, pois a percepção é pela afirmação de ser possível essa condição de igualdade de modelos. Mesmo havendo esse entendimento, pôde-se identificar que, na UNICRUZ, não houve nenhum respondente que discordasse totalmente dessa afirmação; por outro lado, na UNISC, houve uma discordância total de 6,25%, indicativo de que estes podem entender que a simples transferência de um modelo empresarial para o contexto da UNISC não seja desejável. Essas posições divergem da abordagem de Meyer, Pascucci e Mangolin (2012), que salientam que esse processo de levar o modelo do paradigma racional das empresas acaba por não ter resultados, pois as IES são organizações diferentes.

Em relação à condição de a UNISC e a UNICRUZ serem competitivas e, para isso, estarem orientadas pelo PE, o resultado conjunto foi semelhante, pois em ambas a percepção é de que existe a necessidade do PE para se manter no atual contexto educacional de elevada competição. Apesar dessa ressalva, o resultado vem a confirmar o que Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) afirmam ao argumentar que as IES deixam de ser um lugar tranquilo, onde professores desenvolvem suas atividades de ensino e pesquisa, pois o novo contexto traz a concorrência, o que exige que as IES respondam às demandas externas, como meio de sobrevivência a curto prazo, e garantam um futuro a longo prazo, o que passa pela adoção do PE.

Outro resultado da pesquisa, em relação à experiência acadêmica da gestão ser suficiente para gerenciar seus pares, em detrimento de habilidades gerenciais de organizações complexas como as IES, demonstrou que na UNISC houve uma relativa divisão no entendimento da afirmativa (Gráfico 13), pois um significativo percentual da amostra não concorda com a afirmativa. Por outro lado, os resultados da UNICRUZ indicam que uma significativa parcela da amostra entende que a gestão tem experiência acadêmica necessária para conduzir a instituição, independente de outras habilidades gerenciais, pois a maioria da amostra concorda em parte ou concorda totalmente (Gráfico 44) com essa afirmação.

Ainda, analisando de maneira conjunta os que discordam totalmente e os que discordam em parte, é possível que esses tenham o entendimento de que seja necessária a realização das duas condições, experiências acadêmicas e habilidades gerenciais, para conduzir a UNICRUZ. Com vistas a subsidiar o melhor entendimento desse resultado, é oportuna a argumentação de Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) quando afirmam que uma das características

preponderantes para a existência do vale entre os planos formais e sua efetivação é o amadorismo gerencial. Segundo os autores, os gestores são geralmente escolhidos pela experiência como ocupantes de cargos da gestão acadêmica, em detrimento do efetivo reconhecimento em habilidades e experiências na gestão de complexas organizações acadêmicas.

Quanto à percepção dos entrevistados das duas ICES acerca de o PDI ser o próprio PE, o resultado demonstrou que ambas têm essa compreensão, apesar de haver uma discordância parcial mais significativa na UNISC. Esse resultado apurado pela pesquisa diverge do que Otani, Helou e Michels (2011) argumentam, pois os autores definem o PDI, em linhas gerais, como uma parte do processo de regulação, em que sua estrutura é pautada pela factibilidade da proposta, prevendo e propondo políticas alinhadas à expansão e consolidação da instituição. Destacam ainda que o PDI é um mapa de ampliação da estrutura institucional, que, mesmo tendo um caráter temporal, não pode ser confundido com PE.

A abordagem de associar do conceito de PE a outras palavras, como “previsão”, “projeção”, “predição”, “resolução de problemas” e “planos” trouxe como resultado conjunto o entendimento semelhante das ICES. É possível identificar que, na UNISC, apesar de a maioria da amostra concordar com a diferenciação do PE (56,25%), uma outra significativa parcela (43,75%) demonstra ter alguma indefinição em relação a essas diferenças, o que deve ser levado em consideração, comportamento esse semelhante na UNICRUZ, sendo ainda mais significativa a parcela da amostra (49,05%) que, de maneira conjunta, rejeita totalmente ou em parte a afirmação da existência de diferenciação.

Assim, o resultado apresenta consonância com a argumentação de Oliveira (2011), que distingue o PE, afirmando que o mesmo não deve ser confundido com previsão, a qual está ligada ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer; nem com a projeção, que trata do futuro, considerando a estrutura básica do passado; nem com predição, que argumenta que a situação do futuro tende a ser diferente do passado, não havendo controle sobre o processo e desenvolvimento. Por fim, não pode ser nem resolução de problemas, que tem a visão única de correção.

O entendimento de que a ICES somente atingirá metas de longo prazo a partir da existência de uma ferramenta gerencial que permita verificar o desempenho foi visto como sendo uma condição fundamental, pois a maioria dos respondentes, em ambas as ICES, teve essa compreensão. Confirmam-se, assim, as considerações de Kaplan e Norton (1997), que afirma ser improvável que as empresas tenham condições de atingir suas metas de longo prazo contando apenas com tecnologias e capacidades atuais, principalmente em momento de intensa

competição global, que exige das empresas melhorias contínuas em sua capacidade de oferecer valor aos clientes, que provém dos sistemas e procedimentos organizacionais.

Ainda, os respondentes compreenderam não ser adequada a implantação de ferramentas gerenciais normalmente utilizadas em empresas. Chama a atenção a significativa rejeição na UNISC e na UNICRUZ, da mesma forma que a posição anterior. A percepção dos respondentes confirma o argumento teórico, pois, conforme Moritz (2012), normalmente a aplicação de ferramentas usadas em organizações comuns não é bem-sucedidas quando implantada nas IES.

Os respondentes das ICES posicionaram-se favoravelmente à condição de existir clareza nos princípios e eixos estratégicos, resultado que, conforme Mintzberg e Quinn (2001), é necessário, pois orientará a avaliação da estratégia, o que permite, a partir do instrumento formal PE, a visão geral e por unidade das instituições, facilitando a percepção e tornando um mecanismo de coesão e unidade organizacional. Esses resultados evidenciados nas duas ICES confirmam o argumento de Fumió (2008), que entende como um dos aspectos favoráveis a realização do PE, pois isso acaba por necessitar o que chama de visão global do negócio, do ambiente, das táticas utilizadas nas demais áreas e das estratégias definidas e aprovadas, não havendo decisões ou a busca delas de forma individualizada, evitando disputas de poder nas diferentes unidades, o que pode ser nocivo para a empresa.

Em relação à percepção dos respondentes, nas duas ICES, quanto à atuação estratégica dos gestores na tomada de decisão, o entendimento foi de que os gestores das duas instituições tomam decisões estratégicas que são perceptíveis, entretanto na UNISC a parcela da amostra que discorda totalmente ou em parte é expressiva (37,50%) quando comparada à mesma posição da UNICRUZ (13,21%). Dessa forma, o resultado está em consonância com o que Godoy (2010) entende, pois afirma que os gestores educacionais devem pensar e agir estrategicamente, proporcionando tomadas de decisões cada vez mais eficientes, eficazes, propondo as melhores opções de condução da IES.

A compreensão dos respondentes sobre a necessidade de existir a implantação de uma ferramenta gerencial, que traduza a visão e as estratégias das duas ICES, foi favorável. Esse entendimento vem ao encontro do que Kaplan e Norton (1997) desenvolvem em relação ao BSC como sendo uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia em um conjunto coerente de desempenho.

A pesquisa ainda evidenciou que as ICES estão orientadas pelas suas potencialidades e realidade. Conforme Scharmach (2010), isso significa que, ao considerar a realidade e suas potencialidades, a gestão da organização configura-se como estratégica, uma vez que relaciona essas variáveis utilizando-as como base de dados para a formação de uma nova estratégia para

a gestão. A visibilidade relacionada ao PE e às ações e seus controles, da mesma forma, obteve o entendimento favorável, confirmando existir administração estratégica nas duas ICES. Esse resultado, conforme Oliveira (1991), estabelece a administração estratégica, pois o PE e o desenvolvimento estratégico e controle são fases que, somadas, estabelecem essa condição.

Os benefícios de ter PE como uma ferramenta efetiva de gestão são amplos e vão além dos aspectos financeiros, o que foi compreendido como uma necessidade nas duas ICES. Sobre esse aspecto, é oportuno resgatar as considerações de Certo e Peter (1993), que destacam os benefícios de as IES terem o PE, indo além dos aspectos financeiros. Inclusive, segundo os autores, levando os membros da organização a se comprometer com a realização de metas organizacionais de longo prazo.

Ainda, há uma confirmação de que os respondentes consideram a Missão e os Objetivos organizacionais os principais indicadores de direção para as ICES, resultado que Certo e Peter (1993) destacam como os principais indicadores de direção da organização, ou seja, a Missão e os Objetivos organizacionais.

A necessidade de as ICES terem condições de previsibilidade, antecipando-se, com isso, a turbulências que atuam de maneira negativa na condução da gestão, foi compreendida pelos respondentes de ambas as instituições como afirmativa. Esse resultado vem ao encontro do que Ansoff (1993) argumenta ser necessário, pois as empresas precisam antecipar-se às constantes alterações e turbulências, entretanto essa condição exige que as empresas tenham sistemas de administração que possibilitem acrescentar eventos que proporcione a visibilidade futura.

Quanto à associação da estratégia a um conjunto de habilidades gerenciais psicológicas e comportamentais nas duas ICES, o resultado mostrou que a grande maioria desses respondentes, nas duas instituições, estabelece essa associação, o que confirma o argumento de Mintzberg e Quinn (2001), que diz ter ocorrido, ao longo do tempo, a interpretação da estratégia atrelada a um conjunto de habilidades psicológicas e comportamentais.

Os respondentes das ICES reconhecem que o PE representa um instrumento de estabilidade organizacional, bem como identificam, nas estratégias adotadas pela gestão, a necessidade de haver relação de suas ações aos recursos e competências organizacionais. Essa posição vem a confirmar o que Oliveira (2011) argumenta quando diz que o PE corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos, para que as empresas tenham possibilidades de agir preventivamente, antecipando possíveis variáveis e fatores que possam afetar negativamente a mesma.

A condição de existir relação entre as estratégias e a prática da gestão das ICES levando em conta as habilidades de inovar, bem como a condição de possuírem capital humano

altamente qualificado, resultando em uma melhor competitividade, foi questionada e teve como entendimento a confirmação de ser necessária a existência dessa relação (Gráficos 27 e 55). Conforme Silva (2009), uma vez relacionados, os fatores internos, estratégias, práticas de gestão, habilidades de inovar e capital humano diferenciado são preponderantes para um melhor resultado competitivo.

Ainda, os respondentes das ICES entendem que os gestores precisam ter diferentes indicadores que possibilitem direcionar, da melhor forma possível, os propósitos das organizações, o que passa pela necessidade de traduzir a Missão e as estratégias em objetivos nesses indicadores, que possam proporcionar uma linguagem comum nas ICES. Tais resultados confirmam a argumentação de Kaplan e Norton (1997), que afirma ser preciso que os executivos tenham diversos indicadores sobre vários aspectos ambientais e de desempenho, para poderem manter uma direção com vistas à excelência. Os autores ainda sustentam que o BSC traduz a Missão e a estratégia das empresas através de um conjunto amplo de medidas de desempenho, tomando de base para um sistema não somente de medição, mas também de gestão estratégica.

A pesquisa também mostrou que a maioria dos respondentes, nas duas ICES, entendem que existe a necessidade de ter um ou mais indicadores que acompanhem o desempenho sob as perspectivas financeira, de processos internos, de clientes, de crescimento e melhoria, o que vem a confirmar a argumentação de Kaplan e Norton (1997) acerca da necessidade de existir a integração de indicadores sobre as mesmas perspectivas, o que permite que ocorram diversas ações que resultem no alinhamento sistêmico das estratégias adotadas pela empresa.

Seguindo a análise conjunta dos casos, em relação aos entrevistados, eles foram questionados sobre o atual cenário das IES no Brasil, sobre o perfil estratégico das ICES, sobre a utilização da ferramenta PE, sobre a compreensão e importância da responsabilidade das ações do corpo funcional, sobre qual seria o modelo ideal de PE para as ICES e sobre se haveria necessidade de a gestão das ICES ter indicadores que a auxiliassem na condução das mesmas. Em relação ao cenário, os entrevistados entendem que houve um período de expansão de IES nos últimos anos, com rápido crescimento em número de instituições e alunos, impulsionada em parte por programas federais como PROUNI, FIES, REUNI e Proies. Entretanto, esse crescente aumento de alunos começa a equilibrar-se em um patamar que sinaliza estabilização. As metas do PNE, extremamente arrojadas para serem cumpridas em um espaço de tempo não muito distante – em 2024, ter 33% dos estudantes de 18 a 24 anos –, representam uma variável que exige das ICES mudanças na forma de conduzir a gestão e condições para atender a esse novo cenário, condições estas que passam pela qualificação da gestão e dos serviços oferecidos

e pela constância no acompanhamento de vários indicadores que proporcionem o melhor direcionamento das ICES.

Outro fator mencionado pelos entrevistados como importante no cenário, em especial para as comunitárias, é a lei que reconhece seu caráter não estatal nem privado, o que possibilita, entre outras coisas, acessar editais de fomento antes não possíveis de serem acessados, em função de serem consideradas, naquele momento, instituições privadas.

Os entrevistados ainda relatam a posição de reconhecimento das ICES no Rio Grande do Sul, em função da qualidade da educação oferecida, o que, de certa forma, acaba inibindo ou retardando a entrada de grupos privados, embora seja uma situação que não deve ser desconsiderada.

Dessa forma, o cenário das IES e, em especial, das ICES, segundo o entendimento dos entrevistados, é de alta competitividade, exigindo mudanças nos processos de gestão, com o intuito de torná-los eficientes, sob o aspecto administrativo e pedagógico, pois serão determinantes para um futuro sustentável. Ainda segundo os entrevistados, será preciso que as ICES posicionem-se cada vez mais como referências de desenvolvimento nas regiões onde estão inseridas, identificando as demandas regionais.

Mesmo o momento sendo positivo, os entrevistados salientam, em linhas gerais, que é preciso preparar-se internamente para o período em que essas variáveis de expansão se estabilizarem. As ICES devem avançar significativamente sob esse aspecto.

Já em relação ao perfil estratégico, os entrevistados entendem que, como estão em um mercado competitivo, precisam ter esse perfil, ter uma visão estratégica. Como as mudanças do mercado onde as ICES estão inseridas são constantes, a diferenciação dentro desse contexto competitivo se dá pela qualidade ofertada.

Outro fator apontado pelos entrevistados diz respeito às demandas regionais, onde a lógica seja atendê-las, inserindo-se cada vez mais nas regiões onde estão situadas. Embora todos os entrevistados tenham esse entendimento em relação ao perfil estratégico de maneira geral, nem todas as ICES estão trabalhando com estratégias competitivas, o que reporta a efetiva utilização do PE.

Os entrevistados manifestaram o seu entendimento relativo à utilização da ferramenta PE nas ICES, destacando que todas o fazem, embora o maior problema seja a implantação. Existem divergências conceituais que acabam por indefinir o melhor modelo conceitual a ser seguido pelas ICES. Mediante a argumentação dos entrevistados, é possível identificar que, embora exista indefinição em relação ao melhor modelo a ser implantado pelas ICES, a grande dificuldade também passa pela condução interna desse processo de PE, podendo ser

participativo, dispendendo tempo para a efetiva execução, ou pode ser um processo com uma participação mais restrita e, portanto, com uma execução mais rápida.

Ainda sobre a utilização do PE, é possível verificar que há um entendimento de que o PDI, em muitas vezes, suplanta o PE. Inclusive alguns dos entrevistados manifestam essa compreensão, afirmando orientarem as ICES pelo PDI. Porém, uma vez implantado, a percepção dos entrevistados é pela exploração de suas potencialidades em auxiliar as ICES ao máximo possível. Essa ferramenta ajudará na condução da gestão das ICES, equacionando seus recursos, suas potencialidades.

Embora os entrevistados deixem transparecer, em suas considerações, não haver PE de maneira formal nas duas ICES, é possível verificar que eles entendem que a formalização do PE proporciona maior compreensão dos propósitos institucionais, visibilidade e credibilidade para a efetiva gestão estratégica.

O entendimento dos entrevistados sobre a importância e responsabilidade das diversas ações do corpo funcional das ICES no processo do PE foi de que existe compreensão dessa condição por parte do corpo funcional, mas ressaltam que a permanência dessa condição somente se manterá à medida que existir o sentimento de pertencimento. Este só se manifesta e se mantém mediante o envolvimento no processo, por meio de discussão, confronto de ideias, construção coletiva.

Dizem ainda que, mesmo assim, existirá resistência interna, somente superada mediante o esclarecimento do “novo”, da importância da construção coletiva do PE. Os entrevistados demonstram o entendimento de que, nas circunstâncias de não existir ampla compreensão sobre a importância e responsabilidade do corpo funcional no processo do PE, o fato de criar as condições para a efetiva formalização do PE, com a participação não imposta, corresponsabiliza e valida o processo, o que é positivo. Outra variável identificada pelos entrevistados destaca que o corpo funcional tem um significativo envolvimento na fase de elaboração do PE, entretanto, à medida que o processo avança e, com ele, surgem divergências de interesses, a participação começa a diminuir.

O entendimento dos entrevistados relacionado a qual o modelo de PE ideal, que atenderia às especificidades das ICES, aponta para um modelo flexível, adaptado às suas especificidades. Embora existam modelos normalmente utilizados em organizações consideradas de mercado, estes, segundo o entendimento dos gestores, não obteriam sucesso se fossem implantados de maneira rígida, sem alterações.

Outra variável considerada fundamental pelos gestores entrevistados diz respeito à identificação da real vocação das ICES, pois, mesmo tendo características semelhantes em

essência, existem contextos regionais, estrutura e tamanho que precisam ser considerados na ocasião da adaptação do modelo escolhido. Ainda, alguns dos entrevistados mencionam o modelo BSC e algumas escolas estratégicas, como a do poder e empreendedora, como possibilidades, bem como sugerem o auxílio externo, através de consultorias, mas sempre considerando que precisam de adaptações.

Os entrevistados consideram que precisam ter indicadores que possibilitem mensurar o comportamento das ICES ao longo do tempo. Estes devem ser financeiros, de clientes, de processos internos, de aprendizagem e crescimento, bem como outros em nível pedagógico, como avaliação institucional, IGC, avaliação de professores, de técnico-administrativos, além de avaliações externas, como Enade e outras que venham a ajudar a gestão a conduzir as ICES.

Alguns dos entrevistados citam o BSC como sendo um modelo interessante para ser uma alternativa às ICES, pelo seu formato ou aplicação, que possibilita adaptações visando à sustentabilidade das ICES de maneira a integrar as principais dimensões ou aspectos mencionados como sendo necessários no decorrer da análise conjunta.

4.5 Contribuições gerenciais da pesquisa

As principais contribuições gerenciais que a pesquisa deixa como recomendação são: a) adaptar um modelo de PE já existente aos fatores que tornam as ICES diferentes das empresas consideradas de mercado; b) construir indicadores que contemplem diferentes perspectivas, mensurando e monitorando seu comportamento ao longo do tempo; c) diferenciar os conceitos do PE e PDI, disseminando-os em toda a organização; e d) definir, de forma clara, a utilização de ferramentas gerenciais usadas somente em empresas consideradas de mercado.

Para que seja possível que as ICES consigam superar a indefinição do modelo a ser seguido, a adaptação de um modelo já existente por parte da gestão facilitaria o processo inicial da efetiva formalização e institucionalização do PE, tornando possível a implantação e avaliação dentro do contexto em que é resguardado às particularidades das ICES.

A construção de indicadores possibilita que a gestão consiga antecipar-se a possíveis correções que se façam necessárias ao longo do tempo, bem como manter as ações deliberadas alinhadas com as diferentes unidades das ICES, sendo esses indicadores não só administrativos, mas também pedagógicos, que mensurem as variáveis internas e externas.

Em relação à necessidade de diferenciar o PE do PDI, trata-se de uma fundamental necessidade: conscientizar as ICES do papel complementar de cada uma das ferramentas, e não de sua condição de sobreposição, o PE é anterior ao PDI e serve como orientador das definições

de médio e longo prazo das ICES. Por fim, é preciso que as ICES tenham o conhecimento necessário, de forma clara, de que é possível serem utilizadas ferramentas gerenciais normalmente usadas em empresas consideradas de mercado, pois elas possibilitarão que os gestores tenham melhores ou mais subsídios para a tomada de decisão.

Uma vez superadas essas variáveis impeditivas, as ICES terão condições de estruturarem um adequado modelo de PE, que possa contemplar indicadores de acompanhamento que mensurem o comportamento da organização. A necessidade de iniciar esse processo em um curto espaço de tempo é fundamental para a rápida implantação da ferramenta PE, a qual irá produzir resultados com vistas aos objetivos institucionais propostos.

5 CONCLUSÃO

Ao final da pesquisa, é possível destacar os seus principais resultados. No primeiro momento, serão apresentados os resultados gerais, relacionados ao objetivo geral e aos cinco objetivos específicos, respondendo ao problema da pesquisa. No segundo momento, serão apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

O estudo para esta dissertação teve por finalidade contribuir para a melhor atuação da gestão das Instituições Comunitárias de Ensino Superior, no que diz respeito ao processo do Planejamento Estratégico, considerando o atual estágio do planejamento, bem como proporcionar uma base reflexiva para que as ICES levem-no em consideração e possam ter melhores condições de enfrentamento ao atual cenário do ensino superior no país.

Em relação ao objetivo geral da pesquisa, foi possível perceber que há uma consciência relacionada ao PE, não só por parte dos principais gestores das duas ICES estudadas, mas também pelo corpo técnico-administrativo, muito embora a sua efetiva utilização esteja em um estágio inicial. É percebida a necessidade de um melhor modelo a ser seguido ou de um melhor modelo a ser criado, variáveis estas associadas ao fato de serem organizações que possuem considerável diversidade, que se torna incompatível com a implantação rígida de modelos teóricos pré-existentes. Ambas as ICES não possuem um documento formal de PE, embora tenha sido possível considerar, através da pesquisa, que sigam um PE informal e que entendam que muito ainda é preciso para avançar nesse aspecto, inclusive considerando a necessidade de ter esse documento de forma institucional, pois a visão de longo prazo das ICES passa por esse avanço contínuo.

A conclusão inicial que está associada ao primeiro objetivo específico foi de que tanto a UNISC como UNICRUZ têm a compreensão da turbulência que o atual cenário do ensino superior no Brasil está vivenciando. Ambas têm consciência de que houve uma expansão do número de vagas ofertadas, número de instituições de ensino superior, oferta de ensino via modalidade a distância, bem como de programas federais que subsidiam essa expansão, a fim de atender ao PNE, que possui metas arrojadas. O cenário, altamente competitivo, passou a exigir que as ICES tenham ações propositivas que passem por melhorias dos processos de gestão, não só sob o aspecto administrativo, mas também pedagógico. Essas ações precisam cada vez mais estar voltadas ao contexto regional onde as ICES estão inseridas. Outro fator importante, segundo a pesquisa, é a recente aprovação da lei das comunitárias, que proporcionará melhores condições para as ICES competirem frente a esse ambiente.

O segundo objetivo específico respondido pela pesquisa diz respeito à característica do perfil estratégico da UNISC e UNICRUZ, além da verificação do atual estágio do emprego de ferramentas de PE. O resultado aponta para a consideração de que o perfil das duas ICES é competitivo, embora haja considerações de que essa condição passa pelo perfil dos gestores que estão conduzindo a universidade, o que pode vir a diferir à medida que ocorre a alternância nessa gestão. Em relação ao estágio atual do emprego do PE, a pesquisa aponta para a condição atual ser inicial, pois apresentam indefinições no que tange ao melhor modelo a ser implantado, inclusive com divergência em relação ao PE ser o PDI. Embora tenham a ideia de atuarem seguindo propósitos que consideram os melhores para as ICES, ficam condicionados à abstração ou ao cumprimento de ações do PDI, o que acaba por delimitar a institucionalização formal do PE, uma vez que ambos entendem-nos como sendo documentos que atendem ao mesmo propósito.

Outro aspecto relevante é a dificuldade em definir um modelo de PE adequado às exigências de uma ICES. Como caracterizam-se de maneira diversa em relação a uma empresa considerada de mercado, a simples transferência de um modelo empresarial não teria a mesma eficácia, conforme pôde ser constatado na pesquisa. Embora o entendimento seja pela sua adaptação, e não pela criação de um modelo específico, são variáveis que indicam retardar a implantação dessa ferramenta.

O terceiro objetivo específico buscou identificar o grau de compreensão dos atores organizacionais sobre a importância e responsabilidade de atuarem nesse processo de PE. Concluiu-se que existe a consciência da importância da atuação no processo do PE, sabendo até onde podem agir em consonância com os objetivos institucionais, embora seja possível perceber que alguns dos gestores entrevistados salientam que essa consciência precisa avançar, apesar de serem estimuladas pela gestão ou pelo próprio processo. Contudo, reforçando essa constatação, verificou-se que, entre os gestores e os técnico-administrativos, há a clareza dos objetivos estratégicos, conhecimento das políticas institucionais e seus limites e conhecimento da Missão.

No quarto objetivo específico, o propósito foi a verificação de quais movimentos organizacionais internos são necessários para a utilização do PE. A pesquisa apontou para a necessidade de definição de um modelo flexível, que relacione as diferentes necessidades institucionais, tendo como base os modelos usuais das organizações consideradas empresariais. Outra variável que precisa ser considerada diz respeito à condição de manter as ICES orientadas para as demandas regionais e de que seus gestores tenham, além do conhecimento acadêmico, habilidades gerenciais que possam fazer frente à complexidade que é gerir uma ICES.

Fica claro ainda que, em função do contexto da educação superior, a ICES deve ser orientada para ser competitiva, e isso passa necessariamente pela existência da formalização do PE. A simples melhoria na eficácia operacional, em detrimento da organização ter um pensamento estratégico, não é suficiente para manter a condição de competitividade exigida. Também é preciso que seja desenvolvida uma melhor percepção do conceito de PE, pois é normalmente associado a palavras como “previsão”, “projeção”, “predição”, “resolução de problemas” e “planos”, o que acaba por restringir todo o significado do PE e sua utilização.

O quinto objetivo específico buscou discutir o PE focando as especificidades do modelo organizacional estudado. Portanto, a partir das considerações, entende-se ser improvável que as ICES atinjam metas de longo prazo não tendo uma ferramenta que proporcione a verificação do seu desempenho, bem como tenham uma visão integrada e por unidade, evitando, com isso, ações isoladas que venham a ter resultados da mesma forma desconectados dos propósitos institucionais. Nesse sentido, a ferramenta que mais poderia contemplar perspectivas financeiras, perspectivas de clientes, perspectivas dos processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento, as quais podem ser flexibilizadas a fim de atender à realidade das ICES, é o *Balanced Scorecard*.

Apresentado os resultados de cada objetivo específico, pode-se retornar ao problema da pesquisa, respondendo-o de maneira sintética. O processo de formulação, implantação e avaliação do PE nas duas ICES ocorre de forma isolada e não na sua plenitude, estando atrelado às considerações dos gestores, bem como ao PDI. Uma das limitações desta pesquisa foi a não participação dos docentes das instituições, o que restringe a análise. Outro fator que deve ser considerado é que, apesar de ter uma participação significativa de respondentes técnico-administrativos, seria oportuno ampliar o número de respondentes.

As exigências que alteram rapidamente o contexto das ICES, criando cenários cada vez mais competitivos, fazem com que efetivamente ocorra a inserção de ferramentas gerenciais que subsidiem a gestão estratégica para a tomada de decisão, com vistas ao futuro a longo prazo. Nesse sentido, superando as limitações acima mencionadas, uma das sugestões para o desenvolvimento de novos estudos passa por resgatar algumas particularidades do PE voltado para a implementação em uma ICES, salientando o seu potencial de aplicação e necessidade, haja vista a concorrência estabelecida, instigando outros a aprofundarem a pesquisa, desenvolvendo estudos analíticos, críticos e reflexivos.

Outra sugestão está relacionada ao aprofundamento do *Balanced Scorecard* como alternativa estratégica, criando indicadores que atendam às perspectivas teóricas do modelo, adaptando-as à realidade das ICES. Da mesma forma que os gestores das ICES podem se

utilizar dessa ferramenta, a fim de que se aventurem na sua efetiva aplicação, no sentido de complementar o que hoje é realizado, o trabalho procurou embasar as considerações em algumas abordagens teóricas que foram consideradas necessárias, entretanto há muitas outras que precisam ser aprofundadas e mais bem exploradas.

A utilização dessa ferramenta não é tão simples como parece; requer que a ICES, em especial as suas lideranças, promova mudanças culturais profundas, pois, mantido o atual cenário da educação brasileira, a necessidade de as ICES reestruturar suas gestões, com mão de obra qualificada em postos estratégicos, será cada vez mais maior, assim como a utilização de ferramentas administrativas que permitam a esses profissionais promoverem a implementação de melhoria gerenciais, contínuas. Fica o grande desafio.

REFERÊNCIAS

- AKYEL, Nermin; POLAT, Tulay Korkusuz; ARSLANKAYA, Seher. Strategic Planning In Institutions Of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University. 8th International Strategic Management Conference. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 66-72, out. 2012. Disponível em:
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044412>>. Acesso em: 12 jul. 2014.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Trad. Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRONDANI, Gilberto. **Proposta de um Modelo de Planejamento Estratégico para Instituições Privadas de Ensino Superior atuante no Município de Santa Maria – RS**. In: XXVII I ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A INTEGRAÇÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS COM A ABORDAGEM DA MANUFATURA SUSTENTÁVEL. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 e 16 de outubro de 2008. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_075_530_10945.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2014.
- CASSOL, Maurício. **Uma proposta de *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico para a Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 2006. 176 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FUMIÓ, Bernardo Luiz Costas. O desenvolvimento do planejamento estratégico da Unilins de forma a integrar a comunidade acadêmica. In: STALLIVIERI, Luciane; MARCELINO, Luciano Rodrigues (Org.). **Gestão e liderança universitária**. Caxias do Sul: Educus, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Valdir Alves de; ROSA, Marcelo Ribeiro; BARBOSA, Flávio Lecir. O Planejamento Estratégico como Ferramenta para a Gestão Educacional no Processo Decisório dentro das IES. **Revista Científica FACIMED**, v. 2. n. 2. 2010. Disponível em:
<<http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/3ad61ed07d995e0bc6d41e412505f9f2.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2014.
- GOMES, Pedro Gilberto. **A universidade como lugar de formação ou como reinventar a universidade?** Caxias do Sul, UCS, 24 nov. 2011. Apresentação ao Curso de MBA em Gestão de Instituições de Ensino Superior.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUIMARÃES, Júlio Cesar Ferro de et al. Planejamento Estratégico Aplicado em uma Instituição de Ensino Superior: Um Estudo de Caso. **Revista Global Menager**. v. 11, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/issue/view/3>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISA EDUCACIONAL ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **CENSO da Educação Superior 1980 a 2007**: Banco de dados INEP. 2013. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/evolucao-1980-a-2007>>. Acesso em: 2 jul. 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISA EDUCACIONAL ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. 2014. Disponível em: <<http://portal.INEP.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 30 jan. 2015.

KAHVECI, Tuba Canvar et al. Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. 8th International Strategic Management Conference. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 138-148, out. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044497>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Trad. Luis Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLUYVER, Corlenis A. de. John A. Pearce II. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAZZARI, Ney José. **Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - COMUNG** Lajeado, Univates, 28 mar. 2012. Apresentação ao Curso de MBA em Gestão de Instituições de Ensino Superior.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARSHALL JR., Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARTINS, Rosemary; DE BASTIANI, Jeison Arenhart. **Diagrama de Ishikawa**. 2012. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-ishikawa/>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

MEYER JR., V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46. n. 1, p. 49-70, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAD, Bruce; LAMPEL Joseph. **O Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORITZ, Gilberto de Oliveira et al. A Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: O Caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OTANI, Nilo; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; MICHELS, Expedito. **Diferenças entre o PDI e o Planejamento Estratégico na Percepção dos PIs de IES do Segmento Privado não Universitário**. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. II CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU. Florianópolis, SC, Brasil, 7 a 9 de dezembro de 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26108/5.2pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE). Apresenta informações gerais sobre o plano. Disponível em: <http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2014.

PROGRAMA DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES). Apresenta informações gerais sobre o programa. Disponível em: <<http://sisFIESportal.mec.gov.br/FIES.html>>. Acesso em: 24 dez. 2014.

PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS (PROUNI). Apresenta informações gerais sobre o programa. Disponível em: <<http://PROUNIportal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 24 dez. 2014.

RAMAPRASAD, Arkalgud. **International Journal of Tecnology Management & Sustainable Development**, v. 10, n. 1, p. 45-54, Apr. 2011. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1325847>. Acesso em: 28 jun. 2014.

REIS, Dálcio Roberto dos; KORBS, Fabio Fernando. Gestão nas Instituições de Ensino Superior Privado. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/121243985890.PDF>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

REVISTA CARTA CAPITAL POLÍTICA, ECONOMIA E CULTURA. São Paulo: Confiança, ano 17, n. 686, 2014. Semanal.

REVISTA ENSINO SUPERIOR. São Paulo: Segmentos, ano 14, n. 160, 2012. Mensal.

ROTH, Leonardo et al. A Estrutura do Ensino Superior no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 111-126, set. 2013.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa. **Gestão Estratégica em Instituições de Ensino superior**: As possibilidades do *Balanced Scorecard* na Universidade do Contestado. 2010. 200 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SCHMIDT, João Pedro (Org.). **Instituições Comunitárias [CD-ROM]**: Instituições públicas não-estatais. Santa Cruz do Sul: EdUNISC, 2009.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC**: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA (UNICRUZ). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2008. Disponível em: <<http://www.UNICRUZ.edu.br/pdi-plano-de-desenvolvimento-institucional-c159.html>>. Acesso em: 16 jan. 2012.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL (UNISC). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2013 [Mensagem institucional]. Mensagem recebida por <heron@UNISC.br> em 5 jan. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Anexo A – Base teórica para o questionário

	Descrição da questão	Referencial Teórico
5	Os objetivos estratégicos da IES são claros e de fácil entendimento.	Scharmach (2010)
6	Aumentar a eficácia operacional é suficiente para manter a IES competitiva, independente do pensamento estratégico	Kluyver (2010)
7	Conheço a política da IES em relação aos limites de até onde minhas ações podem agir	Quinn (2001)
8	Considero que o planejamento estratégico da IES deveria ter o mesmo modelo empresarial	Meyer, Pascucci e Mangolin (2012)
9	As IES no atual contexto da educação devem ser competitivas e para isso devem ser orientadas pelo Planejamento Estratégico	Meyer, Pascucci e Mangolin (2012)
10	A gestão tem experiência acadêmica suficiente para gerenciar seus pares em detrimento de habilidades gerenciais de organizações complexas como as IES	Meyer, Pascucci e Mangolin (2012)
11	O plano de desenvolvimento institucional é o próprio planejamento estratégico da IES.	Otani (2011)
12	O planejamento estratégico é diferente de previsão, projeção, predição, resolução de problemas e planos.	Oliveira (2011)
13	É improvável que a IES atinja metas de longo prazo não tendo uma ferramenta que proporcione a verificação do desempenho.	Kaplan e Norton (1997)
14	Ferramentas gerenciais normalmente usadas em empresas consideradas de mercado, não são bem sucedidas quando aplicadas em IES.	Moritz (2012)
15	É possível identificar alguns dos seguintes princípios nos eixos estratégicos da IES; clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação dos recursos humanos, equiparação dos valores pessoais, horizonte de tempo, praticidade	Quinn (2001)
16	O planejamento estratégico possibilita ter uma visão geral da IES, bem como de cada unidade, não havendo decisões individualizadas.	Fumió (2008)
17	É perceptível a atuação estratégica dos gestores da IES na tomada de decisões eficientes e eficazes, propondo as melhores opções na condução da IES.	Godoy (2010)
18	Considero fundamental implantar uma ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da IES.	Kaplan e Norton (1997)

19	Considero que a gestão da IES está orientada pela sua realidade e potencialidades	Scharmach (2010)
20	Através da relação do Planejamento estratégico com o desenvolvimento das ações e seu controle na IES é possível afirmar que existe administração estratégica.	Oliveira (1991)
21	Os benefícios da IES ter o Planejamento estratégico como uma ferramenta efetiva da gestão vão além do aspecto financeiro.	Certo e Peter (1993)
22	Dois dos principais indicadores de direção da IES são a Missão e os objetivos organizacionais.	Certo e Peter (1993)
23	As turbulências que alteram o contexto das empresas, bem como o das IES, fazem com que sejam necessários sistemas de administração mais sofisticados, que proporcionem a visibilidade futura.	Ansoff (1993)
24	Posso associar a palavra estratégia a um conjunto de habilidades gerenciais, psicológicas e comportamentais.	Quinn (2001)
25	O Planejamento estratégico estabelece um conjunto de providências a serem tomadas pela gestão com a finalidade de agir preventivamente, antecipando-se a possíveis variáveis e fatores que possam afetar negativamente a IES.	Oliveira (2011)
26	As IES precisam relacionar suas estratégias, práticas de gestão, habilidades de inovar e capital humano diferenciado para obter um melhor resultado competitivo.	Silva (2009)
27	Os gestores precisam de diversos indicadores sobre vários aspectos ambientais e de desempenho para poder manter uma direção da IES com o propósito da excelência.	Kaplan e Norton (1997)
28	É necessário que ocorra a tradução da missão e estratégias em objetivos e medidas, criando uma linguagem comum na IES.	Kaplan e Norton (1997)
29	Considero necessário que exista um ou mais indicadores que acompanhem o desempenho financeiro da IES.	Kaplan e Norton (1997)
30	Considero necessário que exista um ou mais indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos da IES.	Kaplan e Norton (1997)
31	Torna-se fundamental identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a IES está inserida, competindo.	Kaplan e Norton (1997)
32	Mensurar e identificar a infraestrutura necessária para a IES crescer e melhorar a longo prazo, são condições fundamentais.	Kaplan e Norton (1997)

Anexo B – Instrumento de Coleta de Dados

Prezado (a) Senhor (a)

Este documento de coleta de dados é fundamental para a elaboração da dissertação de Mestrado que tem como título: O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições de Ensino Superior Comunitárias.

Tem por objetivo geral compreender a forma pela qual se dá a utilização do planejamento estratégico como ferramental efetivo no direcionamento de uma instituição de ensino superior comunitária, frente ao novo cenário da educação superior.

Assim, por gentileza, marque a opção que mais se adapta ao seu entendimento, e nas respostas das questões 5 a 32 considere: 1 Discordo Totalmente, 2 Discordo em parte, 3 Concordo em parte, 4 Concordo totalmente.

1 - Qual seu tempo de Trabalho na IES?

- 0 à 5 anos
- 6 à 10 anos
- 11 à 15 anos
- 16 à 20 anos
- 21 anos ou mais

2 - Você exerce alguma função de coordenação ou chefia?

- Sim
- Não

3 - Qual seu vínculo empregatício?

- Professor
- Técnico Administrativo
- Técnico Administrativo e Professor

4 - Você conhece a Missão da IES?

- Sim
- Não

5 - Os objetivos estratégicos da IES são claros e de fácil entendimento.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

6 - Aumentar a eficácia operacional é suficiente para manter a IES competitiva, independente do pensamento estratégico.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

7 - Conheço a política da IES em relação aos limites de até onde minhas ações podem agir.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

8 - Considero que o planejamento estratégico da IES deveria ter o mesmo modelo empresarial.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

9 - As IES no atual contexto da educação devem ser competitivas e para isso devem ser orientadas pelo Planejamento Estratégico.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

10 - A gestão tem experiência acadêmica suficiente para gerenciar seus pares em detrimento de habilidades gerenciais de organizações complexas como as IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

11 - O plano de desenvolvimento institucional é o próprio planejamento estratégico da IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

12 - O planejamento estratégico é diferente de previsão, projeção, predição, resolução de problemas e planos.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

13 - É improvável que a IES atinja metas de longo prazo não tendo uma ferramenta que proporcione a verificação do desempenho.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

14 - Ferramentas gerenciais normalmente usadas em empresas consideradas de mercado, não são bem sucedidas quando aplicadas em IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

15 - É possível identificar alguns dos seguintes princípios nos eixos estratégicos da IES; clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação dos recursos humanos, equiparação dos valores pessoais, horizonte de tempo, praticidade.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

16 - O planejamento estratégico possibilita ter uma visão geral da IES, bem como de cada unidade, não havendo decisões individualizadas.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

17 - É perceptível a atuação estratégica dos gestores da IES na tomada de decisões eficientes e eficazes, propondo as melhores opções na condução da IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

18 - Considero fundamental implantar uma ferramenta gerencial que traduza a visão e a estratégia da IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

19 - Considero que a gestão da IES está orientada pela sua realidade e potencialidades.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

20 - Através da relação do Planejamento estratégico com o desenvolvimento das ações e seu controle na IES é possível afirmar que existe administração estratégica.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

21 - Os benefícios da IES ter o Planejamento estratégico como uma ferramenta efetiva da gestão vão além do aspecto financeiro.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

22 - Dois dos principais indicadores de direção da IES são a Missão e os objetivos organizacionais.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

23 - As turbulências que alteram o contexto das empresas, bem como o das IES, fazem com que sejam necessários sistemas de administração mais sofisticados, que proporcionem a visibilidade futura.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

24 – Posso associar a palavra estratégia a um conjunto de habilidades gerenciais, psicológicas e comportamentais.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

25 – O Planejamento estratégico estabelece um conjunto de providências a serem tomadas pela gestão com a finalidade de agir preventivamente, antecipando-se a possíveis variáveis e fatores que possam afetar negativamente a IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

26 – As IES precisam relacionar suas estratégias, práticas de gestão, habilidades de inovar e capital humano diferenciado para obter um melhor resultado competitivo.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

27 – Os gestores precisam de diversos indicadores sobre vários aspectos ambientais e de desempenho para poder manter uma direção da IES com o propósito da excelência.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

28 – É necessário que ocorra a tradução da missão e estratégias em objetivos e medidas, criando uma linguagem comum na IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

29 – Considero necessário que exista um ou mais indicadores que acompanhem o desempenho financeiro da IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

30 – Considero necessário que exista um ou mais indicadores que acompanhem o desempenho dos processos internos da IES.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

31 – Torna-se fundamental identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a IES está inserida, competindo.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

32 – Mensurar e identificar a infraestrutura necessária para a IES crescer e melhorar a longo prazo, são condições fundamentais.

1 2 3 4

Discordo totalmente Concordo totalmente

Anexo C – Roteiro de Entrevistas

Prezado (a) Senhor (a)

Este roteiro de entrevistas em profundidade é fundamental para a elaboração da dissertação de Mestrado que tem como título: O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições de Ensino Superior Comunitárias.

Tem por objetivo geral compreender a forma pela qual se dá a utilização do planejamento estratégico como ferramental efetivo no direcionamento de uma instituição de ensino superior comunitária, frente ao novo cenário da educação superior.

Nome:

Cargo:

Tempo no cargo:

- 1) Como o Sr. (a) descreveriam o atual cenário das IES no Brasil?
- 2) Como o Sr. (a) caracterizaria o perfil estratégico e a atual utilização da ferramenta PE nas IES? Em especial as comunitárias.
- 3) Sr. (a) considera que o corpo funcional da IES tem compreensão sobre a importância e responsabilidade de suas atuações no processo do PE?
- 4) Qual seria o modelo de PE que atenderia as especificidades das IES? Seria possível implantar um modelo flexível que leva-se em conta as especificidades e ao mesmo tempo considera-se as ferramentas gerenciais utilizadas em organizações consideradas de mercado?
- 5) Seria oportuno ter indicadores que mensurassem o comportamento das IES ao longo de um determinado período sob as seguintes perspectivas; financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Anexo D – Ofício de apresentação



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Of. 053/2014

Santa Cruz do Sul, 06 de novembro de 2014.

Prezado(a) Senhor(a),

É com satisfação que apresentamos a Vossa Senhoria Vinícius de Camargo Machado, matriculado no Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - Unisc, sob número de matrícula 91074. A Dissertação intitulada “O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIAS”, tendo como objetivo geral compreender a forma pela qual se dá a utilização do planejamento estratégico como ferramenta efetiva no direcionamento de uma instituição de ensino superior comunitária, frente ao novo cenário da educação superior. A pesquisa será desenvolvida por meio de questionários digitais direcionados aos técnicos administrativos da instituição. As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

A pesquisa abrange a área de Gestão de Negócios, vinculada à linha de pesquisa Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais. O referido aluno iniciou suas atividades de pesquisa em março de 2013, sob a orientação do Professor Dr.

Heron Sérgio Moreira Begnis.

Agradecemos antecipadamente a sua acolhida e colocamo-nos ao seu dispor para eventuais esclarecimentos.

Sendo o que tínhamos para o momento, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Prof.ª. Dr.ª. Rejane Maria Alievi
Coordenadora do Mestrado
Profissional em Administração

Tabela 2 - Evolução de IES no Brasil - 1990 a 2013

Ano	Públicas	Privadas e Comunitárias	Total
1990	222	696	918
1991	222	671	893
1992	227	666	893
1993	221	652	873
1994	218	633	851
1995	210	684	894
1996	211	711	922
1997	211	689	900
1998	209	764	973
1999	192	905	1.097
2000	176	1.004	1.180
2001	183	1.208	1.391
2002	195	1.442	1.637
2003	207	1.652	1.859
2004	224	1.789	2.013
2005	231	1.934	2.165
2006	248	2.022	2.270
2007	249	2.032	2.281
2008	236	2.016	2.252
2009	245	2.089	2.334
2010	278	2.100	2.378
2011	284	2.081	2.365
2012	304	2.112	2.416
2013	301	2.090	2.391

Fonte: elaborado pelo autor com base no Censo do Ensino Superior INEP (2013)

Tabela 3 - Distribuição Geográfica das IES no Brasil - 2013

Região	Públicas	Privadas e Comunitárias	Total
Norte	26	120	146
Nordeste	68	378	446
Sudeste	141	1.004	1.145
Sul	47	366	413
Centro-oeste	19	222	241

Fonte: elaborado pelo autor com base no Censo do Ensino Superior INEP (2013)

Tabela 4 - Distribuição da Oferta de Vagas das IES por região no Brasil - 2013

Região	Públicas	Privadas e Comunitárias	Total
Norte	46.134	139.453	185.587
Nordeste	147.281	432.511	579.792
Sudeste	177.679	1.678.988	1.856.667
Sul	102.498	395.689	498.187
Centro-oeste	52.341	257.141	309.482

Fonte: elaborado pelo autor com base no Censo do Ensino Superior INEP (2013)

Tabela 5 - Programa de bolsas e financiamentos do governo federal - 2005 à 2013

Ano	PROUNI	FIES	Total
2005	112.275	77.212	189.487
2006	138.668	58.741	197.409
2007	163.854	49.049	212.903
2008	225.005	32.384	257.389
2009	247.643	32.781	280.424
2010	241.273	76.167	317.440
2011	254.598	154.234	408.832
2012	284.622	377.719	662.341
2013	252.374	559.855	812.229

Fonte: elaborado pelo autor com base FGV (2013) e Carta Capital (2014)