PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES

Vera Lucia Bodini, Ms.
UFSC/CT/ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Caixa Postal 476 - CEP: 88070-970
Florianópolis - SC - bodini@eps.ufsc.br

ABSTRACT

This article makes considerations about implementation and the function of the strategic planning of Brazilian universities not public. Not intending to specify an implementation model, taking as base the addressed bibliography the companies, but considering that differentiation exists between the two realities. Given this way the social importance, the specific regulation, and the objectives, inherent institutional, pedagogic, technologic, artistic and cultural interests the universities.

Estratégia e organizações.
KEY WORDS: planning – universities - goals

1. INTRODUÇÃO

A universidade possui perante a comunidade local, regional, nacional... um papel diferenciado das indústrias de manufatura ou serviços. A primeira, normalmente sem fins lucrativos, assume o compromisso do desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. A segunda, com raras exceções, possue como principal objetivo o lucro; para tanto não tem poupado esforços e bilhões de dólares para alcançá-lo, através de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e estratégias competitivas. Vocabulários como: planejamento estratégico, concorrência, competitividade e outros, são comuns na indústria, mas não chegaram (ou chegaram de modo ainda acanhado) as universidades.

A idéia de se planejar uma IES (Instituição de Ensino Superior) com as mesmas técnicas usadas na indústria, ainda incomoda uma parcela de seu staf, em cima da discussão de pontos como: não possuímos um produto final, não visamos lucros, temos filosofias, missão e objetivos bastante claros e diferentes das indústrias .

Porém está visão não tem se mostrado eficiente, pois as portas de um novo milênio, reconhecemos que o ensino superior passou por grandes avanços, de importância econômica e social, mas que também encontra-se em crise em praticamente em todos os países do mundo. Aumentam o número de IES, alunos e cursos, mas aumenta também a distância que separa países desenvolvidos e países em desenvolvimento em matéria de ensino superior e pesquisa.

Em virtude destas tendências e dos novos desafios que a universidade brasileira enfrenta, temos que reformular sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades para o futuro, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento.

Deixando de lado discussões como: se produzimos ou não um produto final, ou se vamos brigar por fatias de mercado. Mas nos preocupando com os objetivos principais das IES, como seu crescimento em todas as áreas e com o desenvolvimento da educação superior como instrumento para alcançar um desenvolvimento humano sustentável.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não pretendemos aqui conceituar e mesmo discorrer muito sobre o planejamento estratégico em si, pois a literatura sobre o assunto é bastante vasta. Somente queremos chamar a atenção a alguns pontos importantes para as universidades.

a) A metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que muitas vezes adaptações individuais serão necessárias.

b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macrosistema nação e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industrias, tecnológicas, culturais e educacionais do país.

c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.

d) As universidades podem dar início ao planejamento estratégico priorizando alguma(s) de suas áreas, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.

e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.

f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

3. TENDÊNCIAS DAS UNIVERSIDADES

Embora as universidades sejam apegadas as suas antigas tradições e resistentes à mudanças, é crescente a diversidade de novas situações em que se deparam, exigindo que se preocupem com o planejamento a curto, médio e longo prazo de absorção de inovações e da demanda, experimentando assim grandes transformações.

As razões destas mudanças são tanto externas como internas.

Alguns fatores externos:

- o aumento da demanda social e a necessidade de dirigir-se a uma clientela mais diversificada;
- cortes nos gastos públicos em educação superior, o que tem obrigado os estabelecimentos a conceber programas e sistemas de classe distintos e mais rentáveis;
- mudanças nas necessidades do mercado, como reflexo de novos contextos e como conseqüência da globalização e da reorganização das economias;
- sistemas de avaliação, tanto internos como externos.

Alguns fatores internos:

- o progresso da ciência;
- crescente consciência da necessidade de fomentar as abordagens e métodos interdisciplinares e multidisciplinares de ensino, pesquisa e extensão;
- o veloz desenvolvimento de novas técnicas de informação e comunicação, e suas aplicações cada dia mais numerosas às diversas funções e necessidades;
- o desenvolvimento da pesquisa;
- a distância entre o ensino e a pesquisa.

4. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES

Entendemos que o processo de planejamento estratégico (Anexo) dentro de uma IES, deve ser primeiramente trabalhado a nível de sensibilização e conhecimento dos seus conceitos e objetivos, para posteriormente não nos depararmos com barreiras corporativas e reacionárias. Podemos formar equipes multifuncionais que nos permitem visões de diversos ângulos da instituição e com estas equipes desenvolver preparação e treinamento em

situações inerentes ao sistema, seguindo-se trabalhos de definição da instituição como um todo "como se está", "onde se quer chegar" e "como se está para chegar lá".

A universidade já na sua fundação possui alguns objetivos principais bem definidos e muitos inerentes aos princípios do ensino superior. Estes objetivos norteiam o seu processo e podem sofrer modificações ou avanços a procura de novas oportunidades ou a adaptações a novos tempos.

4.1. Análise do ambiente

A definição ou estudo das principais tendências, oportunidades e ameaças, bem como suas implicações, devem ser examinadas em todos os setores do ambiente da instituição através de:

Ambiente externo: Verificando as ameaças ou oportunidades que estão em seu ambiente e as melhores formas de evitar ou usufruir destas situações. O olhar a universidade como um todo e do lado de fora, inclue itens como:

- aspectos culturais;
- aspectos sociais, políticos e econômicos;
- inserção na comunidade;
- evolução tecnológica;
- mercado de trabalho;
- área de abrangência;
- entidades de classe;
- desempenho institucional;
- competitividade;
- tendências do ambiente.

Ambiente interno: Consiste na verificação dos pontos fortes (positivos) e fracos (negativos) da instituição. Para posterior decisão em investimento ou desinvestimento em alguma área se for o caso.

A análise interna deverá contar com a participação do conselho diretor, reitoria, corpo docente, corpo discente e área administrativa, que deverá considerar fatores como:

- cursos oferecidos e novos cursos;
- pesquisas desenvolvidas;
- linhas de pesquisa;
- eficiência do ensino, pesquisa e extensão;
- sistemas de informação;
- recursos humanos, materiais e financeiros;
- tecnologia;
- estrutura organizacional;
- imagem institucional.

Ambiente de mercado: A análise de mercado pode ser considerada uma das etapas da análise externa, mas que merece um detalhamento maior pela sua importância.

Num mundo em rápido processo de evolução tecnológica e globalização, a universidade precisa competir não só com outras universidades, mas também com um sistema de informações e pesquisa, formal ou informal existente e emergente. Assumindo seu papel decisivo no processo de desenvolvimento tecnológico, cultural, social e econômico da sociedade.

As universidades enfrentam a expansão quantitativa (apesar das desigualdades de acesso), a diversificação de estruturas organizacionais, dos programas e das formas de

estudo e ainda as restrições financeiras. Sem deixar de considerar a distância entre o saber e a construção do mesmo, ou seja a relação entre o ensino e pesquisa.

O sistema de avaliação das universidades, ora em implantação, vem reduzir a margem de subjetividade das avaliações que eram feitas nos cursos de graduação, por especialistas. Será um dos pontos importantes para o recredenciamento da instituição junto ao MEC e servirá como orientação aos estudantes em relação a escolha da instituição que irá freqüentar.

A qualidade e eficiência da instituição, bem como a autonomia universitária, o recredenciamento periódico, a tecnologia nacional, a interação com o governo, a qualificação de pessoal, a valorização do ensino de graduação, a integração e a diversificação do sistema, a equidade de acesso, evasão, o crédito educativo, educação a distância, a superação dos desequilíbrios regionais, a desburocratização, os programas de fomento a pesquisa e a avaliação institucional. São preocupações a algum tempo dentro de muitas universidades, que para tanto tem desenvolvido programas de discussão interna e qualificação de pessoal (docentes e não docentes) e na área da avaliação, além das avaliações dos programas de pós-graduação realizadas pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e pela SESu (Secretaria de Ensino Superior); ocorre a avaliação institucional, apoiada pelo PAIUB (Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras), fazendo um diagnóstico que deve englobar avaliação docente, de departamentos, dos cursos de graduação, da administração, de pesquisa, de extensão e do desempenho operacional da instituição como um todo.

A avaliação institucional é englobada também na análise interna através do desempenho institucional, buscando o incremento da qualidade.

Macroambiente: A análise do macroambiente, consiste na identificação de tendências e/ou ¨ameaças¨ a partir de inovações ou desafios causados por fator negativo no meio ambiente o que poderá levar, na ausência de uma correta administração, a retrocesso, ao declínio ou a eliminação da universidade, ou com maior probabilidade o enfraquecimento de algum de seus programas.

A universidade frente ao seu ambiente pode assumir duas posições: adaptativa (onde ocorre a reação após a ameaça se concretizar) ou pró-ativa (onde assume o risco de tentar mudar as regras do negócio).

Segundo Kotler e Murphy (1981),"nem todas as ameaças merecem a mesma atenção, devendo os administradores avaliar cada ameaça de acordo com duas dimensões: 1) o seu potencial de gravidade, o qual é medido pela quantidade de dinheiro ou prestígio que a organização perderia se a ¨ameaça¨ se concretiza-se; e 2) a probabilidade de ocorrência".

A análise do macroambiente, principalmente em universidades não públicas, deve se preocupar com:

- procedência do corpo discente e área de abrangência;
- projeção da população estudantil;
- receptividade do mercado de trabalho aos seus alunos egressos;
- tipo de atividades comerciais e industriais da comunidade versus áreas de atuação em ensino, pesquisa e extensão;
- análise dos concorrentes.

Sobre análise de concorrentes, Oliveira (1985) observa que ¨... seu tratamento deve ser detalhado, pois o produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes ¨. Deste modo a análise de informações fidedignas deve nortear o estabelecimento de ações e metas futuras.

Análise de oportunidades: Quando conhecemos os pontos fortes, fracos e mesmo neutros da instituição, sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela está inserida, podemos definir oportunidades de mercado e áreas de ação importantes nas quais poderá obter vantagens competitivas.

Segundo Kotler e Murphy (1981) ¨ As instituições de ensino superior descobrirão que é mais fácil fortalecer os programas mais desenvolvidos, apesar do risco de exceder-se nesse desenvolvimento, ao invés de nivelar as forças existentes.¨ Descobrir centros de excelência e pontos que dêem a universidade a diferenciação, e investir nestes, talvez seja uma opção inteligente ao invés de dispersar esforços em todos os campos. Pois ser o melhor em tudo é praticamente impossível.

Na análise de oportunidades a universidade deve levar em conta:

- áreas de pesquisa x tecnologia;
- áreas de ensino x necessidades do mercado e demanda;
- melhoria das disciplinas;
- atendimento a novos mercados (alunos especiais, reingresso, empresas, grupos de minoria e outros);
- novos cursos;
- novos campi;
- convênios de desenvolvimento tecnológico;
- modalidades de acesso pela comunidade.

4.2. Análise de recursos

Adoção de metas, propósitos e estratégias deve ser compatíveis com os recursos humanos, financeiros e materiais existentes. O desenvolvimento deles pode definir uma melhor imagem e fortalecer a ¨ distinta competência ¨.

Investir em formação e atualização docente, aproveitar melhor os recursos humanos e materiais existentes, fomentar interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, e busca de outras fontes de recursos, especialmente para pesquisa são as ações mais recomendadas neste procedimento.

4.3. Formulação de metas

A análise do ambiente e dos recursos, dão subsídios às instituições, com a possibilidade de avaliar se sua missão, objetivos e metas, que no início de suas atividades eram claros, continuam sendo com as mudanças no macroambiente.

Missão: A ¨missão da universidade¨ permeia todas as decisões estratégicas. Proporcionando a instituição senso de oportunidade, direção, importância e conquista. Devendo ser escrita pela comissão de planejamento, somente após consulta a comunidade acadêmica.Uma missão bem definida deve ser orientada pelo mercado, realizável, motivadora, específica e com visão de crescimento.

Objetivos: A definição de objetivos e metas pode fazer parte do mesmo processo de definição da missão. Porém os objetivos devem ser mais específicos e de alcance em menor tempo.

Como os objetivos de uma IES são muitos e existe a dificuldade de trabalhar com todos ao mesmo tempo, o que também não é aconselhável, esta deverá enfatizar alguns deles considerando os outros como limitações. Desta forma os objetivos podem variar de ano para ano, dependendo da forma como vão se suprindo dificuldades e necessidades.

Metas: As metas possuem um formato mais operacional e são mensuráveis, em um espaço de tempo determinado. (Ex. aumentar em 10% o número de alunos em um ano).

4.4. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Consistem em definir estratégias para a consecução das metas a serem alcançadas.

Para melhorias significativas muitas vezes, a universidade precisa traçar uma estratégia que envolva todas as suas áreas. Dessa estratégia brotarão inúmeros programas setoriais, mas articulados entre si.

Para que esta análise possa ser efetuada é interessante organizar o ¨portfolio acadêmico¨, avaliando os atuais programas e a decisão de o que fazer com eles. Após desenvolver ¨oportunidade de produtos/mercado¨ que inclue a decisão de quais produtos novos e mercados a acrescentar.

Portfolio acadêmico: A análise periódica do portifólio, deverá avaliar: programas acadêmicos, a produção de pesquisas do departamento, o conteúdo das disciplinas e o fluxograma da instituição. Podendo levar a decisões como: expandir, manter, reduzir ou eliminar.

Oportunidade produto/mercado: As oportunidades podem ser definidas dentre alguns itens:

- expansão do número de matrículas;
- expansão geográfica;
- expansão dos atuais programas;
- modificação dos atuais programas para atrair novos mercados;
- abertura dos programas existentes ou de novos programas para grupos minoritários (empresas, órgãos governamentais, 3ª idade e outros);
- novos programas.

4.4. Sistemas de apoio

Da organização: A formulação de metas exige estrutura, pessoal e cultura necessários à uma implementação bem sucedida de cada estratégia.

As universidades possuem um procedimento organizacional difícil de ser mudado, mas com a consciência da necessidade de crescimento ou mesmo de se manter no mercado deve nortear esta fase do processo. Cabe a reitoria definir modos de mudar a cultura da organização através de: treinamentos de pessoas em cargos chaves, melhoria do corpo docente, melhoria da prestação de serviços, ações para melhoria do ensino e desenvolvimento da orientação de mercado.

Banco de dados: Existe um número muito grande de informações que devem ser analisadas quando do planejamento da instituição, por isso o desenvolvimento de um banco de dados sobre: alunos, formandos, índices dos cursos e departamentos (determinados pelo PAIUB), ex-alunos, outras universidades, comunidade, público alvo, desenvolvimento tecnológico e econômico, e pesquisas de mercado; é de suma importância para o embasamento de decisões.

4.5. Análise de resultados

O planejamento estratégico só é útil se sair do papel, ou seja se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado se necessário. Os propósitos podem não ser totalmente alcançados em um primeiro ciclo, por isto a visão de contínuos resultados de um

plano de ação permite correções de rota e mesmo troca de estratégias, face a um mercado em constante evolução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é essencial a sobrevivência da universidade, assegurando um mínimo de visão global e ação, apartir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas),coerentes com os objetivos e estratégias nacionais e com o cenário internacional.

Propicia que a organização e otimização dos meios para a consecução de suas finalidades, conte com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade na decisão de onde devem ser alocados os recursos.

6. BIBLIOGRAFIA

BRICK, Eduardo Siqueira e LONGO, Waldimir Pirró e. **Um modelo de qualidade e produtividade para a universidade brasileira.** In: ENEGEP, Santa Catarina, out. 1993, Anais.

CONTADOR, José Celso. **Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico**. Revista de administração de empresas, 35(3):39-48.1995.

- - - . Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambiente externo e interno. Revista de administração de empresas, 35(2):43-56.1985.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1996.

KOTLER, Philip & MURPHY, Patrick E. **Planejamento estratégico para o ensino superior.** Journal of Righer Education,Ohio State University, 52(5), set./out. 1981.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York, The Free Press, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**,9.ed. São Paulo, Atlas,1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus,1991.

RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa**. Revista de administração de empresas, São Paulo, 34(1):50-62.1994.

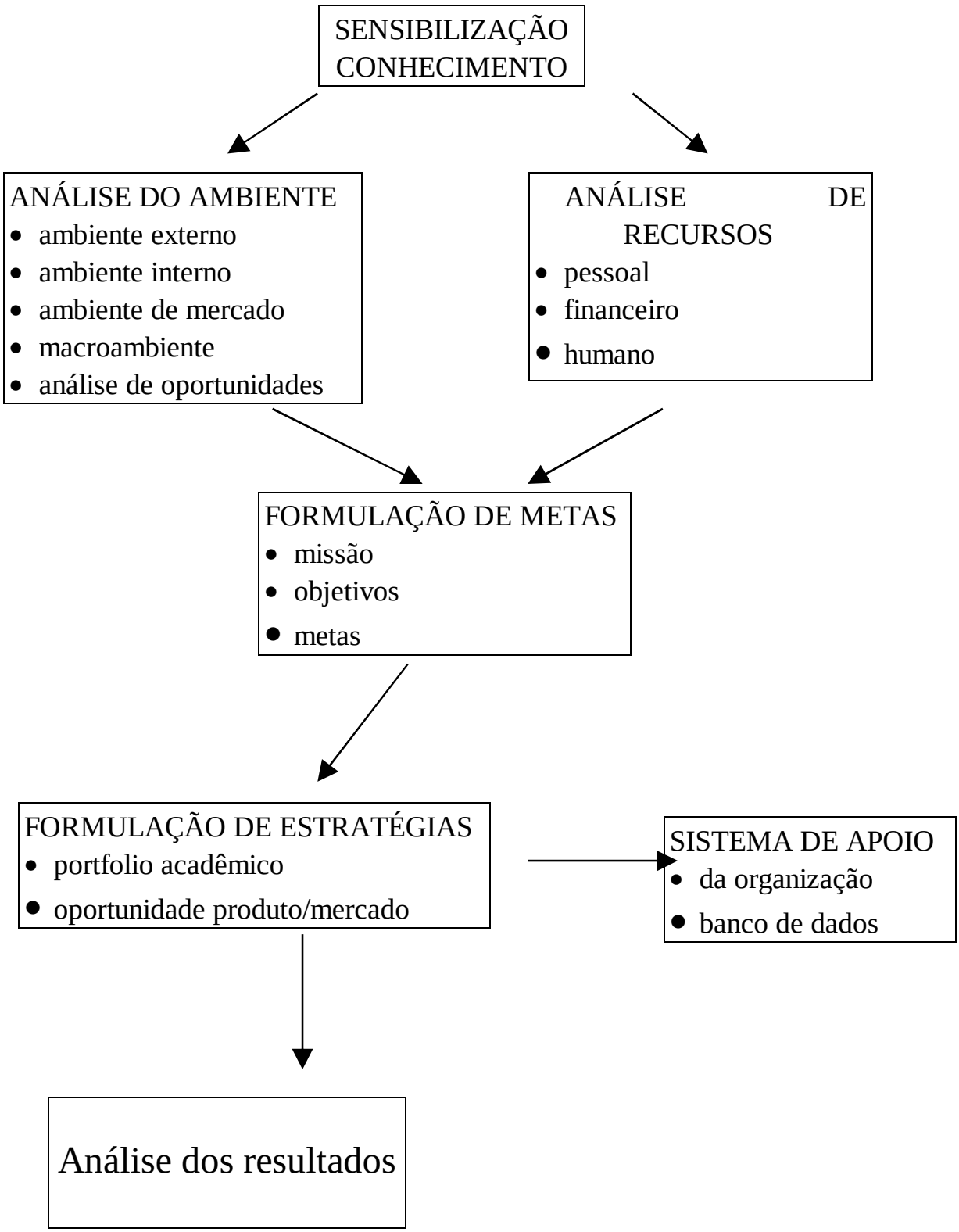
7. DOCUMENTOS

ANTEPROJETO DE LEI QUE DEFINE A AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS E DAS DEMAIS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - 1996.

DOCUMENTO BÁSICO - AVALIAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. Comissão nacional de avaliação, Brasília, 26 de novembro de l993.

DOCUMENTO DE POLÍTICA PARA A MUDANÇA E O DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR. Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura. Caracas, fevereiro de 1995.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 1997-2000. Universidade de S Santa Cruz do Sul. Dez.1996 - Santa Cruz do Sul, RS.

PLANO GERAL DE AÇÃO - 1997 - Universidade de Santa Cruz do Sul - Santa Cruz do Sul , RS .

Processo de Planejamento Estratégico em Universidades