

Planejamento estratégico: um importante aliado para a gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior

Kellen Lima da Silva¹
Paulo Roberto Moraes da Luz²

¹ Especialista em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Educacional UNINTER (PR); Secretária Acadêmica do Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação do Departamento de Educação, Campus I, da Universidade do Estado da Bahia. klsilva@uneb.br

² Mestrando Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade Estadual da Bahia; Professor do Centro de Capacitação e Treinamento, Unidade Pojuca, da Fundação José Carvalho. paulomluz@gmail.com

Resumo

O Planejamento Estratégico de uma Instituição Pública de Ensino Superior, objetiva analisar o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes, visando a melhoria da gestão para garantir a qualidade dos serviços de ensino, pesquisa e extensão prestados à sociedade. Assim, a tomada de decisões será feita de modo mais rápido, coerente e eficaz, indicando as ferramentas que ela deverá empregar, os meios pelos quais deverá configurar seus recursos, as forças que deverá procurar explorar e, inversamente, as fraquezas que deverá trabalhar. Para elaboração deste artigo foram empregadas técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, o uso da Internet e o estudo de caso do planejamento estratégico traçado pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB, realizando um levantamento sobre os assuntos abordados, assimilando os conceitos e relacionando-os com o objetivo da pesquisa.

Palavras-chave: Planejamento, Instituições Públicas de Ensino Superior.

Resumen

La planificación estratégica de una institución pública de educación superior, tiene como objetivo analizar el desarrollo de los procesos, técnicas y actitudes encaminadas a mejorar la gestión para garantizar la calidad de los servicios educativos, de investigación y extensión da a la sociedad. Por lo tanto, las decisiones se tomarán con mayor rapidez, de manera coherente y eficaz, dando las herramientas que debe emplear los medios que debe configurar sus recursos, las fuerzas que tratarán de explotar y, por el contrario, las debilidades que deben trabajar. Para preparar este trabajo se emplearon técnicas de la literatura y documentos, el uso de Internet y el caso de estudio del plan estratégico trazado por la Universidad de Bahía - UNEB, la realización de un estudio de las cuestiones abordadas, la asimilación de los conceptos y relacionarlos con el objetivo de la investigación.

Palabras clave: planificación, las instituciones públicas de educación superior.

Introdução

Uma das principais características da sociedade no início deste século é a intensidade das mudanças e das transformações. Os principais fatos geradores desse processo veloz são as constantes inovações tecnológicas, as novas descobertas científicas, as reconfigurações dos mercados, o aumento da concorrência, e principalmente, quanto as modernizações de recursos tangíveis e intangíveis.

As Instituições Públicas de Ensino Superior, a exemplo de outras organizações, também estão inseridas neste contexto dinâmico e experimentam os mais diversos questionamentos quanto a seus objetivos e funções, bem como pressões da sociedade para que apresentem alternativas diferenciadas e adequadas à realidade local e regional que estão inseridas. Esses questionamentos perpassam por sua estrutura física e organizacional, por sua gestão, por seus índices de eficiência no tocante à execução e desenvolvimento de seus processos, pela qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, pelo emprego dos mais diversos recursos provenientes desta, além do seu comportamento frente à necessidade de enfrentamento concorrencial com instituições privadas que hoje se apresentam em número expressivo e baseadas numa lógica de mercado.

Para enfrentar os desafios advindos desse contexto, gestores de Instituições Públicas estão sendo estimulados a utilizar, de forma crescente, ferramentas de gestão com objetivo de melhoria da sua eficácia e alinhamento frente à nova configuração da gestão pública no cenário brasileiro que cada vez mais tem adotado a concepção gerencial, buscando dirimir os principais problemas que enfrentam quanto à questões de ordem técnica gerencial, que podem ser superadas a partir da adoção de uma gestão pautada em princípios que visem à eficiência.

As características próprias de cada setor fazem com que as estratégias genéricas das organizações reflitam essa peculiaridade. Destas podem ser estabelecidos os elementos que definem a postura adotada pelas organizações, inclusive as suas estratégias, quaisquer que sejam os seus objetivos próprios.

Nesse sentido, o planejamento estratégico, cuja intenção delinea-se no sentido da superação do discurso e efetivação de uma prática eficiente, tem ganhado significativa evidência quanto a sua utilização. Sua aplicação pode ser encarada como uma ferramenta gerencial vital para a gestão de uma instituição. Permite uma projeção para o futuro, que auxilia a construção de uma programação em que os objetivos são estabelecidos, as estratégias definidas e os recursos necessários à sua implementação, devidamente identificados e destinados.

Esse tipo de planejamento se constitui como um importante meio para nortear e subsidiar a tomada de decisões em seus vários pilares, motivando o envolvimento

significativo de todos os segmentos da organização nas diversas etapas da sua realização. Tais pensamentos nos levam a crer, que aquelas com maior capacidade de planejar e inovar, poderão ser as mais bem sucedidas no mercado.

Planejamento

O termo planejamento pode ser interpretado como um processo de investigação que tem o objetivo principal de aprimorar o funcionamento de uma organização, mediante a reflexão constante e a tomada de decisões. Seu surgimento se deu a partir da necessidade de atender aos interesses dos clientes de organizações privadas e públicas diante das mudanças geradas pelo mercado e intensificadas pela globalização e suas várias vertentes. Deve ser encarado como um processo construtor para a tomada de decisão institucional, associado à mudança de comportamentos, quebra de paradigmas e que induz a adoção de medidas preventivas. Padilha (2001), corrobora com esse pensamento quando afirma que:

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humanos] disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001, p. 30).

O ideal do planejamento estratégico é estabelecido por um conjunto de variáveis que identificarão a condição da instituição e apontarão futuras decisões para que ações rápidas, eficientes e coerentes com a sua realidade possam ser implementadas. Além disso, planejar permite que sejam fixadas as metas que definirão os rumos a serem seguidos, ação que requer uma visão ampla do ambiente interno e externo que poderão influenciar diretamente a escolha das estratégias. Como menciona Matus,

Essa ferramenta foi criada para auxiliar gestores a traçar um plano de ação, identificando os problemas e sugerindo ações corretivas, tendo uma visão holística da organização; fixando as metas a serem atingidas; para isso, deve ter espírito empreendedor, ousado, buscando atingir o sucesso, que, no caso da administração pública, é a excelência nos serviços prestados, ou seja, pelo menor custo, no menor tempo possível e com qualidade (MATUS, 1996, p. 12).

Sinteticamente, o planejamento pode ser definido como um valioso método de controle e melhoria dos processos organizacionais, contudo, para ser eficaz deve estar disseminado, bem como dominado conceitualmente e operacionalmente pelos

colaboradores, sendo esse o caminho que irá assegurar a melhor maneira para alcançar as metas atribuídas aos diferentes processos organizacionais. Nesse entendimento, embora reconhecendo que cada setor tem suas características, torna-se imprescindível que em cada modelo de planejamento proposto, ao considerar a existência e a definição de estratégias comuns, há fatores que permitem ser correlacionados e também aqueles que não, o que reforça a necessidade de perceber nas organizações a sua diversidade e o seu grau de diferenciação. Esses devem ser considerados como essenciais à aplicação da metodologia sugerida.

No tocante às Instituições Públicas de Ensino Superior o modelo de planejamento que tem se apresentado como o mais adequado aos objetivos organizacionais, é aquele que direciona o ajuste das diretrizes a serem seguidas para o alcance da eficiência na prestação dos serviços educacionais, vislumbrando não apenas o aspecto acadêmico, mas também e prioritariamente o interesse e o benefício social.

Deve-se considerar que o planejamento é condição básica para a realização e o sucesso de qualquer trabalho que almeje a qualidade e a excelência na gestão. Por assim dizer, alia-se ao conceito de busca da qualidade de qualquer serviço e em se tratando dessa perspectiva, deve ser feito em diferentes etapas, torna-se claro que há uma implicação quase direta que um dos caminhos para atingimento da qualidade é, sem dúvida, o planejamento.

Estratégia

O termo estratégia envolve todo o processo evolutivo da humanidade, aplicando-se a cada modelo de organização desenvolvida pelo ser humano, intencionando obter vantagens em um processo intenso de disputa por posições, seja no conflito armado, ou na disputa entre empresas por fatias do mercado.

De acordo com Maximiano, (2007, p.11), dependendo da forma como as organizações são administradas, podem se tornar “eficientes e eficazes” ou “ineficientes e ineficazes”, podendo as mesmas tornar-se um problema em vez de solução. Nesse sentido a combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivos deve estar consubstanciada à estratégia formada pela soma das pessoas, equipamentos e recursos financeiros, corroborando com a necessidade da utilização do planejamento como meio de orientação à satisfação dos objetivos.

O conceito de estratégia e sua implementação, cuja gênese é militar, foi agregada à ciência da administração, mas especificamente à administração privada, com a intenção de lidar com a competitividade das organizações frente ao mercado. Pode-se perceber que o

setor público não fugiu a esta situação, se considerarmos a similaridade de aspectos de gestão entre instituições públicas e privadas e as exigências quanto à importância do planejamento na administração pública atualmente. De acordo com Silva (2006),

A ideia de estratégia, palavra de origem militar usada para designar o caminho da vitória em uma guerra, foi agregada à administração e ao conceito de planejamento, sobretudo, nas últimas décadas, como forma de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado. Em um ambiente econômico de constantes mudanças, a concepção estratégica do planejamento se inseriu no contexto da abertura dos mercados e no aumento da competitividade econômica (SILVA, 2006, p. 14).

Com a evolução do tempo, pôde-se verificar uma abrangência dada à definição do termo, onde é posta de lado a visão de estratégia apenas como plano e passa-se a enxergar a estratégia como um processo contínuo, que abrange toda a organização e seu ambiente por meio da cooperação entre os seguimentos.

A evidência mais significativa, essência da formulação de uma estratégia é relacionar a organização com o seu ambiente, identificando assim os seus elementos estratégicos em geral. No tocante às Instituições Públicas de Ensino Superior, embora o setor público, seja muito amplo, abrangendo forças sociais e até de natureza econômica, o aspecto principal deste e que tem forte influência na determinação das normas institucionais são os seus princípios normativos quanto à questão orçamentária e os elementos contingenciais, que são função direta da conjuntura particular de cada instituição.

Globalização e transformações

A globalização corresponde ao fenômeno mundial de abertura e interação de mercados e da rapidez do fluxo de informações e de conhecimentos que chegam dos mais diversos pontos do planeta e que interferem nas decisões e ações de qualquer instituição, em qualquer lugar no mundo; não sendo possível então desconsiderá-la neste processo de contextualização.

As organizações se posicionam melhor no mercado por meio de um diferencial competitivo e diferenciação exige inovação e criatividade; inovação em tecnologia, em produtos, serviços, processos e gestão de pessoas, o que torna as potencialidades da instituição cada vez mais claras e dificilmente imitáveis. No entanto, é importante lembrar que é decorrência imediata de tais transformações, a necessidade de se buscar o aperfeiçoamento das competências profissionais. O conhecimento e o treinamento é o segredo para um diferencial no mercado.

Torna-se óbvio, na conjuntura imposta pela sociedade no terceiro milênio e pela ampla concorrência, que as instituições, especificamente as de Ensino Superior da esfera pública, são impulsionadas cada vez mais ao pluralismo e para uma crença constante na necessidade de e assimilação de novas estruturas, demandas e concepções, incluindo a reestruturação do seu plano estratégico, do projeto pedagógico, das suas atividades fins e até mesmo da sua estrutura de trabalho. Tais ações devem, necessariamente, conferir à instituição maior capacidade de resposta às solicitações do meio, em função de uma condição de se manter atual, competitiva e necessária para a sociedade.

A articulação entre planejamento e estratégia

O planejamento estratégico surge da realidade vivenciada pelas organizações, que tiveram que desenvolver um sistema para planejar suas atividades levando em consideração vários aspectos, o que propiciou um olhar sistêmico do seu cenário interno e externo, e possibilitou a análise da eficiência de seus objetivos e metas.

Não há um conceito único e definitivo para planejamento estratégico, dada a diversidade de contextos para sua aplicabilidade, entretanto, Chiavenato e Sapiro (2003) o traduzem como:

[...] o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39).

Planejar é importante, mas por si só não apresenta resultados, deve ter o apoio e a participação de todos, pois depende diretamente da habilidade, experiência e valores dos integrantes e isto implica em mudanças, resistências e conflitos.

Segundo Oliveira (2004), a implantação de um planejamento estratégico busca:

- a) conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los;
- b) conhecer e eliminar seus pontos fracos;
- c) conhecer e usufruir das oportunidades externas;
- d) conhecer e evitar as ameaças externas;
- e) buscar um efetivo plano de trabalho.

Contudo, devido à crescente utilização de conceitos e técnicas sem o devido cuidado, em sua implementação, proporcionou uma dimensão de senso comum. Qualquer atividade humana exercida sem algum tipo de preparo, ou definição de estratégias na sua

realização, torna-se uma atividade aleatória que conduz, em geral, as organizações a situações não almejadas. O que se afirma é o fato de que não é passível de sucesso a utilização da ferramenta de planejamento estratégico nas organizações sem que não se tenha levado em consideração a necessidade de conhecimento. Adotando-o sem o rigor necessário e com uma idealização quanto a uma fácil implementação, é fato que se estabeleça o risco de não se obter os efeitos esperados.

Existem fatores chave quando é levado em consideração um processo de implementação do planejamento estratégico, dentre eles destacam-se: a cultura organizacional, os recursos e habilidades, a competência das pessoas, a estrutura, o sistema, as instituições e a própria gestão. Dentre esses, a cultura, por sua característica dinâmica e por ser um elemento que influencia os demais, exige maior observação e consideração, sendo necessário que esta dimensão seja vista por seu caráter diverso, no conjunto de suas manifestações e que a estratégia definida na execução das atividades perceba a sua importância.

É importante lembrar que a definição estratégica se estabelece através das análises precisas da realidade organizacional no tocante a eficiência e eficácia dos seus processos organizacionais, análises estas que perpassam pelas pessoas, tecnologias utilizadas, estrutura física construída, processos existentes, bem como conhecimentos gerados, enfim, um conjunto de fatores que, juntos, apresentam ao gestor uma visão geral e completa da Instituição. Assim, o planejamento estratégico visa um prognóstico de todo o sistema organizacional, que, aliado a um plano de objetivos e metas, possibilitará que as suas aspirações transformem-se em realidade.

Por que então planejar?

Com o conceito de gestão participativa cada vez mais discutidos e inseridos na sociedade, as Instituições Públicas de Ensino Superior, devem produzir uma nova estrutura administrativa que dê sustentação para o enfrentamento dos desafios contemporâneos do ensino superior no país. Diante da posição estratégica que estas assumem diante de um novo modelo de desenvolvimento nacional, regional e local.

O Sistema de Ensino Superior Brasileiro enfrenta grandes transformações, que envolvem, sobretudo, a ampliação da diversidade na oferta de cursos, formatos inovadores para a estrutura pedagógica, administrativa, acadêmica e de gestão das Instituições de Ensino Superior, além da difusão da cultura da avaliação e a captação de novos investimentos para a geração de conhecimento, pesquisa e inovação.

É importante ressaltar que em uma Instituição Pública de Ensino Superior, onde os dirigentes são eleitos entre os membros do corpo docente e pela comunidade acadêmica, a

forma de condução do planejamento estratégico tem peculiaridades que o tornam diferente do que acontece na iniciativa privada, como por exemplo o fato da autonomia da gestão está limitada pelas leis, pela burocracia, pelos regimentos e estatutos, pelos costumes e pela ideologia política do poder executivo. Há ainda dificuldades para justificar mudanças, bem como para se manter uma necessária imagem de estabilidade e continuidade. Neste contexto, por que então não planejar?

Torna-se imprescindível compreender ferramentas, modelos e técnicas que possuem o sentido de auxiliar a concretização de um novo modelo para a gestão pública que também se configura sobre o prisma da governança enquanto meio e forma que se relaciona à gestão. Sob o enfoque moderno de administração, a evolução da gestão pública está diretamente ligada ao desenvolvimento de novos conceitos e ao fortalecimento de práticas, que não podem ser vistas apenas como mecanismo de consecução de objetivos e metas, embora seja uma de suas funções.

Instituições Governamentais precisam refletir uma coerência nas suas ações, portanto, o planejamento representa a harmonia entre as ações globais do poder público e as ações específicas das instituições e da tomada de decisão em cada nível da administração.

O planejamento estratégico também assume crescente importância para as Instituições Públicas de Ensino Superior, porque os recursos financeiros disponíveis são limitados e acabam por determinar a escala prioritária das despesas, bem como o seu tamanho. Portanto, a alocação do orçamento deve atender da melhor forma a demanda social, administrativa e acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior, levando em consideração aspectos como a continuidade da gestão e o fortalecimento das atividades fins.

A continuidade da gestão é um dos aspectos mais beneficiados pelo planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior na esfera pública, visto que o Reitor da Instituição muda a cada eleição, muito do trabalho realizado anteriormente é perdido se o novo dirigente não encontrar a máquina gestora operando de forma integrada e planejada. Por outro lado, se houver um processo conjunto e democrático, com a participação de todos os servidores, a tendência do novo gestor será de aproveitar o plano que já está em funcionamento, o que conseqüentemente reduzirá os efeitos negativos provocados pelas mudanças.

Outro benefício do planejamento é o reforço às decisões institucionais, conferindo a estas, maior racionalidade e precisão, quando os administradores são conduzidos a uma visão ampliada das alternativas disponíveis. Reduzem-se assim, as reações baseadas na emoção, na adivinhação e na intuição.

Portanto, planejar evita um estado contínuo de emergência e provê diretrizes para ações sensatas e controladas e torna os gestores capazes de decidir com antecedência que atitudes devem tomar, como e quando fazê-los e quem deve fazê-los. Assim, a Instituição estará em condições mais confortáveis e favoráveis para desenvolver oportunidades, evitar ameaças e para assegurar que cada ação estará sob a responsabilidade da pessoa mais indicada, favorecendo a identificação adequada de cada função e o comprometimento necessário para o sucesso dos procedimentos planejados.

Características da gestão em instituições públicas de ensino superior

A gestão na administração pública, de forma geral, está presente no Brasil desde o período colonial e em constante evolução até a atualidade. A estrutura pública frágil e desarticulada que herdamos desse período, ainda hoje, apresenta muitos reflexos. Podemos perceber essa realidade no aumento quantitativo dos serviços prestados a sociedade, quando em contrapartida, em termos qualitativos, pouco se tem melhorado efetivamente. De acordo com Graham Jr. e Hays (1994), isso se deve, em parte, pela falta de gestores públicos motivados e comprometidos com a estrutura pública.

Outro fator importante a ser considerado é o grande déficit de servidores efetivos nos órgãos e o aumento excessivo de usuários em busca de respostas rápidas e concretas. É importante então, ressaltar algumas características das Instituições Públicas de Ensino Superior que as diferem das instituições privadas, a exemplo de aspectos como:

- A sobrevivência da Universidade e suas ações independem das variações do mercado. Para sua manutenção recebem recursos públicos, complementados com recursos oriundos de prestação de serviços, convênios, parcerias, financiamentos e projetos;
- A remuneração global, seja de professores, técnicos, prestadores de serviços ou fornecedores, independe de mensalidades pagas pelos alunos;
- Os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação de interesses pessoais;
- Seus conselhos deliberativos, em sua maioria, reúnem professores, alunos e servidores;
- Sofrem transformações impulsionadas por fatores políticos de ordem interna e externa.

As Instituições Públicas de Ensino Superior têm como atividades fins o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura; possuem finalidades, funções básicas, estruturas administrativas, que estão descritas em seus estatutos e regimentos, bem como características próprias que a diferenciam de outras instituições, em função de sua constituição, estrutura, finalidades e áreas de atuação. Para tanto, suas atividades devem ser organizadas e planejadas de forma que os recursos disponíveis sejam utilizados o mais

racionalmente possível, fomentando o desempenho das atividades de forma eficaz e exemplar.

O vasto elenco de áreas de conhecimento e a diversidade de formação de seu pessoal, colocam as Instituições Públicas de Ensino Superior numa situação mais complexa quando se trata de definir as tarefas a executar. Além disso, trata normalmente de assuntos que estão na fronteira do conhecimento e não disponíveis na sociedade, o que exige a formação de recursos humanos em todas as áreas. Estes e outros aspectos fazem da tarefa de planejar as Instituições Públicas de Ensino Superior um assunto intrincado, complexo e de difícil condução.

Por estas razões não é possível a importação pura e simples de processos de planejamento disponíveis na literatura e que deram certo em organizações privadas ou de outra natureza. As Instituições Públicas de Ensino Superior estão pondo em prática formas cada vez mais adequadas aos propósitos e finalidades de sua missão, dentre as quais, o planejamento estratégico vem se apresentando na literatura e prática como um instrumento de gestão que ganha cada dia maior relevância.

Os objetivos do planejamento estratégico em Instituições Públicas de Ensino Superior diferem do setor privado não apenas quanto ao caráter tradicional do planejamento, mas também quanto às aspirações gerais. Enquanto Instituições Privadas buscam vantagens competitivas, conquista ou manutenção de fatias de mercado, a aceleração do crescimento do número de alunos pagantes e acúmulo de capital, as Instituições Públicas voltam-se para a concretização dos objetivos sociais que devem justificar principalmente, enriquecimento das áreas de conhecimento com as quais trabalham e pesquisas que trarão benefícios acadêmicos, bem como projetos e produtos que beneficiarão a sociedade.

Quando comparadas, parece-nos que as Instituições Privadas assimilaram com maior rapidez a cultura do planejamento estratégico, enquanto que as Instituições Públicas vêm incorporando gradativamente essa nova forma de planejar. No entanto, apesar das diferenças entre ambas, o ato deve ter o mesmo alto grau de envolvimento da alta administração bem como das instâncias colegiadas, na tentativa de construir uma visão estratégica que valorize o seu papel de universidade gratuita, democrática, inclusiva e cidadã.

O dinâmica do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior

Segundo as colocações de Cunha (1995), as Instituições Públicas, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo,

encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Por outro lado, apesar das diferenças fundamentais existentes entre as Organizações Privadas e as do Setor Público, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às duas esferas, pois diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.

Atualmente, há um reconhecimento quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado, pois, como é afirmado por Meyer Jr (1991): “estudos de caso têm revelado que as Instituições Universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente”.

1. A Universidade e a sociedade

O panorama de desafios e investimentos necessários à reversão de distorções socioeconômicas e educacionais em nosso país, torna-se objeto de estudo e propostas a serem implementadas pelas Instituições Públicas de Ensino Superior e impõe reflexões a respeito das estratégias a serem adotadas por elas. Neste sentido, é possível identificar alguns aspectos e princípios que o futuro deverá exigir de Instituições Universitárias e que já se constituem temas constantes nos debates institucionais, a exemplo dos itens indicados no Plano Estratégico da Universidade do Estado da Bahia (UNEB):

- a. Avaliação dos cursos de graduação existentes, buscando a construção de novos formatos curriculares e a definição de novas áreas de formação acadêmica e profissional que contribuam para o desenvolvimento regional;
- b. Pós-graduação por áreas do conhecimento, tanto de caráter profissional, quanto acadêmico;
- c. A universidade com foco na geração do conhecimento em pesquisas;
- d. A sociedade exigirá da universidade: Educação, Biotecnologia, Nanotecnologia, Meio Ambiente, Produção de alimentos, Agronomia, Tecnologia da Informação e Comunicação e Energia;
- e. Desenvolvimento de processos de formação inicial e permanente na modalidade EAD.

Do ponto de vista da política para docentes e formação de profissionais técnico-administrativos, busca-se uma visão voltada à educação permanente e continuada, em que estejam presentes características mais próximas às exigências futuras, tais como:

- a. Desenvolvimento da criatividade;
- b. Capacidade para explorar potencialidades;
- c. Domínio no uso das TIC's (tecnologia da informação e comunicação);

- d. Capacidade de integração, parcerias, relacionamentos para além dos muros da instituição e com a comunidade acadêmica, crucial em todas as atividades;
- e. Maior investimento em qualificação do quadro técnico e docente.

2. A realidade orçamentária

A análise do comportamento orçamentário nos últimos anos evidencia que o volume de recursos destinados às Instituições Públicas de Ensino Superior, apresenta-se relativamente inferior ao crescimento dos cursos ofertados, implantação de novos Campi, unidades, departamentos e as ações e projetos que estão sendo desenvolvidos.

As restrições orçamentárias e financeiras se constituem em fatores de limitação à otimização das ações das Instituições Públicas de Ensino Superior, o que fortalece os argumentos quanto à necessidade do Governo definir uma opção estratégica concisa, que garanta um desempenho que resulte positivamente para a comunidade, através de significativo investimento e empenho de recursos nas instituições. UNEB (2007).

Além disso, é de fundamental importância a adoção de medidas internas que ocasionem redução de custos, melhoria na qualidade e efficientização dos gastos numa busca pela efetividade e produtividade na aplicação dos recursos públicos; ações que junto a um plano orçamentário que contemple as reais necessidades da instituição, viabilizarão o reconhecimento da mesma junto aos órgãos governamentais e agências financiadoras, no sentido de viabilizar suas principais metas e objetivos.

3. A implementação do Planejamento Estratégico

O Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (1997) define a palavra implementar nos seguintes termos: “dar execução a(um plano, programa ou projeto)/Levar à Prática por meio de providências concretas”.

Característica dos modelos de planejamento, levar à prática planos estratégicos, associa-se fundamentalmente à ação de se conseguir a execução de aspectos de uma natureza estrutural importante que, além disso, signifique mudança na ação seguida no passado. Logo, a etapa de implementação de um processo de mudança estratégica ou estrutural nas organizações, é a mais difícil de todo o projeto.

Mintzberg (1994) notou que a literatura existente é restrita no que se refere à falta de evidências empíricas que deem suporte à relação entre o sucesso da organização e o planejamento estratégico, e, mais ainda, existem poucas pesquisas que estejam focadas no planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior.

No Brasil, embora existam universidades que estejam iniciando ou tentando concretizar o processo de planejamento estratégico, visto que o Ministério da Educação (MEC) exige que toda Instituição de Ensino Superior possua o Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI), o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades até anos bem recentes. Formalmente até existem planos, projetos, programas e metas, entretanto, muitas vezes não reúnem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos.

4. O papel do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Ministério da Educação (MEC) vêm requerendo das Instituições Públicas de Ensino Superior, o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que objetiva qualificar a Instituição em sua sistemática de trabalho, à proposta da sua missão, às diretrizes pedagógicas que orientam suas atividades, à sua estrutura organizacional e às ações que desenvolvem ou pretendem desenvolver, além de identificar as disposições da organização em relação ao futuro almejado. BRASIL (2004).

O PDI deve ser elaborado para tornar os processos administrativos mais racionais, fornecendo otimização e subsídios para a tomada de decisões. A intenção do grupo de referências apresentadas neste trabalho não é analisar o PDI, mas destacar a sua relevância, em nossa realidade, como uma das raízes de aperfeiçoamento do plano estratégico e incentivar a sua intencionalidade.

Com a publicação da Lei nº 10.861/2004, estabeleceu-se o Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), iniciou-se então, através do Ministério da Educação, um processo de reestruturação das funções e competências da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC); da Secretaria de Educação Superior (SESu); do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), buscando a consolidação do trabalho já realizado e avaliar com maior grau de assertividade, os dispositivos contidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96).

No contexto desta reestruturação, verificou-se a necessidade de inserir, como parte integrante e fundamental do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior, o seu planejamento estratégico, sintetizando no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento (PDI).

Considerações finais

Não há um único tipo possível de planejamento estratégico organizacional, há modelos diferenciados, fruto de escolhas dos gestores, bem como, das interações entre as organizações e o ambiente. Assim, na perspectiva de atendimento às expectativas e necessidades da sociedade, dos indivíduos e das equipes de trabalho, considerando ainda que estas sofrem maior influência do ambiente e das flutuações até mesmo de caráter político, especial atenção deve ser dada aos impactos dessas variáveis na formulação das

estratégias de planejamento no tocante ao setor público. Deve-se ainda ressaltar, nesse conjunto de variáveis a forte influência sofrida pelas organizações públicas, tanto pela amplitude das políticas públicas implementadas, bem como pelos modernos mecanismos de controle de eficácia e eficiência gestão. Dada essas variáveis, especificamente o setor das Instituições Públicas de Ensino Superior é ainda eventualmente influenciado pelo crescimento da demanda por investimentos financeiros o que tende a reduzir além da sua capacidade e adequação física, o crescimento dos dados relativos à pesquisa e a extensão.

Concluí-se que planejar estrategicamente é formular de modo sistemático os objetivos a serem alcançados, com alternativas de alcance e, com a elaboração de cenários prospectivos de futuro. Para tornar o resultado obtido com a utilização do Planejamento Estratégico em algo eficiente e eficaz, as Instituições Públicas de Ensino Superior devem buscar sobretudo:

1. o comprometimento irrestrito do quadro gestor da Instituição (Reitor, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores, etc.) e o envolvimento da comunidade acadêmica, com o modelo de planejamento proposto;
2. divulgar de forma ampla e didática os objetivos, as vantagens e os resultados do Planejamento Estratégico, o que auxiliará na formação de cultura pró-planejamento e incentivará o apoio político-administrativo para a sua implementação;
3. ter o respaldo do Reitor, de forma que os envolvidos na implementação tenham a força e o poder político necessário para o desenvolvimento do plano;
4. aplicar o modelo proposto em todas as etapas e não apenas parcialmente;
5. Clarificar a Visão e a Missão , de forma que ela possa ser entendida e sirva de norte para a comunidade universitária;
6. reunir esforços para entender melhor tanto o ambiente externo em que a instituição está inserida, quanto para conhecer os seus pontos fortes e fracos, de forma que as estratégias definidas pela instituição possam atingir seus objetivos;
7. explicitar os objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho, para que as ações possam ser de fato priorizadas e executadas;
8. incentivar e convencer a gestão da Instituição a utilizar o objetivos, as estratégias, as ações e os planos de trabalho estabelecidos no modelo de Planejamento Estratégico, como guia de suas atividades e ações diárias;
9. promover procedimentos de avaliação periódica, de forma que o processo seja monitorado regularmente em todas as suas etapas, visando atingir os objetivos traçados.
12. Aprofundar estudos sobre a eficiência e eficácia dos instrumentos ou técnicas de gerenciamento usadas nas organizações públicas, bem como das suas atividades fins.

As constantes mudanças na gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior tornam o planejamento estratégico um instrumento necessário como meio de se manter os

rumos do Sistema de Ensino Superior, principalmente se mantida a sua característica participativa, no sentido de se minimizar os efeitos da descontinuidade administrativa.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

BRASIL. **Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. , Brasília, Dez 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 12 Outubro 2012.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Diretrizes para Elaboração**. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEns). Ministério da Educação e Cultura (MEC), Brasília, p. 5, 2004.

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2003.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

GRAHAM JÚNIOR, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEYER Jr, V. **Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília: Seminário - A administração universitária rumo ao ano 2.000, 20 p., 1991.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookmann, 1994.

OLIVEIRA ROCHA RAMI, G. M. de; SPERS, E. E. **Planejamento Estratégico: a competência empresarial nas instituições de ensino superior**. In: AMOSTRA ACADÊMICA UNIMEP, 5, 2007, Piracicaba, SP. Anais... Piracicaba: UNIMEP, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

UNEB. **Plano Estratégico - Gestão 2006-2009- da Universidade Estadual da Bahia**. Abril de 2007

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. **Administração judiciária**: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 14 ago. 2012.