

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**

**ANNA LÚCIA RAMOS GRADELA**

**PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL – ATO RACIONAL, POLÍTICO E SIMBÓLICO. ESTUDO DE  
CASO DA FACULDADE OPET**

**CURITIBA  
2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ANNA LÚCIA RAMOS GRADELA**

**PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL – ATO RACIONAL, POLÍTICO E SIMBÓLICO. ESTUDO DE CASO DA FACULDADE OPET**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Victor Meyer Jr.

**CURITIBA  
2006**

## DEDICATÓRIA

**Aos meus pais: Paulo César e Marilda,  
aos meus irmãos: Paulo César, César  
Augusto e André Luiz. Ao meu marido  
Alexandre pela paciência e dedicação.  
Regiane, Carla, Júlia, Antônio, Pedro,  
mesmo sem estarem participando direto,  
sempre deram o seu apoio.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao professor Victor Meyer Júnior pela orientação, dedicação e compreensão demonstrada no transcorrer do curso e na realização deste trabalho.**

**A Faculdade Opet, pela oportunidade de realizar a pesquisa. Agradecimento, em especial, à Renato Casagrande que abriu caminhos para a coleta de dados da pesquisa.**

**Ao Departamento do Mestrado de Educação, pela liberação concedida para a realização do curso. Agradecimentos, em especial, a Solange Barbosa e a Professora Doutora Marilda Behrens pelo apoio que sempre deram a pesquisadora quando foi necessário.**

**Aos amigos e a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.**

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>01</b> |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>04</b> |
| 2.1 ORGANIZAÇÕES.....  | 04        |
| 2.1.1 Organizações Universitárias e sua Complexidade .....                         | 04        |
| 2.1.1.1 Os Modelos teórico-analíticos das universidades .....                      | 10        |
| 2.2 PLANEJAMENTO .....   | 18        |
| 2.2.1 Planejamento nas IES .....   | 18        |
| 2.2.2 Planejamento Estratégico nas Universidades .....                             | 24        |
| 2.2.3 Planejamento Tático .....  | 26        |
| 2.2.4 Planejamento Operacional .....   | 26        |
| 2.2.5 Formulação de Estratégias relacionada com os Modelos teórico-analíticos..... | 27        |
| 2.2.6 Processo de Planejamento.....  | 37        |
| 2.2.7 A Importância do Planejamento para uma Organização .....                     | 38        |
| 2.2.8 Planejamento e Ação .....  | 39        |
| 2.2.9 Planejamento e suas Dimensões .....  | 41        |
| 2.2.9.1 Planejamento como Ato Racional .....                                       | 43        |
| 2.2.9.2 Planejamento como Ato Simbólico .....                                      | 46        |
| 2.2.9.3 Planejamento como Ato Político .....                                       | 48        |
| <b>3. A FACULDADE OPET .....</b>   | <b>51</b> |
| 3.1 GRUPO OPET .....   | 51        |
| 3.2 FACULDADE OPET .....   | 52        |
| 3.2.1 Infra-estrutura .....  | 54        |
| 3.2.2 Projetos .....   | 54        |
| 3.3 PLANEJAMENTO NA FACULDADE OPET .....   | 60        |
| <b>4. METODOLOGIA.....</b>   | <b>62</b> |
| 4.1 PREMISSAS BÁSICAS .....  | 62        |
| 4.2 QUESTÃO CENTRAL E PERGUNTAS DE PESQUISA .....                                  | 62        |
| 4.3 OBJETIVOS .....  | 63        |
| 4.4 JUSTIFICATIVA .....  | 63        |
| 4.5 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....   | 65        |
| 4.6 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....   | 65        |
| 4.7 COLETA DE DADOS .....  | 66        |
| 4.7.1 Dados primários .....  | 66        |
| 4.7.2 Dados secundários .....  | 68        |
| 4.8 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....  | 68        |
| <b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                   | <b>70</b> |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....   | 70        |
| 5.1.1 Cargo que ocupa atualmente na instituição .....                              | 70        |
| 5.1.2 Faixa etária .....   | 71        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.1.3 Tempo de Serviço .....   | 72         |
| 5.1.4 Sexo .....   | 73         |
| 5.1.5 Titulação .....  | 74         |
| 5.2 ANÁLISE DOS DADOS ESPECÍFICOS .....  | 75         |
| 5.2.1 Percepção geral sobre planejamento .....   | 75         |
| 5.2.1.1 Principal função do planejamento .....   | 75         |
| 5.2.1.2 Principal elemento do processo de Planejamento .....   | 76         |
| 5.2.1.3 Fator mais importante na construção do Planejamento .....  | 78         |
| 5.2.1.4 Principal elemento que desencadeou no processo de Planejamento .....   | 80         |
| 5.2.1.5 Expressão do entendimento de Planejamento .....  | 81         |
| 5.3 DIMENSÕES .....  | 83         |
| 5.3.1 Dimensão racional .....  | 83         |
| 5.3.1.1 Objetivos que integram o Planejamento .....  | 83         |
| 5.3.1.2 Principal fator que reflete a orientação do Planejamento .....   | 84         |
| 5.3.1.3 Principal benefício que se espera do Planejamento .....  | 85         |
| 5.3.1.4 Principal fator que facilita da implementação do Planejamento .....  | 87         |
| 5.3.1.5 Principal foco do Planejamento .....   | 88         |
| 5.3.1.6 Viabilidade do Planejamento .....  | 89         |
| 5.3.2 Dimensão política .....  | 90         |
| 5.3.2.1 Exigências do processo .....   | 90         |
| 5.3.2.2 Participação no processo de Planejamento .....   | 91         |
| 5.3.2.3 Integração dos diversos grupos da IES .....  | 92         |
| 5.3.2.4 Conflitos que emergiram no processo de Planejamento .....  | 93         |
| 5.3.2.5 Participação de diversos grupos no processo de Planejamento .....  | 94         |
| 5.3.3 Dimensão simbólica .....   | 95         |
| 5.3.3.1 Reuniões destinadas a discutir o planejamento .....  | 95         |
| 5.3.3.2 Prática sistêmica do Planejamento .....  | 97         |
| 5.3.3.3 Produção do Planejamento Institucional .....   | 98         |
| 5.3.3.4 Relevância no Planejamento .....   | 99         |
| 5.4 TIPO DE DIMENSÃO QUE PREDOMINA NA FACULDADE OPET .....   | 100        |
| 5.4.1 Prática do Planejamento .....  | 100        |
| 5.4.2 Essência da prática do Planejamento .....  | 102        |
| 5.5 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO .....   | 103        |
| 5.5.1 Contribuição do Planejamento .....   | 103        |
| 5.5.2 Fator que dificulta o processo de Planejamento .....   | 104        |
| 5.5.3 Documento resultante do processo de Planejamento .....   | 106        |
| 5.5.4 Principal benefício gerado pelo Planejamento .....   | 107        |
| <b>6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>  | <b>110</b> |
| 6.1 QUAL É O TIPO E A FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO EXERCIDO PELA FACULDADE OPET? .....   | 110        |
| 6.2 O QUE CARACTERIZA AS ATUAIS AÇÕES DE PLANEJAMENTO PRATICADO NA FACULDADE OPET? .....   | 113        |
| 6.3 QUE RECOMENDAÇÕES PODEM SER PROPOSTAS À FACULDADE OPET NO SENTIDO DE MELHORAR A SUA PRÁTICA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL? ..... | 114        |
| 6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....   | 118        |
| 6.5 COMENTÁRIOS FINAIS .....   | 119        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>7. REFERÊNCIAS .....</b> | <b>121</b> |
|-----------------------------|------------|

**ANEXOS**



## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| TABELA 1 – CARGO OCUPADO ATUALMENTE NA IES .....                              | 71  |
| TABELA 2 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES .....                                | 72  |
| TABELA 3 – TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO .....                              | 72  |
| TABELA 4 – RESPONDENTES SEGUNDO O SEXO .....                                  | 73  |
| TABELA 5 – TITULAÇÃO DOS RESPONDENTES .....                                   | 74  |
| TABELA 6 – PRINCIPAL FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL .....               | 75  |
| TABELA 7 – PRINCIPAL ELEMENTO DO PLANEJAMENTO .....                           | 77  |
| TABELA 8 –CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO DA FACULDADE OPET .....                  | 78  |
| TABELA 9 – PRINCIPAL ELEMENTO DESENCADEADOR DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ..... | 80  |
| TABELA 10 – ENTENDIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA IES ..                | 81  |
| TABELA 11 – OBJETIVOS QUE INTEGRAM O PLANEJAMENTO .....                       | 84  |
| TABELA 12 – PRINCIPAL FATOR DE ORIENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO .....               | 85  |
| TABELA 13 - PRINCIPAL BENEFÍCIO QUE SE ESPERA DO PLANEJAMENTO ..              | 86  |
| TABELA 14 – FACILITADOR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO .....                | 87  |
| TABELA 15 – FOCO DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO .....                           | 88  |
| TABELA 16 – VIABILIDADE DO PLANEJAMENTO .....                                 | 89  |
| TABELA 17 – EXIGÊNCIA DO PROCESSO .....                                       | 90  |
| TABELA 18 – PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO .....                    | 91  |
| TABELA 19 – FATOR DE INTEGRAÇÃO DOS GRUPOS .....                              | 92  |
| TABELA 20 – CONFLITOS QUE EMERGIRAM .....                                     | 94  |
| TABELA 21- PARTICIPAÇÃO DOS DIVERSOS GRUPOS .....                             | 95  |
| TABELA 22 – REUNIÕES DESTINADAS A DISCUTIR O PLANEJAMENTO .....               | 96  |
| TABELA 23 – PRÁTICA SISTÊMICA DO PLANEJAMENTO .....                           | 97  |
| TABELA 24 – PLANEJAMENTO TEM PRODUZIDO .....                                  | 98  |
| TABELA 25 – RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO .....                                  | 99  |
| TABELA 26 – PRÁTICA DO PLANEJAMENTO .....                                     | 100 |
| TABELA 27 – ESSÊNCIA DA PRÁTICA DO PLANEJAMENTO .....                         | 102 |
| TABELA 28 – CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO .....                                | 103 |
| TABELA 29 – FATOR QUE DIFICULTA O PLANEJAMENTO .....                          | 104 |
| TABELA 30 – DOCUMENTO RESULTANTE DO PLANEJAMENTO .....                        | 106 |
| TABELA 31 – PRINCIPAL BENEFÍCIO DO PLANEJAMENTO .....                         | 108 |

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade é, de longe, a mais complexa e a mais completa instituição de educação superior jamais engendrada pela criatividade humana. Isto porque, desde as suas remotas origens, sempre associou na sua organização e no seu funcionamento as funções básicas de ensino, da pesquisa e da extensão. Todas se integram e se servem mutuamente. Através da pesquisa, a universidade cria o saber, pelo ensino, o saber se organiza, e pela extensão, aplica-se em benefício da comunidade.

As instituições de educação superior, a exemplo de outras organizações, estão sujeitas às forças e pressões dos ambientes interno e externo, o que requer liderança e busca da melhor estrutura e estratégias de forma a se posicionarem num contexto competitivo e em transformação. Um dos aspectos importantes na busca de melhoria da gestão das instituições de educação superior são as características diferenciadas das universidades. As mesmas não possuem um produto final, por isso de difícil mensuração, objetivos difusos, filosofias e missões diferentes.

A administração universitária tem um papel fundamental para planejar, definir e redefinir sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas estratégias futuras, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento. As IES adotaram a prática de diversas ferramentas gerenciais do mundo empresarial, como o planejamento institucional estratégico

Conceitos como competição, mercado, qualidade, parceria, criatividade e planejamento institucional estratégico passam a fazer parte do cotidiano da gestão das instituições de educação superior, a fim de abrir novos

horizontes e incorporando novas abordagens gerenciais. Uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas IES é o planejamento estratégico com o objetivo de definir o foco e estabelecer metas e objetivos que auxiliem a organização a conviver com os fatores ambientais, competir e cumprir sua missão institucional.

A prática do planejamento estratégico tem exigido das instituições de educação superior definições de objetivos e prioridades, assim como o desenvolvimento de estratégias visando atender com rapidez as necessidades ambientais externas e internas, crescer e desenvolver-se e assim cumprir seu papel educacional. Assim, esse processo envolve toda a organização e, muitas vezes, acaba sendo questionado pelos mesmos, pela forma que é trabalhado.

A Faculdade Opet (FAO), instituição da rede de ensino privado, tem procurado desenvolver um modelo de planejamento adequado às suas características. Numa breve análise da evolução do planejamento na FAO, observaram-se várias iniciativas nesse sentido. Mesmo sendo uma faculdade relativamente nova, com apenas seis (6) anos, a instituição encontra-se num processo de planejamento já fundamentado e consistente.

Diante desta realidade, esta pesquisa procurou examinar o processo de planejamento desenvolvido pela instituição, analisando suas dimensões racional, política e simbólica.

Assim, no primeiro capítulo, apresentam-se os objetivos geral e específicos e relevância do tema estudado. Também é apresentada a estrutura do trabalho com uma visão geral do seu conteúdo.

No segundo capítulo, é apresentado referencial teórico onde são apresentados os fundamentos teórico-empíricos que sustentam o estudo. A universidade, como organização, é apresentada com destaque para sua

complexidade, os modelos teórico-analíticos, a gestão universitária e a formulação de estratégias e o planejamento. Destaque é dado à importância do planejamento na instituição de educação superior. Abrange também os planejamentos estratégico, tático e operacional, e destaca o abismo que existe entre o planejamento e a ação. De acordo com o objetivo do estudo, é analisado o referencial teórico das dimensões racional, política e simbólica, dentro das organizações de ensino superior.

No terceiro capítulo é apresentado o perfil da instituição foco do estudo, bem como a descrição do uso do planejamento, destacando características do processo interno.

O quarto capítulo descreve, de forma detalhada, a metodologia de pesquisa onde são apresentadas as premissas básicas, a questão central e as perguntas de pesquisa, os objetivos geral e específicos, justificativa, caracterização, a população e a amostragem, a coleta de dados e, finalmente, a técnica de análise dos dados.

O quinto capítulo é dedicado à análise dos dados. Num primeiro momento, examina-se a caracterização dos respondentes, seguida da apresentação e análise dos dados específicos do questionário de pesquisa, destacando a correlação com a literatura específica no sentido de corroborá-la ou refutá-la. A análise foi feita com base em 30 (trinta) perguntas, todas relacionadas com a prática do planejamento na Faculdade Opet. Foi analisado o perfil dos entrevistados, a percepção geral dos respondentes sobre planejamento, as dimensões relacionadas e os resultados da prática do planejamento na faculdade.

Finalmente, no último capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações da pesquisa, bem como recomendações para ação, de forma a

contribuir para a melhoria da eficácia do planejamento na Faculdade Opet. Também

universidade trabalha com pessoas (alunos, professores, funcionários, fornecedores e colaboradores) e a exigência parte desta suposta “clientela”. Assim, nas IES, o aluno interfere muitas vezes nas tomadas de decisões do processo institucional, por ser considerado um cliente.

A tecnologia problemática: como a clientela das universidades é diferenciada, as tecnologias usadas também têm que ser diferenciadas. O processo de ensino é utilizado de forma individual o que dificulta cada vez mais o processo de trabalho coletivo. É difícil construir uma tecnologia específica ou comum para toda a organização, pois cada aluno tem que ser trabalhado de forma diferenciada, o que indica um processo muitas vezes especializado para cada um deles.

O profissionalismo: como a instituição de educação superior é vista pelos gestores como uma empresa, ela deve ser gerenciada por pessoas especializadas no assunto. Baldrige (1977) observa que as organizações que empregam estas pessoas devem possuir uma forma de governo e um processo decisório diferente e muitas vezes participativo. É importante a participação efetiva de todos os membros inseridos na universidade.

Os ambientes: a importância do ambiente interno e externo para a organização. A universidade sofre muito mais com o ambiente externo, por ser sensível à mudança de mercado, de perfil do consumidor, da política financeira do país entre outros fatores. O ambiente interno é identificado através do corpo docente, discente e dos funcionários que trabalham para uma única universidade.

Por possuírem essas características que a diferem de outras empresas, as instituições de educação superior possuem também diferentes modelos de análises organizacionais.

As organizações de educação superior são fontes constantes de mudanças e transformações, tanto no universo científico como no intelectual e no tecnológico. Neste novo milênio, as IES estão tendo que enfrentar alguns desafios como as novas tecnologias de informação e comunicação no processo pedagógico, a crescente exigência de qualificação, a inserção de novas habilidades e competências, a expansão do setor privado de educação, a redução da presença do Estado na educação, as novas formas de organização das universidades, a globalização e internacionalização da produção do saber.

É recente a preocupação das universidades no Brasil com a gestão educacional. Isto se deve provavelmente ao fato de não conseguir atender plenamente as exigências do mercado. Desta forma, é importante ressaltar que a principal função da universidade é ensinar, pesquisar e, por último, oferecer cursos e serviços de extensão.

De modo geral, o ensino é considerado como transmissão e produção de conhecimentos. A pesquisa é considerada uma atividade de cunho científico, inserida num processo de produção do saber do conhecimento transmitido. E à extensão, cabe a responsabilidade de disseminar na comunidade local, sob forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e de pesquisa que foram estudadas na universidade. A escola também tem o papel na reprodução das relações sociais dos alunos, no ensino de um ofício, contribuindo para formar a força de trabalho, formando cidadãos com responsabilidade, sociabilidade e respeito para com a sociedade em que vivemos.

No relatório da Unesco de 1996, que foi obtido na reunião de Paris, destacam-se as suas Políticas de Mudança e Desenvolvimento do Ensino Superior:

Os imperativos atuais do desenvolvimento econômico e técnico têm tanta importância, como as modificações das estratégias de desenvolvimento que devem estar destinadas a garantir um desenvolvimento humano sustentável, no qual o crescimento econômico esteja a serviço do desenvolvimento social e educacional. (Pag. 08)

Para Meyer e Murphy (2002), o principal capital humano de uma instituição de educação superior é o cérebro de seus professores, administradores e funcionários. Desta forma, as universidades, por trabalharem com pessoas diferentes, podem ser classificadas como organização complexa, onde se exige uma administração, um planejamento e uma gestão própria voltada para estas pessoas.

Comentando ainda sobre a importância da educação superior, Boaventura (1997, p. 187) destaca:

Duplamente desafiada pela sociedade e pelo Estado, a universidade não parece preparada para defrontar com os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares.

É necessário destacar que as instituições de educação superior brasileiras não possuem uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais, bem como o processo decisório é feito de maneira precária com recursos financeiros reduzidos, fazendo dela uma empresa que, a cada dia, corre mais risco de falir no mercado concorrente.

Devido às mudanças rápidas e imprevisibilidade do mundo moderno, as IES podem concentrar-se nesta visão estratégica enquanto instituição de educação e pesquisa.

Moura e Castro (2002, p. 25) comenta que “a maneira pela qual as instituições de ensino se adaptam aos ambientes (interno e externo) em que vivem, em grande parte, determinam seu destino”.



Pesquisadores da área de educação recomendam uma auto-avaliação das mudanças que estão ocorrendo em todo o mundo e apontam a importância dessas mudanças para o setor educacional. Murphy (2002, p. 160) acrescenta que “talvez, pela própria natureza, as instituições de ensino superior evitem ousar e arriscar limitando, dessa maneira, a ação de seus administradores”. Meyer (2002, p. 141) observa alguns fatores que são bastante pertinentes para se consolidar esse cenário atual, demonstrando assim a complexidade existente nas instituições de educação superior:

1 – políticas educacionais equivocadas com decisões e controle centralizado na administração do sistema, no caso, o Ministério de Educação, 2 – crença exagerada, na crescente eficácia do conhecimento *lobby* político, junto ao poder central, na busca de soluções aos problemas institucionais, 3 – obsolescência estrutural das instituições, 4- baixa produtividade institucional, 5 – descontinuidade do ensino ministrado, 7- reduzida relevância da pesquisa produzida, 8- resistência a mudança, 9- corporativismo e 10- administração universitária ineficiente

Entre todos esses fatores mencionados, pode-se analisar mais detalhadamente o fato da administração universitária ser considerada ineficiente. Na grande maioria das instituições de educação superior, a gestão é vista apenas como organização de espaços. É como se a administração estivesse inserida apenas em serviços institucionais como, por exemplo, simplesmente no vidro que deve ser trocado, ou refazer a pintura de um *campus*, e não o que realmente ela se propõe a fazer, que é maximizar o sucesso e minimizar os riscos da universidade.

Assim, esta área da administração é cada vez mais estudada e necessitam de pessoas que tenham habilidades e competências específicas para poderem realizar da melhor maneira possível estes serviços. (Finger,1993)

O crescente desenvolvimento em estudos nesta área da administração universitária resulta da complexidade cada vez maior neste setor da educação superior. Para Motta (1991), um dos principais problemas das organizações de educação superior é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus dirigentes. A falta de conhecimento teórico da administração por parte das pessoas que trabalham nesta área faz com que a mesma seja desenvolvida de forma lenta, submetendo-a muitas vezes a riscos. A principal consequência dessa falta de conhecimento específico é que os seus atos ficam na dependência das atitudes que devem ser tomadas no cotidiano, em contextos diferentes, muitas vezes definidas por expectativas e interesses pessoais.

Para Drucker (1989), os especialistas na área de administração e planejamento da organização encontram-se na linha de operações e não na sede da empresa. Esses especialistas devem ter consciência do que estão fazendo, decidir o que deveriam estar executando e avaliar o desempenho do que estão realizando, para poderem mensurar a qualidade do trabalho.

Faz-se importante destacar que as instituições de educação superior necessitam rapidamente introduzir-se nas práticas gerenciais, proporcionar maior preocupação com a imagem externa, com a transparência de comunicação com a sociedade, com o gerenciamento de matrículas, com a busca de apoio e redução de ameaças do ambiente externo, para poderem continuar no mercado (Meyer, 2003).

### 2.1.1.1 Os modelos teórico-analíticos das universidades

De acordo com o contexto de características diferenciadas apresentado, é importante salientar a gama de modelos teórico-analíticos que foram criados para ajudar na gestão e organização do sistema universitário.

#### Modelo Burocrático

O modelo burocrático foi proposto por Max Weber (apud Leitão, 1985), que estabelece as características de uma organização burocrática do tipo ideal. No senso comum, a burocracia, muitas vezes, significa uma administração ineficiente, cheia de rotinas, com excesso de papéis e registros e com muitos entraves nas repartições públicas. Acentua o consenso e a clareza dos objetivos organizacionais. Pressupõe a existência de processos de tecnologias funcionais para o ensino. É considerado um modelo racional, e não exclusivo da burocracia, pois não há uma organização específica para a sua admissão. Possui uma estrutura social unitária e ordenada.

A racionalidade está inserida na função dos indivíduos, relacionando com as suas ações propostas na organização, acentuando a certeza e a estabilidade. A administração é feita de forma centralizada e ainda como burocrática no sentido em que é gigantesca e inflexível, irracional e incoerente, ineficaz ou ineficiente. Há uma autoridade na execução de ações, regras abstratas e claramente definidas. Para cada contingência teórica possível, existem normas e regulamentos, além de apresentar estabilidade à organização, determinando maior ou menor flexibilidade para soluções de problemas.

Neste modelo, o conflito entre as partes é visto como anormal, sendo sujeito ao controle total das ações. No processo decisório, a tomada de decisão é feita de maneira racional, baseada em padrões de comportamentos operacionais.

Entretanto, há algumas instituições onde a ênfase no ensino é muito maior e, por isso, é menor na pesquisa; estas instituições tendem para a centralização do poder, já que os seus professores têm menos poder e seu trabalho é mais suscetível de um controle central (Blau, 1973). Portanto, as universidades que não levam à frente pesquisas significativas, mas, ao contrário, focalizam sua atividade apenas no ensino, podem assemelhar-se mais à burocracia centralizada do que à burocracia profissional.

### Modelo Colegiado

O modelo de colegiado foi idealizado por John Millet na área de relações humanas. Participação é a palavra-chave deste modelo. A estrutura social deste modelo é unitária na qual trabalham grupos de pares. As escolas passaram a ser pensadas como organizações coletivas e a participação ganha espaço n.293142(e)5.

0.295585( )JTJ73( )-502532.241(a)-4295585( )J974(e)-4.33056(n)-4.31]31.18-2.16558(r)2.80

aparentes; e a terceira é a democrático-participativa, na qual existe uma definição de

decisão é feito através de negociação, barganha e principalmente influências políticas. As palavras-chave deste modelo são interesse e poder.

Segundo Baldrige (1977, p.15),

Mais do que uma empresa holística, a universidade, é um sistema pluralista freqüentemente fraturada por conflitos em linhas de disciplina, subgrupos de professores, de estudantes, divisões entre administradores e professores e disputa entre escolas.

### Modelo Anarquia Organizada

O modelo anárquico foi proposto por Cohen e March (1974) e detalhado por March e Olsen (1976). As premissas básicas deste modelo são de que o comportamento administrativo não é proposital em virtude da ambigüidade nas preferências, na tecnologia e na participação. O processo de mudança não é planejado, simplesmente acontece, estando em busca de soluções de problemas. Para March e Olsen (1976, p. 19), “O fluxo das ações individuais produz um fluxo de decisões que não é pretendido por ninguém e não é relacionado, da maneira direta a resultados desejados por qualquer pessoa”.

As bases teóricas utilizadas são a racionalidade limitada (Simon, 1981), conhecida como “modelo lata de lixo” (Cohen e March, 1974; March e Olsen, 1976) sendo que a base do sistema é considerada “frouxamente articulada” (Weick, 1976).

O sistema “frouxamente articulado” caracteriza-se pela autonomia que permite às subunidades estarem frouxamente ligadas entre si e com a organização maior, no caso a administração superior da instituição. O processo de decisão é um processo fluido, fragmentado e não programável.

A imagem vista é de uma anarquia organizada. A estrutura social é de grupos autônomos, com objetivos vagos, com tecnologia indefinida, com a participação fluida, tendo uma ausência total de controle. O conflito é visto como normal na organização, com uma certa convivência com os conflitos e ambigüidades existentes na mesma. Enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por liberdade acadêmica, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional, ou seja, lenta e muitas vezes desestruturada (Holdway et al, 1975; Mintzberg, 1979). Portanto, é de suma importância entender a anarquia organizada como tipo estrutural que se aproxima de uma forma limite de burocracia profissional.

As instituições de educação superior apresentam elementos de tipos iguais de burocracia: a tradicional, feita de forma centralizada, e a burocracia profissional, que de forma descentralizada, pode se aproximar de um extremo ou de outro, dependendo de fatores como tamanho da instituição, prestígio dos cursos oferecidos, entre outros (Blau, 1973).

A expressão “sistema frouxamente acoplado” apareceu na literatura por Glossman, 1973 e March e Olsen, 1976 e é um termo muito utilizado na gestão das universidades. Quando se escreve “sistema frouxamente acoplado”, pretende-se exprimir a imagem que casos interligados são revelados, que cada caso também preserva sua própria identidade e alguma evidência de sua separação física ou lógica. No caso de uma organização educacional, pode ser que a sala do adjunto esteja parcialmente interligada com a sala do diretor.

Acoplamento frouxo expressa também conotações de impermanência, dissolubilidade e dormência, todas potencialmente propriedades cruciais da “liga” que segura as organizações juntas.

Com relação à situação educacional, se o diretor, o vice-diretor ou o superintendente é visto como sendo um sistema e o professor, sala de aula, aluno, pais, currículo, como outro sistema, então, segundo o argumento de Glassman, se não acharmos muitas variantes no mundo do professor para dividir com o mundo de um diretor e/ou se os variantes mantidos em comum não forem importantes comparadas a outras, então o diretor pode ser visto como estando parcialmente acoplado ao professor.

No caso da autoridade como mecanismo de acoplamento, os elementos incluem posições, trabalho, responsabilidade, oportunidades, remunerações, sanções e provavelmente é a interligação destes elementos que segura a organização junta. (March e Olsen, 1976) utilizam os elementos de intenção e ação. Existe na psicologia algo em desenvolvimento que diz que as intenções são um guia fraco para a ação. Muitas vezes as intenções não procedem, mas seguem as ações e que as intenções e a ação estão frouxamente acopladas.

Devido à forte disjunção entre as intenções e as ações das partes organizacionais, não é surpresa que os administradores fiquem perplexos e irritados quando os fatos não acontecem conforme foram planejadas.

Pode-se direcionar que cada opinião está frouxamente acoplada ao objetivo no sentido de que existem caminhos alternativos para alcançar este mesmo objetivo.

Outros elementos que podem ser encontrados nos sistemas educacionais frouxamente acoplados são: professores – materiais, eleitores – não eleitores, administradores – classe de aula, processos – resultados, professor – professor, pai – professor e professor – aluno.



A questão, o que é possível acoplar ou desacoplar numa organização, é eminentemente prática para qualquer um que deseja ter alguma influência sobre um sistema. O pesquisador pode estudar “acoplamento solto” em organizações educacionais ou “sistemas frouxamente acoplados”.

A expressão acoplamento solto é estabelecida quando as pessoas têm em mente uma variedade de situações referindo-se a locais com tempos parados – tempos em que há um excessivo montante de pesquisas em relação à demanda; situações quando nenhuma ou diversas opiniões querem alcançar resultados; locais onde as subunidades são intensamente interligadas nas quais é muito demorado exercer influência e/ou a influência é fraca; a falta relativa de coordenação, coordenação vagarosa, ou coordenação que evapora quando se move através de um sistema; a ausência de regulamentação; indiferença planejada; independência no atuar e no causar; limitada capacidade de observação por parte do espectador; pouca ou às vezes nenhuma freqüência na inspeção das atividades dentro do sistema; descentralização do poder; a ausência de laços que deveriam existir baseados em alguma teoria; a observação de que a estrutura da organização não está de acordo com sua atividade; nessas ocasiões em que, independente do que se faça, apesar de todo tipo de mudança no currículo, materiais, grupamentos, etc., sempre terminarão da mesma forma; currículos ou cursos nas organizações educacionais para as quais existem só alguns requisitos – quanto mais longa a lista de pré-requisitos tanto mais firme é a junção. (March e Olsen, 1976).

Há muitas controvérsias geradas por cada uma destas oposições. Começa a sugerir a dependência de fatores que deveriam ser suscetíveis às

acoplamento solto diminui a probabilidade ou a aptidão que a organização terá de responder a cada pequena mudança que ocorra no ambiente.

Suponha que alguém admita que nada há no mundo exceto pontos parcialmente acoplados. A imagem é aquela dos numerosos grupos de casos que estão firmemente acopladas internamente e frouxamente acopladas entre si e em outro. Estas imensas unidades parcialmente acopladas seriam aquilo que os pesquisadores comumente chamam de organizações. Note que organizações formadas assim, são tipos bastante incomuns de organizações, porque elas não são nem firmemente conectadas e nem explicitamente ligados, mas são estáveis.

Desta forma pode ser colocado que alguém pode tomar uma série de pontos existentes acoplados frouxamente, numa organização de sistemas parcialmente ligados, e assim, os pontos conservam-se ambos frouxamente acoplados.

Existe também nas universidades o conceito multifacetado que ajuda a compreender esta grande diversidade de ambientes universitários. Assim, permite que se faça comparações entre as diferentes instituições, de modo que o conceito de cultura da universidade não consegue possibilitar, focalizar dimensões específicas que possam ser sistematicamente contrastadas entre universidades individualmente consideradas e analisadas.

## 2. 2 PLANEJAMENTO

### 2. 2. 1 Planejamento nas IES

Diante das mudanças no contexto e da complexidade existente na sociedade atual, o planejamento passa a ser usado como uma ferramenta trazida da gestão empresarial, importante para o desenvolvimento interno e externo da organização. As instituições de educação superior são vistas como organizações, porém, com objetivos difusos, tecnologia limitada, entre outros, que devem ser examinadas de forma diferenciada pelo seu gestor.

Existem vários significados que são utilizados na literatura para explicar sobre a natureza do planejamento. Dentre vários, citam-se alguns autores conhecidos, como por exemplo, “Planejar é o processo de determinar como sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, é determinar como a organização deverá ir para onde chegar“ (Certo, p. 12).

Para Schermerhorn (1995), o ato de se planejar é o processo de estabelecer objetivos e de determinar o que deve ser feito para alcançá-los, para que desta forma possa ter os resultados esperados.

No entanto, para Meyer (2003), o planejamento pode ser considerado um o processo através do qual uma organização qualquer define seus objetivos e metas, e os meios para atingi-los.

O processo de planejamento é a ferramenta que os gestores utilizam nas organizações para administrar e prever as relações com o futuro. É uma aplicação do processo de decisão. As decisões que procuram influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no presente para resultados futuros, são estudadas

no planejamento. Este tem a função de direcionar as organizações para o futuro, ou seja, para onde devemos ir e apoiar o processo decisório (Meyer, 2003).

O planejamento foi incorporado inicialmente por empresas e, em um segundo momento, por organizações sem fins lucrativos como uma ferramenta de auxílio que responde a três perguntas básicas. Essas perguntas são: onde estamos, onde queremos chegar e como chegaremos lá. Essas perguntas têm auxiliado muitas organizações a definir o seu foco e estabelecer metas e objetivos que auxiliem a organização a atingir os resultados propostos.

Rocha Neto (2003) afirma que as atividades de planejamento devem servir para antecipar decisões e coordenar ações para obter progresso na direção dos objetivos desejados. Na mesma linha, Bateman e Snell (1998) conceitualizam planejamento como uma atividade de especificar objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingi-los.

Dentro deste contexto, as instituições de educação superior (IES), por sua vez, também adotaram a prática de diversas ferramentas gerenciais do mundo empresarial, dentre elas, o planejamento estratégico. A atividade de planejamento estratégico no âmbito da educação superior tem crescido de forma significativa, o que pode se observar através do surgimento de várias empresas de consultoria que atuam ou passaram a atuar nesta área.

Os resultados do planejamento estratégico nas IES, no entanto, não têm sido tão alentadores já que existe uma grande distância entre o planejamento e a implementação. De nada adianta realizar uma excelente atividade de avaliação, diagnóstico, levantamento de prioridades, definição de metas e objetivos, se não existe uma preocupação com a implementação deste planejamento.

Outro fator muito importante na atividade de planejamento que muitas vezes é esquecido pelos gestores de IES é a avaliação de *performance*. Como uma organização se certifica se o seu planejamento estratégico está no rumo certo ou se está produzindo algum resultado, positivo ou negativo, se não há avaliação de resultados?

A avaliação de resultados é, portanto, um dos gargalos da atividade de planejamento estratégico nas IES brasileiras, porque não se sabe medir, quantificar e acompanhar os resultados decorrentes das metas e objetivos estabelecidas na atividade de planejamento.

As IES precisam melhorar seus sistemas de avaliação para aumentar sua competitividade e melhor enfrentar os seus concorrentes. A avaliação possibilita também ao gestor fazer modificações na sua rota para atingir um determinado objetivo que possa estar se distanciando do originalmente proposto.

As principais vantagens da implantação do planejamento são a capacidade para enfrentar as mudanças ambientais, as pressões do tempo, o avanço da tecnologia, fazendo com que todos que participam direta ou indiretamente do processo saibam como realizar as ações de maneira rápida e correta, pois todos da equipe estão com os mesmos objetivos e metas relacionadas. Aumenta também a probabilidade da empresa de conseguir o melhor desempenho efetivo à organização. Amplia as condições dos dirigentes, orientando-os e dando suporte aos mesmos em relação aos problemas que possam vir a acontecer, pois já está relacionada no planejamento como possível situação-problema.

O planejamento poderá se tornar uma importante prática gerencial para as instituições de educação superior que estiverem dispostas a, de fato, colocar em prática aquilo que foi pré-estabelecido, e a acompanhar os resultados gerados

por este. Um planejamento mal feito pode causar uma visão difusa na organização levando-a a um caminho errado.

É importante estabelecer um planejamento estratégico para poder maximizar os benefícios. No seu processo de implementação e avaliação, todos os funcionários da empresa são envolvidos. Isso pode ser conseguido através do desdobramento da estratégia em metas e objetivos, que vão até o menor nível hierárquico, e também da criação de índices claros de avaliação de desempenho, que permitam a todos avaliar e saber como está a sua *performance* em relação ao objetivo proposto. Nesse modelo, todos se sentem responsáveis pelo sucesso do plano estratégico e buscam fazer a sua parte.

Mas esse esforço requer uma liderança que esteja disposta e comprometida com a implantação de uma administração estratégica que enfrentará as resistências naturais. Líderes universitários tendem a ter um perfil mais conciliador do que um de imposição de medidas *top down* até mesmo pela natureza da organização em que trabalham, o que pode se tornar um dificultador para a implementação de uma administração estratégica (Meyer, 2001).

Assim, MOTTA (1998) define algumas perspectivas de mudanças inerentes à tomada de decisão em uma organização. De acordo com o autor, estão presentes no dia-a-dia das organizações universitárias:

\*Perspectiva Estratégica: visualiza a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, dando ênfase à forma de como a empresa se relaciona com a sociedade. Valoriza o processo decisório e o planejamento estratégico. Não vê o produto como foco da produção, e sim como parte de um serviço, bem como não vê o concorrente como inimigo, mas sim como uma oportunidade para realizar *benchmarking* e estabelecer parcerias.

\*Perspectiva Estrutural: a organização funciona como um sistema de autoridade e responsabilidade, considerando que a eficácia dos processos será alcançada através da definição prévia do papel formal dos funcionários. A inovação é vista como uma redivisão, supressão e surgimento de novos setores, departamentos ou unidades de negócio, reformulando linhas de autoridade, administrando conflitos e redefinindo autoridades. Porém, devido às mudanças atuais, está passando a visualizar a base estrutural da organização em processos e equipes, valorizando o autocontrole, a autogestão e a horizontalização da pirâmide hierárquica.

\* Perspectiva Tecnológica: enfatiza-se a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção, preocupando-se com espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor. Objetiva-se eliminar desperdícios, a fadiga humana, através da redefinição do processo produtivo.

\*Perspectiva Humana: segundo essa perspectiva, a mudança organizacional provém da alteração das atitudes, comportamentos e forma de participação dos indivíduos através do incentivo à colaboração e de alterações das práticas de motivação, liderança, distribuição de poder, sistemas de recompensas e carreira.

\* Perspectiva Cultural: visualiza a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. Essa perspectiva reconhece que as inovações tecnológicas geraram mudanças no comportamento humano, visto que se reduziu o convívio entre as pessoas e virtualizou-se parte das atividades empresariais, o que gerou heterogeneidade cultural e a internalização de novos valores.

\* Perspectiva Política: vê a organização como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Nessa perspectiva, as

mudanças englobam ampliação do acesso às informações, a busca por formas participativas e por minimização dos conflitos.

Estudos recentes demonstram que o processo de mudança organizacional é composto por múltiplos atores, ocorrendo, portanto, a combinação das seis perspectivas anteriormente apresentadas.

Mattus (1997) defende que a tomada de decisões e as mudanças de rumo de uma organização universitária estão ligadas de maneira direta e indireta com os diversos gestores e departamentos presentes na instituição.

Quando ocorre o planejamento de uma instituição de educação superior, direciona-se o diálogo entre os múltiplos administradores com o intuito de se chegar a um consenso de quais estratégias serão realmente seguidas por uma organização. Essa ferramenta administrativa visa promover a integração entre as forças estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais e políticas, ao passo que busca entender a história da organização e os diversos pensamentos existentes, buscando conhecer as motivações e ações possíveis do oponente. Mattus (1997, p. 227) compreende que:

Os atores sociais são forças sociais e personalidades que controlam centros de poder. Esses centros de poder tomam, muitas vezes, a forma de instituições....Podemos dizer que os atores sociais controlam os centros de poder, incluídos como centros de poder os mesmos atores sociais.

Desta forma cada participante explica seu ponto de vista em relação a uma situação atual ou a ser vivida por uma instituição a partir da posição particular que ocupa no objeto planejado.

Assim, o processo de mudança é complexo e requer dos administradores a capacidade de gerenciá-lo constantemente. Faz-se necessário compreender que diferentes forças atuam fora e dentro da instituição, provocando



resistências ou facilidades no contexto em que ocorrem as mudanças. As forças sociais geralmente se sobrepõem e gerenciá-las é importante para que a elaboração e o processo de implementação de estratégias sejam coerentes com a realidade de cada instituição.

Para promover as mudanças necessárias, a formulação de estratégias vem sendo utilizada pelas organizações universitárias como ferramenta de auxílio para que os gestores possam pensar no futuro da universidade e poder definir diretrizes de atuações rápidas com o intuito de melhorar a imagem da mesma.

### 2.2.2 Planejamento estratégico nas universidades

Estratégia: a ciência e a arte com que uma nação beligerante emprega sua força militar para atingir objetivos numa guerra, especialmente o planejamento e a condução em grande escala de operações de adaptação ao âmbito dos combates, a possíveis ações inimigas, a alinhamentos políticos (Webster's New Collegiate Dictionary, 2001, p.3)

A estratégia está sempre relacionada ao planejamento da organização. Desta forma, Meyer (1988, p.55) destaca:

Processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define e redefine sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo.

Para Kotler e Murphy (1991), planejamento estratégico é o desenvolvimento e manutenção de uma estratégia entre a organização e suas mudanças de oportunidade de mercado. Propõem metas e estratégias para chegar ao sucesso da organização e do sistema, analisando as ameaças e oportunidades

do ambiente interno e externo, dos pontos fortes e fracos a respeito dos recursos disponíveis e instalações, institucional.

O planejamento estratégico, como metodologia gerencial, objetiva proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita a exploração do ambiente onde atua a organização. Procura responder a questões básicas e o resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de até dez anos.

Segundo Kotler e Murphy (1991), o planejamento estratégico se assenta sobre: a análise de ambientes externos com as suas oportunidades, ameaças, tendências e mudanças, e a análise interna da organização como recursos humanos, materiais, tecnologias, ambiente físico, pontos fracos que são as deficiências e pontos fortes que são a contribuição para o sucesso da empresa.

A combinação dos dados e informações obtidas pelas análises deverá conduzir o administrador a decisões estratégicas sobre as questões mais relevantes. Os problemas mais críticos e evidenciados do confronto da organização com o ambiente externo serão selecionados e as estratégias para resolvê-los serão definidas. A elaboração do plano estratégico é o resultado natural das análises anteriores já desenvolvidas. No processo estratégico as decisões tomadas e as ações implementadas ao longo do curso, são mais importantes do que o próprio plano.

Para Drucker (1995), a época é de mudanças. A globalização impõe uma redefinição de posicionamentos. Frente a um mundo competitivo, um aluno (nas universidades é um cliente) que está cada vez mais exigente, produto (nas IES o ensino) necessita atender as demandas de um mercado global cuja expressão organizacional torna-se global. Por isso, reengenharia e qualidade são estratégias

que sinalizam a busca de adaptação das organizações universitárias a essa realidade.

### 2.2.3 Planejamento tático

Mintzberg (1999) estabelece que o planejamento tático envolve apenas uma divisão ou um determinado departamento, com um processo para médio prazo, geralmente de dois a cinco anos e é desenvolvido a nível intermediário. De maneira resumida, o planejamento estratégico é desdobrado em vários planejamentos táticos.

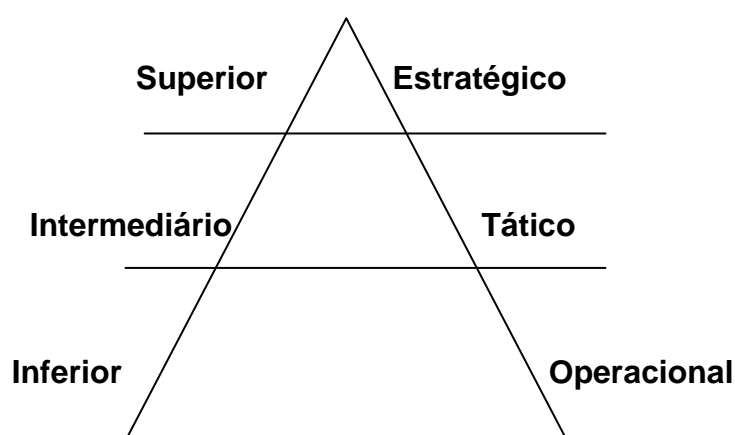
O administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que as várias partes da organização devem fazer a fim de que a organização obtenha sucesso. Geralmente são desenvolvidos para áreas de *marketing*, pessoal, finanças e contabilidade. É a tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos em nível departamental.

### 2.2.4 Planejamento operacional

Para Mintzberg (1999), o planejamento organizacional é focalizado em curto prazo, até dois anos, e cobre cada uma das tarefas individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas. Refere-se apenas às tarefas e operações realizadas no nível operacional. Está inserido no sistema de lógica fechado, voltado para a otimização e maximização de resultados. O planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da organização.

Apesar de serem heterogêneos e diversificados, os planos operacionais podem ser: os procedimentos que são os planos operacionais relacionados com métodos; os orçamentos que são os planos operacionais relacionados com dinheiro; os programas que são os planos operacionais relacionados com tempo e os regulamentos que são os planos operacionais relacionados com comportamento das pessoas.

### NIVÉIS ORGANIZACIONAIS



Fonte: Chiavenato, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

O esquema apresentado é o mais comum para demonstrar o grau de importância de cada planejamento, mostrando a racionalidade de cada um.

Na pesquisa, o planejamento será abordado como um ato racional, político e simbólico.

#### 2.2.5 Formulação de estratégias relacionada com os modelos teórico-analíticos

Para enfrentar um ambiente mais competitivo, há a necessidade de uma análise mais sofisticada e de maior rapidez na transformação do planejamento

em ação. Para Andrews e Christensen (apud Montegomery e Porter, 1985), a estratégia é vista como uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma organização relacionado-as com o ambiente externo. Assim, são analisados os pontos fortes e fracos da organização internamente, relacionado-os com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

O conceito de estratégia é abrangente e apesar dos autores o expressarem de formas diferentes, Mintzberg (2000) aponta algumas unanimidades e suas respectivas ressalvas como:

- A estratégia dá o rumo – como uma bússola - mas pode funcionar como um biombo e mascarar perigos potenciais; a estratégia concentra os esforços - favorece a coordenação de esforços, mas corre-se o risco de se formar uma linha de pensamento de casa, de não mais se olhar em volta.
- A estratégia define a organização - meio prático para se entender a organização e a diferenciar das outras. A estratégia é fonte de coerência interna - ela procura a ordem, não a ambigüidade.

Stoner e Freeman (1985), indicam que se guiar pela primeira perspectiva é o estabelecimento prévio de um programa amplo para que uma organização defina e alcance seus objetivos e implemente suas ações.

Nesse sentido, ela pode ser vista como uma teoria, uma estrutura cognitiva destinada a simplificar e apreender o mundo e, assim, facilitar a ação. O problema é que justamente na incoerência a criatividade encontra seu fertilizante, onde colhe novas combinações de fenômenos até então isolados.

Com o intuito de melhor compreender o que vem a ser estratégia, Mintzberg (2000) desenvolveu um estudo e apontou a existência de pelo menos dez escolas de pensamento estratégico, reunidas em três grupos:

a) Grupo I: de natureza prescritiva - engloba três escolas as quais se interessam mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas do que pelo modo que são concebidas. São elas: a de *design*, de planejamento e a de posicionamento.

A escola do *design*: propõe um modelo de formulação de estratégias que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Esta escola tinha como palavras - chave estabelecer adequação. Nesta escola era feita uma avaliação externa, analisando as ameaças e oportunidades no ambiente, levantando os fatores- chave do sucesso. No mesmo sentido, fazia-se necessária uma avaliação interna, levantando as forças e fraquezas da organização, analisando as competências distintivas.

Assim, foram criadas as estratégias com os valores gerenciais e responsabilidade social, avaliando e escolhendo a estratégia a ser seguida, implementando a estratégia. É importante para poder analisar as oportunidades e ameaças externas e os pontos fortes e fracos internos da organização.

A escola do planejamento destaca a necessidade de conhecer o sistema SWOT, dividi-lo em etapas, articular a fixação de objetivos, e a elaboração de orçamentos e planos operacionais. Trata-se de uma execução formal, quase mecanizada e programada. As atividades mais especiais eram as operacionais, que recebiam mais atenção, no caso a programação e a orçamentação. Por isso, muitas vezes o planejamento estratégico se resumia em números, de controle e desempenho que pouco tinha haver com a estratégia. Neste processo, as estratégias surgiam prontas, devendo apenas ser explicitadas para que pudessem ser implementadas através da atenção detalhada dos objetivos, orçamentos, planos e programas operacionais.

A escola do posicionamento não se afastou radicalmente das premissas da escola de planejamento, ou mesmo da escola de *design*. Ela foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar as estratégias corretas para cada tipo de organização (Porter, 1980).

O item mais notável desta escola foi uma idéia única, para o melhor e para o pior. As escolas do planejamento e de *design* não colocavam limites sobre as estratégias, e afirmaram que poucas estratégias chaves são aceitáveis, pois cada organização é diferente. Cada organização possui seu mercado, seu segmento e seus concorrentes diferenciados.

b) Grupo II: abrange seis escolas, mais concentradas no processo de concepção, preocupando-se com aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, ou seja, com a descrição de como as estratégias são formuladas. São elas: a empreendedora, a cognitiva, a de aprendizado, a do poder, a cultural e a ambiental.

A escola empreendedora focaliza, por sua vez, o processo de formação da estratégia por um único líder, e enfatiza os estados de intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto de acordo com Mintzberg (2000), que promove uma visão da estratégia com perspectiva, associada com imagem e senso de direção.

O conceito mais importante desta escola é a visão, sendo uma representação mental da estratégia, criada pelo líder. Esta visão pode ser considerada como uma idéia que deve guiar o líder e a sua equipe.

A escola cognitiva visa chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando o espaço da psicologia cognitiva. Nesta escola, o processo de formação da estratégia é vista como um processo mental.

Os estrategistas são vistos como autodidatas. Estes desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamentos, principalmente através de suas experiências diretas. As experiências dão forma àquilo que eles sabem e moldam as estratégias necessárias no momento.

A escola do aprendizado trabalha com o processo de formação de estratégia como um processo emergente. Assim, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Elas convergem de acordo com os padrões de comportamento que funcionam.

Lapierre (1980, apud Mintzberg, 2000), destaca que a administração estratégica deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.

O autor menciona que a escola do poder se caracteriza pela formação de estratégias como um processo aberto de influência, que enfatiza o uso do poder e da política (modelo político) para negociar as estratégias mais favoráveis para determinados grupos de interesses.

De acordo com Mintzberg (2000), colocado o poder na frente do espelho, a imagem invertida é a cultura. Na escola cultural, os indivíduos se integram, formando assim, a organização. Ela se caracteriza pela formação do processo da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura. Esta escola se preocupa com a influência da cultura na manutenção da estabilidade da estratégia, e em alguns casos, resistindo até as mudanças estratégicas estabelecidas.

A escola ambiental tem como premissa colocar em equilíbrio a visão global da formação da estratégia, posicionando-a de acordo com o ambiente externo



e interno. Ela tem sido usada para levar em consideração as forças positivas, que se referem às oportunidades e às forças negativas, que se referem às ameaças dos ambientes. É importante destacar que as organizações necessitam de dados dos ambientes externos e internos para poderem sobreviver neste cenário globalizado.

c) Grupo III: formado por apenas uma escola de configuração, que descreve a formalização da estratégia como um processo de transformação, integrando o processo, o conteúdo, as estruturas organizacionais e os contextos, os quais se alteram em função do estágio de vida vivido pela organização.

Para Mintzberg (2000), a escola de configuração possui dois lados. Um lado, descreve o estado na organização no contexto que o cerca, chamado de configurações. O outro, descreve o processo de geração de estratégia, chamado de transformação. Assim, um lado depende diretamente do outro, pois a transformação é uma consequência inevitável da configuração.

Estes autores identificam o conjunto próprio de premissas de cada escola, bem como suas respectivas críticas e possibilidades de aplicação. No decorrer deste texto serão abordados certos aspectos de algumas das escolas que parecem se aplicar ao caso da gestão estratégica de uma instituição de educação superior.

Assim, o processo de formulação de estratégias nas universidades é muito diferente da visão de estratégia deliberada. As estratégias são fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam. As normas profissionais exercem uma forte influência sobre as estratégias. A revolução estratégica é difícil. Quando a mudança estratégica de fato ocorre, ela é uma resposta gradual e constante às forças ambientais (Hardy e Fachin, 1983).

Entretanto, tal definição não diz em quais ações ou decisões específicas deve-se focalizar para determinar se existe ou não um padrão de decisão pré-estabelecida, uma regularidade. Contudo, algumas ações são mais importantes do que outras: a elaboração de uma missão (produtos e serviços), os insumos do sistema (recrutamento, decisões sobre a carreira de magistério, matrícula estudantil e levantamento de recursos), os meios para o cumprimento da missão (prédios, equipamentos, instalações, corpo administrativo de apoio) e estrutura e governança (sistemas de comissões, hierarquia, regulamentos).

As universidades compõem-se de uma estrutura administrativa que é semelhante a do governo, empresas privadas e organizações mais formais. Todavia, é muito diferente no que se refere às responsabilidades, ao tipo de pessoal e ao modo pelo qual se organizam.

Ao mesmo tempo em que uma organização aumenta, tende a se tornar mais diferenciada, ou seja, o tamanho está relacionado a vários fatores nas organizações.

Enquanto em uma organização o número de departamentos indica divisão de trabalho ou especialização, em uma universidade é um bom indicador de especializações ocupacionais. A universidade pode ser diferenciada pelo tamanho que é acompanhado de um aumento na diferenciação. As instituições de educação superior maiores são mais diferenciadas do que faculdades menores, como é o caso das agências governamentais, empresas comerciais e estabelecimentos industriais. (Drucker, 1995)

Assim, a proporção de uma organização tem um efeito positivo indireto que aumenta o componente administrativo. No entanto, o tamanho exerce um efeito direto ao reduzir o componente administrativo, e o efeito direto é muito

mais forte do que o indireto, e é por isto que a correlação é negativa. Quanto maior é a organização, menor é o componente administrativo.

Se um empregado tivesse que construir um automóvel inteiro, ele teria que ser engenheiro elétrico, mecânico e ter muitas outras habilidades. No entanto, na linha de montagem, o automóvel é construído por vários operários, cada um realizando as mesmas tarefas todos os dias, existindo apenas alguns realmente especializados.

O membro do corpo docente numa faculdade pequena tem que ministrar todas as matérias de ciências aplicadas. Possivelmente, não poderá se especializar em todas as matérias.

Quanto maior o volume de trabalho produtivo semelhante e o número de pessoas envolvidas, menor é a proporção de trabalho administrativo necessário para desenvolver os procedimentos, coordenar e organizar tal trabalho. Todavia, a diferenciação de responsabilidades exerce um efeito contrário.

Diferente das subunidades, a diferenciação significa que os empregados da instituição realizam tipos de trabalhos diferentes, sendo necessário desenvolver procedimentos diferentes. Portanto, a diferenciação aumenta a heterogeneidade entre as subunidades diferentes e, ao mesmo tempo, aumenta a homogeneidade entre as subunidades semelhantes.

O fato de ter uma grande proporção que controla a diferenciação significa um trabalho bastante homogêneo e uma necessidade menor de pessoal administrativo. A diferenciação significa mais heterogeneidade, especialmente quando o tamanho é controlado e, portanto, requer mais trabalho e pessoal administrativo.

Portanto, a diferenciação leva a uma necessidade de investimento maior para levar a cabo e coordenar as operações. Em relação a estas afirmações, Blau (1973) analisa que quanto maior é o tamanho da organização, maior é a diferenciação administrativa, porque os efeitos indiretos do tamanho, mediados por uma diferenciação acentuada que acompanha tal tamanho, também devem aumentar.

À medida que as organizações maiores se tornam mais e mais diferenciadas e desenvolvem estruturas cada vez mais complexas em várias dimensões, a diferenciação se torna muito grande para acompanhar o pessoal administrativo existente, ou mesmo com adições de pessoal administrativo não seja muito dispendioso.

Nas universidades, a administração tem sido considerada, em termos gerais, como um conjunto de tarefas que devem ser feitas e a conduta do administrador se julga em base das funções essenciais para a realização de tais tarefas.

Nos estudos contemporâneos sobre a natureza da administração, tanto dentro como fora da educação, a tomada de decisões é colocada em uma posição destacada que as demais atividades. Litchfield (1985), vê a administração como um ciclo de atividades que se inicia e termina com a tomada de decisão: a) tomada de decisão; b) programação; c) comunicação; d) controle; e) avaliação.

Este ciclo compreende todo o processo administrativo no qual o administrador não só toma a decisão como também faz os ajustes necessários para a conclusão (programação), mantendo informada a organização (comunicação), observando os planos que foram adotados (controle) e avaliando os resultados (avaliação).

Alguns podem tomar impulsivamente a primeira alternativa que se apresenta ou podem considerar por longo tempo cada possível alternativa e não chegar nunca a uma decisão. Naturalmente, é desejável a busca de um meio termo que seja eficaz em uma determinada situação. Esse problema tem sido, consideravelmente, matéria de estudos e especulações.

As organizações que são formadas por um pessoal com título superior usam procedimentos distintos na tomada de decisão quando comparados com as formadas por pessoal não titulado. Portanto, deve-se tomar cuidado quanto ao descobrir o comportamento observado em um tipo de organização da mesma forma que o observado em outra.

O enfoque do gestor sobre o desenvolvimento dos processos de tomada de decisão depende: a) do juízo de valor sobre a participação de outros, além de si mesmo, no processo de formação das decisões na instituição, e a b) a habilidade com que se organiza esta participação.

A relação dos professores no processo decisório depende muito do diretor da unidade em que eles estão inseridos, pois podem os professores decidir sobre qualquer assunto e não ser de agrado dos diretores e destruir todo um trabalho realizado durante um ano.

Os professores podem participar com o diretor de maneira apropriada na tomada de decisões de formas distintas, desde a discussão de um problema de maneira corriqueira até fazê-lo em uma assembléia de todos os professores. Tal discussão pode começar de maneira simples, passando por situações que necessita de maior compromisso, até o ponto que os professores cheguem a tomar uma decisão que afeta a todos.

## 2.2.6 Processo de planejamento

De acordo com Mintzberg (1994), o planejamento pode ser considerado como um processo constituído de uma série de etapas:

O primeiro passo é definir os objetivos que se pretende alcançar. Os objetivos da organização devem orientar todos os principais planos. Deve especificar resultados desejados e os pontos finais a que se pretende chegar, para se conhecer quais passos devem ser seguidos para se chegar nos mesmos.

O segundo passo é fazer um diagnóstico, avaliando a situação atual em contraposição aos objetivos desejados, verificando onde se está e o que precisa ser feito. Levantamento total da situação atual da organização.

O terceiro passo é desenvolver premissas quanto às condições futuras. Essas premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação, de que forma a organização opera em ambientes complexos, entre ambiente interno e externo. Gera-se um cenário alternativo para o estados futuros das ações, analisando o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos.

O quarto passo é considerar as alternativas de ação, buscando e analisando os cursos alternativos de ação. Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser empreendidas, escolher uma delas para perseguir um ou mais objetivos e fazer um plano para alcançar os objetivos.

O quinto passo é escolher qual ação será praticada. Trata-se de uma tomada de decisão em que se escolhe qual ação será praticada descartando as outras. Essa alternativa se transforma em um plano para o alcance dos objetivos.

E o último passo é implementação e avaliação dos resultados da ação. Fazer o que o plano determina e avaliar os resultados obtidos para assegurar o alcance dos objetivos, seguir através do que foi planejado e empreender as ações corretivas à medida que se tornem necessárias.

### 2.2.7 A importância do planejamento

Toda instituição, seja pública ou privada, deve estar preocupada com a sua função no mercado. Essa função deve ser especificada de acordo com os objetivos, características da concorrência e análise de um público-alvo específico para a organização. Assim, a instituição poderá delinear a formulação das estratégias competitivas e das estratégias de desenvolvimento que se faz necessário, de forma precisa e acima de tudo, concisa.

O planejamento tem sido visto muito mais como fonte de frustrações do que como técnica para antecipar o futuro e direcionar as ações humanas para um destino desejado. Dentro de uma organização, cada participante deste processo tem idéias, vivências e conceitos diferenciados. O planejamento, então, busca ter maior racionalidade às ações de organização ao selecionar os objetivos inicialmente ambíguos, difusos e divergentes.

Com os termos formais (objetivos, missão, valores, prioridades, relações com o mercado) resolvidos com clareza para todos os participantes do mesmo, as ações ficam mais fáceis de serem orientadas, obtendo resultados mais eficazes.

A necessidade de se planejar hoje almejando o sucesso de amanhã, deve ser uma preocupação natural de qualquer organização. Quanto mais claro

estiver para as pessoas o que a empresa tem como objetivos, metas, planos, mais fácil será comandar ações, pois todos estarão trabalhando por um único interesse. Muitos autores remetem a uma reflexão sobre a importância do planejamento e da estratégia que deve ser seguida pelas organizações. Segundo Ferreira (1997), uma das maiores tarefas do administrador é prever as mudanças, antecipando-se a elas.

Meyer (2002, p. 8) analisa que:

Maior parte destas transformações tem sido provocada por fatores externos às próprias instituições de ensino superior ..., mudanças mais substantivas vem ocorrendo de fora para dentro do sistema, independente do que produzem as instituições ou, tampouco são resultantes de estratégias e planejamentos conscientes desenvolvidas por seus administradores. Enfim, na prática, percebe-se que na maioria das situações, o planejamento nas instituições de educação superior se limita a um trabalho que é desenvolvido pela administração superior, sem muitas implicações na área acadêmica, exemplificada por uma atividade isolada e descontínua.

#### 2.2.8 Planejamento e ação

Nas organizações de ensino superior, o planejamento é visto por muitos como ações frustrantes. Esta dicotomia existente entre o pensar em uma estratégia e colocá-la em ação faz com que os gestores não acreditem no planejamento. Segundo Castor e Suga (1998), os administradores planejam uma determinada ação, porém na hora de realizar as ações, articulam-se de maneira incorreta e passam para os outros funcionários a idéia principal da ação de forma errada.

Para que o planejamento obtenha resultados positivos, é necessário ter uma relação direta com a execução das ações planejadas pelo grupo. Outra característica é que as pessoas responsáveis pelo planejamento, muitas vezes, são intelectuais que passam o tempo fazendo planos e formulando teorias sem nenhuma



relevância para a empresa, acarretando a sensação de que planejar é apenas passar o tempo.

Segundo Mintzberg (2000), este processo de planejamento é restrito a apenas um grupo de pessoas que decidem por todos da empresa. Na maioria das vezes não há a participação de todos, as pessoas simplesmente são avisadas a colocarem um plano em ação. O envolvimento da gerência executiva ou de linha é um fator essencial para que o planejamento se transforme em ação planejada. É de suma importância a participação de todos, pois apenas assim os resultados serão de sumo aproveitamento.

Nas organizações, geralmente o processo de planejamento é técnico e político, pois os indivíduos quase nunca têm uma flexibilidade nas ações, sendo irreduzível em apenas mudar a ordem de algum passo do plano. Eles apenas cumprem o que lhes foi passado, sem nenhuma reflexão do resultado que a ação pode ter a médio e longo prazo. É político porque os esforços para que tal plano realmente tenha sucesso, depende de toda a empresa, que terá o crescimento como objetivo único, pois permite que todos ganhem ou pelo menos permaneçam em seus empregos.

A partir do momento que algum indivíduo possa perder posições dentro da empresa, ou tenha seu salário diminuído, fará o possível para que este plano seja um fracasso.

Segundo Mintzberg (2000), para que os administradores não se frustrem, é necessário que planejem ações que gerem benefícios em curto prazo, não só apenas a médio e longo prazo.

É importante que tenham informações relevantes desde o primeiro momento, como analisar o ambiente externo da organização, saber o que está

acontecendo fora dos portões da empresa, conhecer o seu cliente, saber o que pode ser usado como oportunidade e cuidar com o que pode ser uma ameaça para a organização, implantar rapidamente sistemas de controle de fácil entendimento, ampliar a participação de todos, mostrar os resultados obtidos para que sirvam de motivações a outros planos.

O planejamento é feito através de planos. Um administrador deve saber lidar com todos os diferentes tipos de planos. Podem ser de longo a curto prazos, podendo envolver uma organização inteira, uma divisão ou departamento. É uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis da organização. É sempre planejado a nível institucional, que elabora o planejamento estratégico.

A nível intermediário, segue-o com o planejamento tático. O nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais.

#### 2.2.9 Planejamento e suas dimensões

As universidades, como organizações complexas, exigem formas, planejamento e gestão própria, pois sua clientela é diferenciada e de difícil mensuração.

Como já foi destacado por Baldrige (1983), as instituições de educação superior são conhecidas pelos seus objetivos difusos, natureza política, tecnologia complexa, sensibilidade a fatores externos e internos, e a dificuldade de mensurar o produto que a universidade oferece ao seu aluno. Também identificamos sistemas como “frouxamente articulados”, no qual cada departamento é um sistema de decisão, atuando independentemente das demais áreas da universidade, como menciona Weick (1976).

Em algumas organizações acadêmicas, destaca-se a estrutura do modelo de colegiado, onde as decisões são tomadas no consenso entre os grupos relacionados estudadas por Millet (1962).

Para Cohen e March (1974), a organização pode ser analisada como

### 2.2.9.1 Planejamento como ato racional

O planejamento como uma dimensão racional examina as particularidades existentes em uma IES. Esse conceito de racionalidade ou burocracia, proposta por Max Weber, estabelece as características de uma organização extremamente racional e formal. Existe uma hierarquia junto à ação neste modelo formal. A perspectiva racional tem como premissa que as organizações existem e se justificam para atingir objetivos (Motta, 1991).

São os objetivos, a tecnologia e o ambiente em que operam que determinam as estruturas, os processos e o comportamento da organização. As atividades acentuadas, são definições claras de problemas existentes na organização, nas possíveis alternativas, nas decisões que terão que ser tomadas, na própria ação da equipe, no controle que terá que ser usado na ocasião e nos resultados ou avaliações que serão feitas logo após a implementação da estratégia. Esses objetivos são analisados através dos meios e dos fins.

Para Simon (1998), a hierarquia proposta pela dimensão racional é necessária para alcançar um fim comum. Ela tende a torna-se mais rígida quanto mais complexa a organização. Sustenta-se da mesma maneira como no mecanismo dos mercados. Acha-se como pressuposto um certo tipo de racionalidade. É importante para todos os tipos de organizações, principalmente para uma instituição de educação superior.

Para Peter e Waterman (1997), a racionalidade que está em função dos indivíduos relaciona-se com as ações realizadas pela instituição. Neste processo de planejamento no ato racional, parte-se do pressuposto que a racionalidade está inserida na missão e objetivos da organização de uma maneira articulada com

outros integrantes do local, de forma a atingir os resultados esperados. Acentua-se no consenso de seus participantes a certeza e a estabilidade.

Este sistema opta pelo raciocínio lógico dos participantes, na busca de alternativas para os problemas encontrados. Existe um problema e ele tem que ser resolvido imediatamente. Motta (1991) observa que a decisão é provocada unicamente por um problema, e que o processo decisório se constituirá de um fluxo de produção e análise de informações que será criteriosamente coletado e analisado, e assim, resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance dos objetivos da universidade.

O grau de decisão deste processo decisório é altamente centralizado, o que acaba dificultando a realização efetiva de ações. Neste modelo, o papel de cada integrante da equipe é bem definido, com disciplina e organização, devido à hierarquia existente na racionalidade, segundo Hardy e Fachin (1996).

A formação de estratégias neste processo racional é feita como um processo que se desenvolve por meio de uma série de etapas seqüenciais, racionais e analíticas, envolvendo um conjunto de critérios e objetivos (Nicolau, 2001). Desta forma, é importante que o planejamento estratégico esteja bem estruturado para fornecer aos seus gestores dados unificados para tratar de problemas, identificar rapidamente as novas oportunidades, avaliar as forças e fraquezas existentes na organização.

A estrutura mencionada é a burocrática, cujas decisões são tomadas de uma forma vertical, tendo como intuito alcançar o melhor resultado. Esse sistema é visto como lento e pesado para qualquer organização universitária. É importante salientar que, neste processo, os recursos financeiros oferecidos à universidade são em geral pequenos e deve ser aproveitado da melhor maneira possível.

Desta forma, identifica-se no processo a inexistência de um investimento em longo prazo. Os usos desses recursos são aplicados em novas estruturas se realmente forem necessários. A racionalidade das universidades utiliza-se desta dimensão a fim de poder organizar e minimizar os riscos e maximizar os lucros.

O modelo de organização de forma racional trata todas as variáveis humanas, como conflitos, personalidades e motivações, ou variáveis políticas como autonomia, interesse, e poder, como sendo restrições para conseguir os objetivos organizacionais. As principais propostas são sempre no sentido de tentar superar essas restrições para alcançar os objetivos, metas, ações e resultados esperados pela instituição de educação superior.

Entretanto, a racionalidade é vista como uma opção de socialização entre os indivíduos no meio organizacional, para que possam se comportar e se adequar aos meios que levam ao alcance dos fins (Motta, 1991).

Para alguns autores, esta dimensão é um tanto quanto lenta e ineficiente. Para Kaufman (1985), a racionalidade enfatiza a inutilidade para explicar a sobrevivência organizacional. Segundo o autor, essa sobrevivência da organização é vista como produto de ação racionalmente planejada, para adaptar-se ao seu ambiente. Assim, a sobrevivência é simples fruto da sorte ou do acaso. Desta forma, o autor está aceitando a importância do não ser racional, simplesmente nomeando de sorte ou acaso.

Entretanto, a literatura nos afirma que o sistema racional é utilizado em muitas universidades, em conjunto com as outras dimensões mencionadas.

### 2.2.9.2 Planejamento como ato simbólico

Neste processo simbólico, as universidades criam valores, mitos, rituais, princípios e símbolos para representar o que a instituição acredita e valoriza, principalmente dentro da área de planejamento.

Para Deal e Terrence (1997), a cultura de uma empresa é definida pelo que é feito dentro da empresa. Esses símbolos influenciam diretamente as pessoas da organização como aquelas que vêem, considerando o que a instituição quer que eles entendam como importante dentro da mesma. Estas atividades simbólicas são rituais ou cerimônias que estão ligadas ao processo de planejamento, isto é, de alguma maneira, diferenciando esta atividade. (Ortner, 1973)

Deal e Terrence (1997) analisam estes valores, que são considerados diferentes. O mito é promovido para explicar, expressar, legitimar, comunicar o planejamento da organização. O mito, segundo Cohen (1969), tem duas faces: uma é informar as novas oportunidades que podem surgir na empresa, aumentando, assim, uma expectativa para as pessoas que estão assistindo. Não se pode esquecer que a grande maioria das organizações universitárias nem sempre oportunizam para os funcionários uma subida de posições hierárquicas dentro da instituição. Porém, o mito também tem o papel de dar uma nova guinada na organização, pois com objetivos e decisões novas, os funcionários passam a acreditar muito mais no seu trabalho.

Cada organização possui cultura própria que influenciará o pensamento e as ações que nela serão praticadas, formando assim, gestores com a “cara” da instituição, prevalecendo o que a mesma acha importante. Wildawsky (1975, apud Meyer, 2004) atribui que muitas pessoas argumentam que as

organizações têm culturas, outras insistem que as organizações são culturas. O fato é que a cultura constitui-se em elemento forte nas organizações a que cada



apenas apresentado de uma forma cerimoniosa aos outros funcionários e membros da instituição.

### 2.2.9.3 Planejamento como ato político

O planejamento, na ótica do ato político, baseia-se no sistema político de um governo (Baldrige,1971). Engloba jogos de poder, conflitos, disputas políticas, barganhas, manipulações e negociações na organização acadêmica. Neste sistema, o que vale é o jogo de quem tem mais poder.

Para Baldrige (1971), o sistema político de uma universidade concentra-se em arranjos estruturais que atribuem o poder.

Baldrige (1971, p.19) utilizou-se de teorias do conflito, do poder em comunidades e de grupos de interesse, além de sua própria pesquisa, para desenvolver um quadro teórico para a análise política:

Nós não vemos nem os rígidos aspectos formais da burocracia nem os elementos de um "colégio" acadêmico, repletos de tranqüilidade e de busca do consenso. Pelo Contrário, Se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais, e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atos devem ser visualizados como políticos.

Pode-se ressaltar ainda o relacionamento entre o poder e a tomada de decisão em que um orçamento de um departamento na comparação ao orçamento global da universidade poderia ser melhor projetado se fosse compartilhado com o chefe de departamento. Também o relacionamento do chefe de

departamento poderá influenciar na repartição do poder global (influência política/negociação).

Dentro das organizações, existem diversos grupos de interesse nos quais várias pessoas apóiam e comprometem-se com os objetivos e metas deste planejamento. Porém, existe um outro lado que não concorda com algum grupo, e por isso acaba não realizando as ações necessárias para o sucesso deste planejamento. Com isso, gera problemas e dificuldades aos gerentes universitários com insatisfação ao processo de planejamento (Peterson,1979).

Nesta dimensão política, os planos institucionais refletem os interesses de grupos intermos que disputam poder e influência . As decisões, os objetivos e metas existentes no planejamento refletem esses interesses presentes dentro das instituições.

Os gestores responsáveis pela votação do processo angariam apoio a todos que estão inseridos, negociando com os diversos grupos de interesse existentes, realizando assim, o processo de planejamento praticado nas organizações de caráter político. Nestas situações, a barganha e a negociação são usadas para que haja apoio destes grupos. Então, os objetivos e estratégias são resultados de negociações feitas dentro destes grupos de interesse.

Esta dicotomia entre o planejamento e a ação nas organizações é estudada por Castor e Suga (1989), que analisam o processo como técnico e político. Para eles, o sistema político influencia ou não na execução do planejamento. O mesmo implica no conhecimento técnico dos grupos que pode ser apreendido de forma uniforme e padronizado, dentro da instituição.

Entretanto, o planejamento, muitas vezes, não é seguido devido às ameaças que o mesmo pode trazer para a organização como um todo. Assim, é

necessário que no sistema político, os resultados sejam analisados de uma forma técnica e política.

O processo de formulação de estratégias, no modelo político, tem nos sistemas valores internos e externos. Esse enfoque valoriza o processo de negociação como um dos aspectos mais importantes na formulação. Valoriza o papel dos grupos intervenientes, acentuando a importância da dimensão social e política da organização (Nicolau, 2001).

Todavia, o contexto a ser analisado será de uma Instituição de educação superior particular, que está, cada dia, se preparando para realizar, da melhor maneira, a sua missão institucional. Conforme já comentada a carência de literatura neste assunto específico, faz-se importante uma análise mais profunda desta organização de educação superior, de características diferenciadas de uma empresa comum, para que este trabalho tenha realmente um cunho realista e possa estar colaborando para a excelência no ensino desta.

Assim, os trabalhos sobre o poder e política têm examinado tanto estrutura como processo, mas não dentro do mesmo estudo. Uma corrente de pesquisa tem focalizado a complexidade do processo, mas é difícil tirar conclusões sobre as condições sob as quais é provável que a política interfira. A segunda corrente, embora adote uma abordagem mais sistemática quanto aos antecedentes do poder, tem ignorado, em assim fazendo, o processo pelo qual esse poder é colocado em uso na instituição.

### **3 A FACULDADE OPET (FAO)**

Este tópico tem como objetivo fazer uma breve descrição da evolução do grupo Opet, da Faculdade Opet e do planejamento exercido na mesma.

#### **3.1 GRUPO OPET**

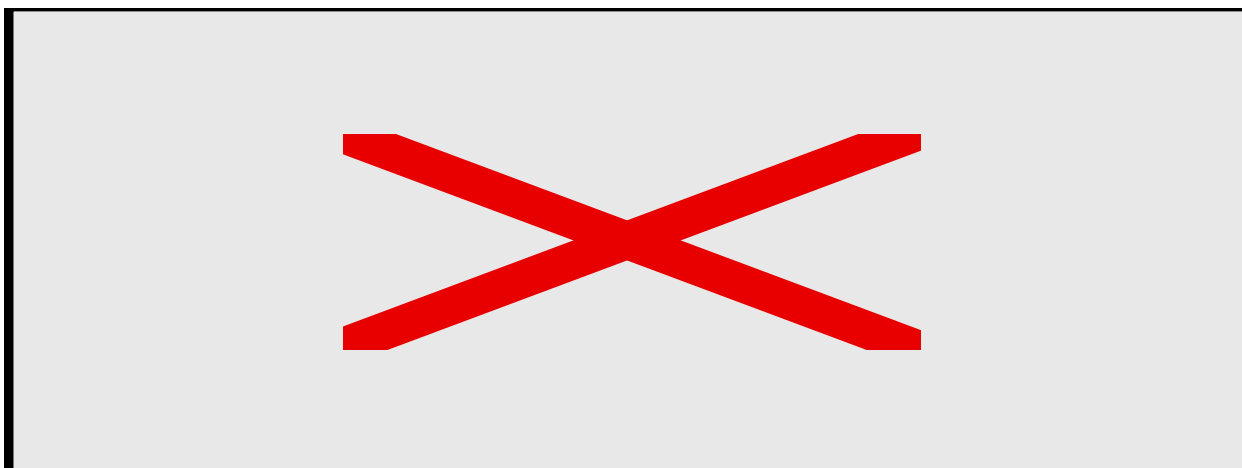
O Grupo Opet iniciou suas atividades com o curso de datilografia. Na década de 70 e meados de 80, era tão necessário para o mercado de trabalho quanto hoje são os cursos de informática. Foi assim que teve início a história do Grupo Opet, numa sala de cursos de datilografia, impulsionada pela determinação de dois sócios: o professor José Antônio Karam, até hoje na direção da empresa, e o professor Luís Fabriciano Machado.

De 14 de fevereiro de 1973 até os dias atuais, o grupo teve um grande crescimento. O mercado de trabalho passou a ter novas exigências, os conceitos empresariais renovaram-se e novas tecnologias surgiram, demandando por profissionais cada vez mais especializados. O grupo Opet obrigou-se acompanhar as mudanças de mercado, trazendo para dentro da instituição as técnicas mais modernas e eficientes de ensino, em plena sintonia com o mercado de trabalho.

Para dar suporte a essa proposta pedagógica, foi criada a Editora Opet, formada pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Pedagógico e pela unidade gráfica. Na Editora, são desenvolvidos os materiais didáticos do ensino regular de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, além dos materiais do

ensino profissionalizante. Foi com esse comprometimento e empenho que o Grupo Opet ampliou sua atuação para outras áreas de ensino, até atingir a formação completa, desde a Educação Infantil até a Pós-Graduação.

O Grupo Opet é comandado pelo conselho diretor, que é presidido pelo professor José Antônio Karam, um dos fundadores. O Grupo Opet profissionalizou a sua administração e conta com capital humano especializado em gestão educacional.



Este conselho diretor tem por objetivo melhorar a qualidade acadêmica, desde a educação infantil até a pós-graduação.

### 3.2 FACULDADE OPET

A Faculdade Opet é uma instituição de educação superior privada criada em 1999. Ela surgiu com a proposta de oferecer uma formação diferenciada, com o equilíbrio necessário entre a prática e a teoria.

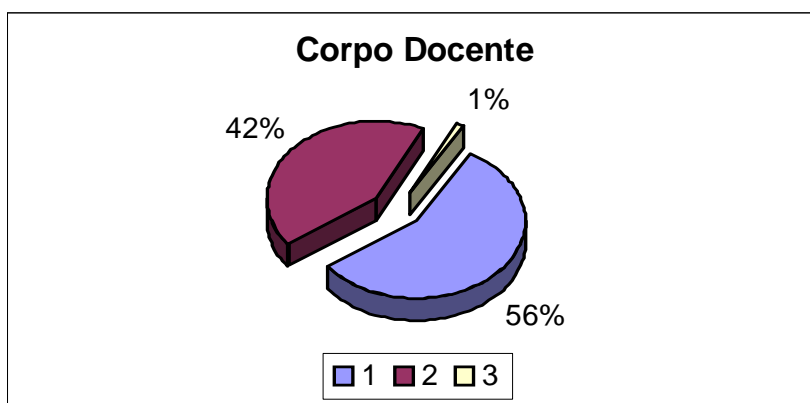
A missão da Faculdade Opet é desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura promovendo a formação integral do aluno. Os cursos

oferecidos pela Faculdade Opet são voltados à prestação de serviços, área que dispõe de amplas possibilidades para carreiras profissionais sólidas e bem-sucedidas. Atualmente, a Faculdade oferece os cursos de Administração, com 4 habilitações diferentes (Gestão de Negócios, Recursos Humanos, Marketing e Comércio Exterior), Direito, Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Turismo.

A faculdade possui ao todo 1.387 (um mil, trezentos e oitenta e sete) alunos. Atualmente, estão matriculados no curso de Administração 928 (novecentos e vinte e oito) alunos, no curso de Comunicação Social, 180 (cento e oitenta) alunos, no curso de Direito 108 (cento e oito) alunos e no curso de Turismo 171 (cento e setenta e um) alunos.

A organização pode ser considerada de médio porte, pois possui ao todo 214 (duzentos e quatorze) funcionários distribuídos em vários cargos. Hoje, a faculdade conta com 92 (noventa e dois) profissionais no corpo docente. Desses, 52 (cinquenta e dois) são especialistas, 39 (trinta e nove) são mestres e 1 (um) é doutor.

GRÁFICO 1 – CORPO DOCENTE



### 3.2.1 Infra-estrutura

A Faculdade possui dois *campi*: em um deles, funciona a parte administrativa e os cursos de Administração e de Direito, e no outro, funcionam os cursos de Turismo e Comunicação Social. Faculdade OPET (FAO) possui 52 salas de aula, 10 laboratórios de informática, 1 laboratório de vídeo, 1 laboratório de imagem, 1 mini auditório e 3 salas para seminários. Possui duas bibliotecas divididas por setores, sendo que a do Bloco I abriga um acervo nas áreas de Ciências Humanas e Jurídicas, Ciências Exatas e Tecnológicas, Letras e Artes, num total de 2.850 títulos. A outra biblioteca, no Bloco II, abriga acervo específico dos cursos de Turismo e Comunicação Social, num total de 1.324 títulos.

Como toda empresa privada, eles vendem algo, neste caso, o conhecimento. A estrutura administrativa é centralizada. Existe um conselho diretor, abaixo dele o presidente, e os diretores responsáveis por cada unidade do grupo.

### 3.2.2 Projetos

O aluno da Faculdade Opet tem contato com o mercado de trabalho desde o primeiro ano do curso. Através de diversos projetos e atividades extracurriculares, a faculdade proporciona aos alunos o aprendizado prático e a vivência de situações reais da vida profissional, através de simulações do ambiente de trabalho.

Esses programas têm como objetivo oferecer aos estudantes além de uma capacitação complementar, o contato direto com empresas e profissionais atuantes no mercado. Esses são os principais diferenciais da Faculdade Opet.

Acredita-se que, com esses diferenciais, os alunos irão optar pela instituição. Alguns projetos serão mostrados a seguir:

#### a . Opet Placement – Agência de Oportunidades Profissionais

O Opet Placement é uma agência de oportunidades profissionais que funciona dentro do Grupo Opet. O programa encaminha os alunos ao mercado de trabalho, através de ações desenvolvidas junto a empresas, agentes integradores e agências de emprego.

Além da indicação de oportunidades, o programa também prepara os alunos com orientações sobre empregabilidade e mercado de trabalho, como por exemplo, como se portar em entrevistas e dinâmicas, além de acompanhar o desempenho nas vagas conquistadas. As empresas, por sua vez, podem contar com estagiários, *trainees* e profissionais que possuem o perfil e a formação dentro das suas necessidades.

As atividades desenvolvidas são:

- convênios com empresas de diversos segmentos, a fim de:
  - ofertas de vagas para estágios;
  - palestras e dinâmicas de grupo com os alunos;
  - promoção de eventos de aproximação com o mercado;
- programa de estágios voluntários, ligando a escola à comunidade também.
- entrevistas
- treinamentos para empresas e candidatos (alunos), visando:
  - autoconhecimento e desenvolvimento profissional;
  - elaboração de currículos;
  - motivação e marketing pessoal;
  - técnica de comunicação e ética profissional.



#### b. Escola de Líderes

Os debates e atividades vivenciais são excelentes oportunidades para despertar nos alunos seus talentos e habilidades de liderança e decisão. Complementando o trabalho de capacitação desenvolvido pelo Opet Placement, o projeto Escola de Líderes oferece aos estudantes essas oportunidades, através de palestras, encontros, estudos de caso e debates com profissionais atuantes no mercado.

As atividades abordam diferentes temas, como Comunicação e Estilos de Liderança, Negociação e Criatividade, Criatividade na resolução de problemas, Inteligência Emocional e Motivação, dentre outros.

#### c. Opet Empreender – Agência Empreendedora de Administração

A Agência Empreender do curso de Administração da Faculdade Opet foi criada para que os alunos possam aprender

- gestão de Negócios;
- recursos Humanos;
- comércio Exterior

#### d. Opet InFAO – Agência Experimental de Jornalismo

O InFAO é um ambiente experimental do curso de Jornalismo que oportuniza aos alunos do 1º ao 8º período o desenvolvimento de projetos interdisciplinares e produtos jornalísticos, com o acompanhamento dos professores e técnicos. Um dos produtos desenvolvidos no InFAO é o jornal laboratório do curso, que tem circulação mensal. A produção do jornal envolve todas as etapas da atividade jornalística: pauta, reportagem, redação, edição, diagramação e fotografia.

Dessa forma, os estudantes colocam em prática tudo o que aprenderam em sala de aula, além de poderem vivenciar as experiências que envolvem o dia-a-dia dos jornalistas profissionais.

O resultado desse trabalho pode ser conferido a cada mês, por todos os alunos do Grupo Opet e pela comunidade em geral.

As atividades desenvolvidas pela agência são: redação, reportagem, pauta, entrevista, diagramação, fotografia, edição, revisão, assessoria de comunicação e planejamento do jornal.

#### e. Opet Imago - Agência Experimental de Propaganda

Atualmente, a profissão de publicitário está entre as mais concorridas no mercado de trabalho. Para se destacar em meio a tantos profissionais, é preciso ter um diferencial. No curso de Publicidade e Propaganda, os

alunos conquistam esse diferencial por meio da aprendizagem prática, oferecida pela agência experimental de propaganda, a Opet Imago.

As atividades de criação, produção e divulgação de peças, campanhas e projetos publicitários realizadas na Opet Imago, são destinadas a empresas reais, envolvendo os mesmos contatos com fornecedores e veículos de comunicação das agências profissionais.

As atividades desenvolvidas são: criação (redação, direção de arte e arte final), mídia, planejamento, atendimento, pesquisa, produção gráfica, produção eletrônica, produção digital e marketing.

#### f. Via FAO – Laboratório Experimental de Turismo

A Via FAO é a agência experimental do curso de Turismo da Faculdade Opet. Ela integra todas as atividades realizadas nos laboratórios do curso, visando o desenvolvimento prático das áreas que compõem o ambiente profissional do Turismo e a complementação dos conhecimentos adquiridos em sala.

As atividades desenvolvidas são:

- Agência Escola de Viagens e Turismo: proporciona a prática dos conteúdos adquiridos na disciplina de Agenciamento e Operações Turísticas;
- Agência Experimental de Eventos e Laboratório de Lazer e Recreação: os alunos podem colocar em prática os tópicos estudados na disciplina Organização de
- Eventos;
- Cozinha Experimental: aulas práticas de alimentos e bebidas;
- Laboratório de Estágio Curricular (obrigatório ou voluntário): os professores responsáveis fazem o acompanhamento, a avaliação e a orientação dos

alunos em processos de estágio, de acordo com a linha de pesquisa escolhida pelo estudante.

- Laboratório de Projetos de Extensão e Pesquisa: espaço onde os alunos podem desenvolver projetos, visando atender a demandas da cidade de Curitiba e Região, bem como elaborar artigos e documentos para apresentação em eventos nacionais e internacionais, com a supervisão e orientação dos professores.
- Laboratório de Viagens e Visitas Técnicas: integra as atividades da Agência Escola, do Laboratório de Lazer e Recreação e do Laboratório Experimental de Eventos, para realização de viagens e visitas técnicas.

#### g. Núcleo de Pesquisa

O Núcleo de Pesquisa da Faculdade Opet tem como principal objetivo a produção e a divulgação do conhecimento científico no meio acadêmico. Para isso, o Núcleo oferece todo o suporte necessário no desenvolvimento de pesquisas e publicações, tanto de alunos como de professores da instituição.

Dessa forma, toda a comunidade acadêmica da Opet é estimulada a realizar pesquisas e publicar seus resultados nas revistas editadas na instituição ou em revistas científicas de outras instituições de ensino superior, promovendo assim a geração e a transmissão do saber.

As atividades desenvolvidas são :

- acompanhamento, supervisão e assessoramento nos projetos de pesquisa de professores e alunos;
- auxílio nas publicações dos resultados atingidos nas pesquisas realizadas;
- programação de eventos de divulgação científica;

- elaboração de palestras e cursos de aperfeiçoamento científico;
- edição da revista Ciência Empresarial, do curso de Administração;
- edição da revista Opet & Mercado.

Estes são alguns dos projetos que a faculdade Opet “vende” aos seus alunos.

### 3.3 PLANEJAMENTO NA FACULDADE OPET

O planejamento, que tem duração anual, é resultado de imersão dos coordenadores do curso, diretor e departamento administrativo financeiro. Cada coordenador é responsável por discutir com os seus professores assuntos que possam influenciar no processo de planejamento.

O PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional como é chamado pelo MEC, tem por objetivo formalizar os objetivos, metas, estratégias e ações deverão vigorar nos próximos 5 anos. No final do processo do planejamento formal, os orçamentos já devem estar estipulados e fechados para cada curso e departamento.

No PDI, constam informações importantes para o rumo da universidade. O plano institucional é composto pelo projeto acadêmico (interdisciplinariedade, filosofia da organização, projeto pedagógico, pesquisa e extensão) e pelo projeto administrativo (qualidade no ensino, crescimento ordenado, orçamentos previstos).

Não existe nenhuma participação do corpo docente na formulação do planejamento. Para formular este plano, as reuniões geralmente começam a ser feitas no mês de novembro de cada ano.

Antes de começar a montagem de um novo plano, é feita uma avaliação, quase sempre, estatística, de como foram os resultados do plano que está ainda em vigência. O plano do ano seguinte deverá vigorar na íntegra, sem mudanças repentinas.

Antes de começar a funcionar, este plano é passado para o conselho diretor que votará a favor ou contra, e fará mudanças se sentir necessidade.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, encontra-se de forma detalhada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo. Como orientação têm-se os tópicos a seguir.

### 4.1 Hipóteses de Trabalho

Este estudo foi desenvolvido com base nas seguintes hipóteses de trabalho:

- As dimensões racional, política e simbólica estão presentes na prática do planejamento institucional.
- O contexto organizacional determina como as dimensões racional, política e simbólica se mesclam na prática do planejamento institucional

### 4.2 QUESTÃO CENTRAL E PERGUNTAS DE PESQUISA

Pretendeu-se com este estudo responder a seguinte questão central de pesquisa:

“Estão as dimensões racionais, políticas e simbólicas presentes na prática do planejamento da Faculdade Opet?”

A fim de buscar uma resposta para a questão central de pesquisa, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa que orientaram este estudo:

- Qual é a função do planejamento exercido pela faculdade Opet?
- O que caracteriza as atuais ações de planejamento praticado na Faculdade Opet?

#### 4.3 OBJETIVOS

##### GERAL

Analisar as dimensões racional, política e simbólica do planejamento praticado pela Faculdade Opet.

##### ESPECÍFICOS

- 1) Identificar o processo de planejamento desenvolvido;
- 2) Analisar as possíveis implicações no planejamento formal e informal, nas dimensões racional, política e simbólica.

#### 4.4 JUSTIFICATIVA

Como se pôde observar, a principal ênfase do presente estudo girou em torno das dimensões que afetam a prática do planejamento institucional.

As instituições de educação superior cada vez mais atuam num espaço cuja competição é mais agressiva. A teoria que explica o planejamento dentro das empresas é vasta, porém dentro da administração escolar é muito pouco



difundida. Planejar é preocupar-se com o futuro. Em qualquer empresa, existe a necessidade de se planejar hoje, para poder colher os frutos amanhã. Contudo, existe um abismo entre a teoria deste planejamento feito pelos administradores e a prática feita dentro das mesmas. Isto é que faz o planejamento muitas vezes ser foco de frustrações das empresas, por não acreditarem em sua credibilidade.

A relevância deste estudo está fundamentada nos seguintes argumentos: a) a importância do planejamento na gestão das IES; b) a necessidade de se examinar o planejamento praticado e sua contribuição para a gestão e c) a carência de estudos na literatura específica que contemplem esta temática na realidade brasileira, com destaque para as dimensões racional, política e simbólica presentes na prática do planejamento institucional.

Diversas técnicas e ferramentas gerenciais, como o planejamento estratégico, operacional e tático, têm emergido, neste cenário, para auxiliar os gestores a alcançarem melhores resultados e desenvolver mecanismos mais eficientes de avaliação de resultados. Nesta linha de pensamento, os benefícios do planejamento acabam sendo questionáveis, entre a relação de intenção do planejamento para a ação real.

Assim, os planos são documentos importantes de qualquer organização, porque representam uma gestão sofisticada e séria, porém não tem relação com os objetivos e estratégias da organização. O planejamento, neste caso, busca ter maior racionalidade às ações da instituição. A necessidade de se planejar hoje para que o amanhã seja de sucesso deve ser uma preocupação natural de qualquer IES.

Em termos práticos, a investigação pode oferecer subsídios para os administradores da Faculdade OPET, propiciando-lhes condições para o

entendimento sobre as limitações e dificuldades inerentes ao processo de planejamento dentre as principais dimensões racional, política e simbólica. A compreensão deste processo contribuirá para a redução da carga de frustração que lhes é imposta, devido ao não atingir os objetivos propostos.

#### 4.5 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso, já que é desenvolvida uma análise do processo de planejamento de uma única instituição de educação superior.

Segundo Bruyne, Herman e Schautheete (1982, p. 224), o estudo de caso consiste “numa análise intensiva, empreendida numa única organização. Este estudo reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

A unidade de análise foi a instituição de educação superior Faculdade Opet, compreendida apenas a parte administrativa responsável pelo planejamento praticado na mesma.

#### 4.6 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população alvo foi composta por dirigentes, técnicos e integrantes da Faculdade Opet no período de 2004 a 2005. A população pesquisada foi considerada informante-chave, tendo como base o objetivo do estudo. Esses informantes-chaves foram: Diretor, Coordenadores de Cursos, Secretários Acadêmicos, Secretários Administrativos e Secretários Financeiros.

A amostra extraída foi intencional, levando-se em consideração, principalmente, a afinidade dos dirigentes em relação à prática do planejamento na instituição. Assim, com base na estrutura organizacional da Faculdade Opet , extraem-se 16 (dezesesseis) dirigentes, sendo que todos efetivamente responderam o instrumento de pesquisa. Esses estão distribuídos da seguinte forma:

#### DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

| <b>FUNÇÃO</b>                             | <b>AMOSTRA</b> |
|---|----------------|
| Diretor                                   | 1              |
| Coordenadores de Cursos                   | 5              |
| Secretários Acadêmicos                    | 2              |
| Secretários Administrativos e Financeiros | 8              |
| TOTAL                                     | 16             |

Apesar da amostra ser extraída entre os dirigentes da gestão 2004–2005, as respostas das perguntas fechadas tiveram como objetivo captar aspectos relacionados com as dimensões relacionadas e o planejamento praticado na instituição.

#### 4.7 COLETA DE DADOS

##### 4.7.1 Dados Primários

Foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, utilizando-se como instrumento o questionário de pesquisa (anexo 2).

O questionário foi testado inicialmente com 10 (dez) pessoas de diferentes áreas da gestão do Grupo Opet. Em especial eram gestores de outras unidades do Grupo Opet, como colégio e pós-graduação. Estes respondentes do pré-teste, não eram integrantes da amostra de pesquisa, e foi realizado com os mesmos entre os dias 17/10/2005 a 21/10/2005, possibilitando uma pequena reestruturação de ordenação das perguntas, tornando o instrumento de pesquisa mais claro e objetivo.

A principal alteração foi trocar a ordem das perguntas. Quase 90% dos respondentes sugeriu que as perguntas referentes a dimensão simbólica fossem colocadas por último, a fim de deixar o instrumento de pesquisa mais fácil e ágil de ser respondido. A sugestão foi acolhida para que pudéssemos ter uma aceitação maior por parte dos respondentes da amostra.

O questionário foi dividido em três partes. Na primeira parte foram coletados dados básicos sobre o planejamento realizado na instituição, num total de 4 (quatro) perguntas.

Na segunda parte, para a obtenção de dados específicos sobre as três dimensões trabalhadas, foram elaboradas 17 (dezesete) perguntas semi-abertas, contendo uma alternativa aberta. As perguntas foram elaboradas através do referencial teórico estudado.

Na terceira e última parte, os dirigentes responderam 4 (quatro) perguntas sobre os resultados do planejamento institucional. As respostas foram tabuladas e cruzadas de acordo com as técnicas de estatísticas existentes.

#### 4.7.2 Dados Secundários

Na análise desses dados objetivou-se fazer um levantamento das principais informações sobre o planejamento da Faculdade Opet. Assim, mesmo que este estudo tenha sido superficial, contribui no sentido de orientação para a elaboração do questionário de pesquisa e, também, na fase de análise dos dados obtidos nesses questionários.

Os principais documentos analisados foram: o plano institucional da gestão 2004/2005, os relatórios de avaliações (2004) e documentos relacionados ao planejamento da Instituição Opet como um todo.

#### 4.8 TÉCNICA E APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS

Na primeira parte da análise dos dados, apresentou-se a caracterização dos entrevistados, com base nos dados básicos de identificação obtidos no questionário de pesquisa. Nesse item, encontram-se informações como: cargo que ocupa atualmente, idade, tempo de serviço, sexo, grau de escolaridade e e-mail. Para a apresentação dessa caracterização, utilizou-se basicamente a distribuição de freqüência.

Na segunda parte, são apresentados dados específicos do questionário de pesquisa. Foram estudadas as respostas dos entrevistados frente a 22 (vinte e dois) respostas. A apresentação foi feita através de gráficos e tabelas, com base na distribuição de freqüência.

Na terceira e última parte, foram apresentadas 4 (quatro) questões sobre os benefícios do planejamento para a instituição. Novamente, as respostas

foram apresentadas por gráficos e tabelas. Para a apresentação dessa caracterização foram utilizadas, basicamente, as técnicas de distribuição de freqüências.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esse capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados específicos do questionário de pesquisa, isto é, apresentação e análise dos questionamentos sobre o desenvolvimento do processo de planejamento da Faculdade Opet.

Foi analisado o perfil dos respondentes da amostra selecionada, ou seja, 16 (dezesesseis) respondentes. Também foi pesquisada a percepção dos dirigentes diante de 26 (vinte e seis) perguntas, com 4 (quatro) alternativas, sendo que a última era de resposta aberta para o respondente. As perguntas foram divididas em 3 (três) blocos distintos.

O primeiro grupo de questões trata da percepção geral do planejamento na instituição. O segundo grupo de perguntas refere-se às dimensões da instituição, como racional, política e simbólica. E no terceiro e último grupo, tratam-se dos resultados obtidos pela prática do planejamento na faculdade

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

#### **5.1.1 Cargo que ocupa atualmente na Instituição**

Como se pode notar na Tabela 1, os respondentes segundo a distribuição de cargos que ocupam atualmente na instituição, distribuem-se da seguinte maneira:

TABELA 1 – CARGO OCUPADO ATUALMENTE NA IES

| CARGO                      | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|----------------------------|------------|------------|
| Direção                    | 1          | 6,25%      |
| Coordenação de curso       | 6          | 37,50%     |
| Administrativo/ Financeiro | 9          | 56,25%     |

Fonte: Questionário de pesquisa

A tabela 1 retrata a estratégia utilizada na escolha da população entrevistada. Como foi enfatizado na metodologia, optou-se por uma amostra no qual foram selecionados os informantes-chaves para os objetivos desta pesquisa.

Foram entrevistados todos os coordenadores de cursos, dirigentes administrativo-financeiros e o diretor geral da instituição. Percebeu-se que a grande maioria dos entrevistados, 56,25%, participa diretamente do processo de planejamento da instituição, desde o planejamento formal até a sua aplicação.

Os outros respondentes participaram também tanto da criação até a sua aplicação, porém dentro da área específica de cada um dos coordenadores. E não menos importante, o diretor da unidade é quem coordena e avalia todo o processo de planejamento.

### 5.1.2 Faixa Etária

A distribuição de frequência por faixa etária dos dirigentes foi a seguinte:



TABELA 2 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES

| IDADE        | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|--------------|------------|------------|
| 20 a 30 anos | 4          | 25,00%     |
| 31 a 40 anos | 10         | 62,50%     |
| 41 a 50 anos | 2          | 12,50%     |
| 51 a 60 anos | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Como se pôde observar, na Tabela 2 não houve respondente acima de 51 anos. Isso se deve ao fato de que a grande maioria dos dirigentes nesta idade já estão aposentados. Nota-se que a grande maioria dos dirigentes, 62,50%, está entre 31 e 40 anos. Por ser uma instituição de ensino superior relativamente nova, os seus gestores também são de idades baixas. Isso nos mostra que é uma característica da Faculdade Opet ter um grupo de dirigentes relativamente jovens, mas pós-graduados (tabela 5).

### 5.1.3 Tempo de serviço

TABELA 3 – TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO

| TEMPO DE SERVIÇO          | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---------------------------|------------|------------|
| 6 meses a 2 anos          | 4          | 25,00%     |
| 2 anos e 1 mês a 5 anos   | 4          | 25,00%     |
| 5 anos e 1 mês a 9 anos   | 3          | 18,75%     |
| 9 anos e 1 mês a 13 anos  | 1          | 6,25%      |
| 13 anos e 1 mês a 17 anos | 2          | 12,50%     |
| 17 anos e 1 mês a 21 anos | 1          | 6,25%      |
| 21 anos e 1 mês ou mais   | 1          | 6,25%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

A distribuição por tempo de serviço apresentada na Tabela 3 identifica que a grande maioria dos gestores, 50,00

que concluiu o seguinte: é o número cada vez maior de mulheres que estão inseridas no mercado de trabalho. Mais do que nunca, hoje ela é considerada uma força de trabalho.

Com características próprias, as empresas cada vez mais querem funcionários do sexo feminino. Além de serem capazes, muitas delas têm rotinas de trabalho maiores do que seus colegas do sexo masculino, trabalhando na empresa e em casa, cuidando de filhos e marido.

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Estatística), desde o começo do século XXI, está acontecendo em todas as organizações o processo de “Feminização” dos funcionários de cargos mais elevados. Segundo o IBGE, hoje as mulheres ocupam cerca de 49,7% dos cargos mais altos das empresas.

#### 5.1.5 Titulação

Como se pôde notar na Tabela 5, quanto à titulação os dirigentes responderam da seguinte maneira:

TABELA 5 – TITULAÇÃO DOS RESPONDENTES

| TITULAÇÃO             | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|-----------------------|------------|------------|
| Graduados             | 3          | 18,75%     |
| Especialista completo | 7          | 43,75%     |
| Mestrado completo     | 5          | 31,25%     |
| Doutorado completo    | 1          | 6,25%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

A distribuição por titulação mostra que os dirigentes mencionados têm alto grau de qualificação. O grau de profissionais com qualificação ao nível de

especialização é elevado, totalizando 43,75% e de Mestrado e Doutorado, totalizando 37,50%. Isto reflete a condição privilegiada que a Faculdade Opet detém quanto à qualificação profissional de seus docentes.

Desta maneira, percebeu-se que mesmo sendo uma instituição de educação superior com apenas 6 (seis) anos de existência, é consolidada com muita expressão e profissionais de qualidade que dirigem a faculdade com credibilidade e confiança.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS ESPECÍFICOS

### 5.2.1 Percepção Geral sobre Planejamento

#### 5.2.1.1 Principal função do Planejamento Institucional

TABELA 6 – PRINCIPAL FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

| ALTERNATIVAS   | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|--|------------|------------|
| a) Trazer maior racionalidade às ações da organização  | 15         | 93,75%     |
| b) Atender às exigências de grupos internos e externos | 1          | 6,25%      |
| c) Representar simbolicamente as ações organizacionais | 0          | 0,0%       |
| d) Outra   | 0          | 0,0%       |

Fonte: Questionário de pesquisa

Observa-se que na sua maioria, ou seja 93,75% dos dirigentes, responderam que a principal função do planejamento dentro da instituição é trazer

maior racionalidade nas ações da organização. Isto mostra que a instituição utiliza o planejamento como uma ferramenta gerencial para maximizar as suas ações e alcançar os seus objetivos estabelecidos.

De acordo com a teoria, o “planejamento é um processo através do qual uma organização qualquer define seus objetivos e metas e os meios para atingi-los” (MEYER, 2001). Este processo de planejamento visa praticar ações no presente para poder ter os resultados esperados no futuro. Assim, ele direciona a organização para o futuro, assessorando-a nas ações e meios que devem ser utilizados para o sucesso da instituição.

Esta dimensão racional está presente de maneira muito forte na Faculdade Opet, pelo fato de ser comandada verticalmente pelos gestores, característica muito pessoal desta dimensão.

#### 5.2.1.2 Principal elemento do Processo de Planejamento Institucional

Nesta distribuição de freqüência, é apresentada a análise do principal elemento de composição do processo de planejamento na instituição.

TABELA 7 – PRINCIPAL ELEMENTO DO PLANEJAMENTO

| ALTERNATIVAS   | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|--|------------|------------|
| a) Factibilidade: objetivos possíveis de serem atingidos                 | 7          | 43,75%     |
| b) Participação: compatibilidade entre vários planos                     | 4          | 25,00%     |
| c) Flexibilidade: capacidade de incorporar novas variáveis e informações | 4          | 25,00%     |
| d) Outra: Todas juntas mencionadas                                       | 1          | 6,30%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Dentre os elementos de composição da Tabela 7, o mais citado pelos dirigentes foi a factibilidade, com 43,75%, sendo necessário que exista no planejamento objetivos possíveis de serem atingidos pelo grupo. Desta maneira, o planejamento não passa a ser visto como uma grande frustração da empresa, pois os objetivos relacionados são atingidos. De acordo com Mintzberg (1999), quanto mais os objetivos forem claros, mais fácil vai ser comandar as ações, pois todos estarão trabalhando por um único interesse.

Porém, alguns dirigentes mencionaram como principal elemento a participação, com 25%, onde os planos que são desenvolvidos dentro do planejamento devem ser compatíveis entre si. Desta forma, os respondentes acreditam que todos os integrantes devem estar participando diretamente do processo de planejamento, compatibilizando todos os planos existentes, a fim de realizar os objetivos com sucesso.

Outros 25% acreditam que o mais importante elemento é a flexibilidade nas ações. Desta maneira, este grupo acredita que os planos devem ter a capacidade de incorporar novas variáveis e informações, quando for necessário

para a melhoria do processo. Este grupo trabalha com o ambiente externo e interno, onde determinados fatos podem ocorrer e prejudicar o andamento do processo, por isso a necessidade de que haja flexibilidade em alterar algumas ações existentes nos planos, para que possa chegar aos resultados esperados.

Para Baldrige (1977, p.3), “as faculdades e universidades têm objetivos vagos, ambíguos, e precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incertezas e conflitos.” Portanto, o fato de haver disparidade nos números relacionados às diferentes respostas obtidas no principal elemento do processo de planejamento institucional deve-se a esta característica diferenciada das universidades.

### 5.2.1.3 Fator mais importante na Construção do Planejamento

TABELA 8 –CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO DA FACULDADE OPET

| ALTERNATIVAS  | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Clareza dos Objetivos  | 13         | 81,25 %    |
| b) Negociação   | 0          | 0,0 %      |
| c) Valores compartilhados   | 2          | 12,50 %    |
| d) Outra: Todos os itens acima, e o envolvimento de todos os setores e pessoal para a perfeita integração | 1          | 6,3 %      |

Fonte: Questionário de pesquisa

O fator mais importante para a construção do planejamento na faculdade foi a necessidade dos objetivos serem claros, com 81,25%. Percebeu-se que a racionalidade, como foi mencionado na Tabela 6, foi priorizada pelos

dirigentes na organização. Com os objetivos formais colocados para o grupo de maneira clara e simples, orientou com uma maior facilidade as ações do grupo, tendo resultados muito mais eficazes.

As instituições de educação superior possuem características diferenciadas das demais organizações que são diferenciadas e destacadas por Baldrige (1977). Um das características mencionadas pelo autor é a ambigüidade de objetivos existentes nas instituições.

As instituições de educação superior possuem objetivos que as norteiam para seu funcionamento perfeito. Entretanto, as universidades têm objetivos ambíguos e, desta forma, precisam criar um processo decisório capaz de responder a um determinado grau de incertezas e conflitos existentes na mesma. O principal objetivo é proporcionar o ensino, a pesquisa, a extensão para a comunidade, soluções de problemas sociais, administração das instalações internas e externas e muitas outras (Baldrige, 1977).

Por não possuir objetivos claros, muitas das pessoas que trabalham nas unidades, não sabem ao certo qual é o objetivo norteador da instituição, fazendo com que estes objetivos sejam cada vez mais distantes de serem realizados pela instituição. Essa é uma possível razão pela qual a grande maioria dos respondentes destacaram a “clareza dos objetivos” como fator mais importante na construção do planejamento.



#### 5.2.1.4 Principal elemento que desencadeou o processo de planejamento

TABELA 9 – PRINCIPAL ELEMENTO DESENCADEADOR DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

| ALTERNATIVAS                  | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|-------------------------------|------------|------------|
| a) Exigência legal            | 14         | 87,25%     |
| b) Posicionamento estratégico | 2          | 12,5%      |
| c) Visão de líder             | 0          | 0,0%       |
| d) Outra                      | 0          | 0,0%       |

Fonte: Questionário de pesquisa

Dentre as alternativas acima, a mais votada, com 87,25%, foi a exigência legal. De acordo com o MEC, toda IES deve ter um PDI (Planejamento de Desenvolvimento Institucional). Deve conter todos os objetivos, metas, estratégias e ações que serão realizadas pela faculdade, nos próximos 5 (cinco) anos.

O PDI é formado por uma introdução que menciona o contexto no qual se insere a universidade, a necessidade real de sua existência e destaque para a dimensão social e financeira justificada.

A formação do Plano Institucional é composta pelo projeto acadêmico (interdisciplinariedade entre cursos e disciplinas, projeto pedagógico, estratégias utilizadas, análise da parte de ensino, pesquisa e extensão) e pelo projeto administrativo (com a qualidade que a universidade pretende dispor aos seus alunos, diferenciação dos serviços, análise do crescimento ordenado da instituição).

Após o plano institucional, vêm a avaliação institucional (instrumento de verificação da qualidade da organização). E por fim, as estratégias de implementação que serão usadas nos itens acima, como: ensino, pesquisa e extensão, processo de administração e infra-estrutura.

Para muitas destas IES, o planejamento é apenas um ato formal, no qual as informações inseridas no plano, não são executadas no dia-a-dia da organização. É importante salientar que este processo de planejamento começou a ser utilizado nas organizações em geral, e há muito pouco tempo começou a ser utilizado nas universidades.

O processo de planejamento é utilizado como uma ferramenta gerencial, e visa preparar ações que serão realizadas no presente, que produziram resultados eficazes num futuro próximo.

#### 5.2.1.5 Expressão do entendimento do Processo de Planejamento

Nesta apresentação dos dados, serão analisadas as alternativas que melhor expressam o entendimento dos respondentes acerca do planejamento.

TABELA 10 – ENTENDIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA IES

| ALTERNATIVAS  | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Processo racional de construção                      | 15         | 93,75%     |
| b) Planos integrados que articulem interesses de grupos | 1          | 6,3%       |
| c) Processo que simboliza o futuro                      | 0          | 0,0%       |
| d) Outra  | 0          | 0,0%       |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para a maioria dos dirigentes, 93,75%, o planejamento é visto como um processo racional de construção do futuro. Para Dias (1982), “planejar é olhar para o futuro”. Portanto, o processo de planejamento contribuiu para resultados eficazes num futuro próximo.

No primeiro grupo de perguntas, que objetivou saber qual era a percepção dos gestores sobre a importância do planejamento para a Faculdade Opet, obtiveram-se os seguintes resultados: para 93,75% dos respondentes, a principal função do planejamento institucional deve ser a de trazer uma racionalidade às ações da organização como um todo.

Os gestores que responderam o questionário acreditam que os objetivos que estão inseridos no plano devem ser possíveis de serem atingidos. Desta forma, dificilmente a equipe teria frustrações por não conseguir alcançar os objetivos mencionados no plano.

Para 81,25% dos dirigentes, o fator mais importante na construção do planejamento deve ser a clareza dos objetivos. Estes objetivos devem ser escritos no plano de maneira simples e clara, e também trabalhados com os grupos da mesma maneira.

Para 87,25% dos dirigentes da Faculdade Opet, o principal elemento desencadeador do processo de planejamento foi a exigência legal, ou seja, o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que o MEC solicita à faculdade quando a mesma decide abrir as suas portas.

Para a maioria dos gestores (93,75%), o planejamento institucional da Faculdade Opet representa um processo racional de construção do futuro da instituição. Está informação é mais um forte indicio da dimensão racional no processo de planejamento da organização.

Assim, constatou-se que os respondentes do questionário sabem da real importância do Planejamento Institucional e quais devem ser os principais elementos norteadores do plano para que os resultados esperados possam ser realizados com sucesso.

## 5.3 DIMENSÕES

Neste segundo grupo de perguntas, o principal objetivo foi descobrir qual das dimensões racional, política e simbólica predominavam na prática do planejamento exercido na Faculdade Opet.

Num total de 17 (dezesete) questões, foram mencionadas características das dimensões estudadas. Nas 6 (seis) primeiras questões, analisou-se a dimensão da racionalidade do planejamento exercido na organização. Nas outras 5 (cinco) questões foi abordada a dimensão política do planejamento. E, nas 6 (seis) últimas questões, analisou-se a dimensão simbólica do processo de planejamento da Faculdade Opet.

### 5.3.1 Dimensão Racional

#### 5.3.1.1 Objetivos que integram o Planejamento

Nesta apresentação dos dados serão analisadas as alternativas que melhor expressam os objetivos que integram o planejamento exercido na Faculdade Opet pelos respondentes:

TABELA 11 – OBJETIVOS QUE INTEGRAM O PLANEJAMENTO

| OBJETIVOS       | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|-----------------|------------|------------|
| a) Claros       | 9          | 56,25%     |
| b) Ambíguos     | 1          | 6,25%      |
| c) Conflitantes | 6          | 37,50%     |
| d) Outra        | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para os 56,25 % dos dirigentes, os objetivos que integram a prática do planejamento da Faculdade Opet são claros. E para 37,50% dos gestores, são conflitantes.

Para Peter e Waterman (1997), a dimensão racional parte do pressuposto que a racionalidade está inserida na missão e objetivos da organização, de uma maneira articulada, clara e simples.

Entretanto, percebeu-se que mesmo a dimensão racional predominando como objetivos do planejamento, com 56,25%, alguns dirigentes acreditam que os objetivos que estão mencionados no plano, não são os mesmo objetivos que são realizados diariamente pelos gestores da instituição. Por isso, muitas vezes as informações são geradas de forma incorreta, por causa do conflito entre os objetivos de cada grupo.

#### 5.3.1.2 Principal fator que reflete a Orientação do Planejamento

Quanto ao principal fator que reflete a orientação do planejamento praticado pela Faculdade Opet, os respondentes mencionaram a seguinte distribuição:

TABELA 12 – PRINCIPAL FATOR DE ORIENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO

| ORIENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO   | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|------------------------------|------------|------------|
| a) Crescimento institucional | 12         | 75,00%     |
| b) Resultados financeiros    | 3          | 18,75%     |
| c) Qualidade acadêmica       | 1          | 6,25%      |
| d) Outra:                    | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Na distribuição da Tabela 12, o principal fator que melhor reflete a orientação do planejamento na instituição de ensino superior Opet, com 75,00%, foi o crescimento institucional. Os gestores acreditam que a prática do planejamento deve trazer a organização um crescimento.

As principais proposta do modelo racional são sempre no sentido de tentar superar as restrições para alcançar os objetivos, metas, ações e resultados esperados pela instituição.

Este crescimento deve-se ao fato da racionalidade estar inserida nos objetivos, metas e ações da organização. Porém, muitas vezes existe a intenção de fazer esta determinada ação, mas não consegue realizá-la por diversos motivos. Então, a dimensão racional pretende poder organizar e minimizar os riscos e maximizar os lucros da universidade. Assim, o crescimento da instituição será visível por todos que fazem parte do processo de planejamento.

#### 5.3.1.3 Principal benefício que se espera da prática do Planejamento

Esta distribuição mostrará o que os respondentes aponta como principal benefício que se pode esperar do planejamento que é desenvolvido na Faculdade Opet:

TABELA 13 - PRINCIPAL BENEFÍCIO QUE SE ESPERA DO PLANEJAMENTO

| BENEFÍCIO   | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais | 12         | 75,00%     |
| b) Integrar o planejamento e orçamento                  | 3          | 18,75%     |
| c) Permitir o cumprimento da missão institucional       | 1          | 6,25%      |
| d) Outra  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

De acordo com os gestores, o principal benefício que se espera do planejamento que é desenvolvido pela Faculdade Opet, com 75,00%, foi o de assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais. Entretanto, para 37,50%, na Tabela 11, consideram os objetivos que integram o planejamento conflitantes. Analisando estes paralelos, percebeu-se que muitos dos dirigentes não têm claros os objetivos que norteiam a organização.

Para a dimensão racional, é de suma importância a clareza nos objetivos da universidade (MOTTA,1991). É necessário que todos os integrantes do processo de planejamento estejam inseridos nos objetivos, com uma visão clara e simples do processo. Desta forma, os resultados esperados pelo grupo acontecerão com maior facilidade, porque todos os membros estarão trabalhando por um objetivo comum.

#### 5.3.1.4 Principal fator que facilita a Implementação do Planejamento

Na distribuição será mencionado o principal fator que facilita a implementação do planejamento na organização respondido pelos dirigentes da Faculdade Opet:

TABELA 14 – FACILITADOR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO

| FATOR FACILITADOR                       | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Estabelecimento de metas mensuráveis | 11         | 68,75%     |
| b) Integração entre objetivos e ações   | 4          | 25,00%     |
| c) Recursos disponíveis                 | 1          | 6,25%      |
| d) Outra:                               | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 68,75% dos respondentes, o principal fator que facilitou a implementação do planejamento na organização foi o estabelecimento de metas mensuráveis.

Na dimensão racional, os objetivos devem ser claros e simples e analisados pelos gestores através dos meios e dos fins. Desta forma, as metas e ações são de fácil implementação. Portanto, a partir do momento que os objetivos são alcançados, a equipe percebe que as metas foram superadas.

Porém, 25% dos dirigentes acreditam que o principal fator que facilita a implementação do planejamento é a integração entre objetivos e ações. Esta integração facilita o aparecimento dos resultados, pois desta maneira o grupo trabalha com os objetivos claros e integram nas metas e ações, os resultados que devem ser alcançados.



É importante destacar que os respondentes na prática acreditam que o estabelecimento de metas mensuráveis são fatores que podem facilitar a prática do planejamento. Entretanto, na tabela 1, destacam que na teoria acreditam que a principal função do planejamento é trazer maior racionalidade às ações da organização. Vale ressaltar que a relação entre teoria e prática do planejamento é expressa através das características da dimensão racional.

### 5.3.1.5 Principal foco do planejamento

O principal foco do planejamento desenvolvido pela Faculdade Opet, foi distribuído pelos respondentes da seguinte maneira:

TABELA 15 – FOCO DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO

| PRINCIPAL FOCO   | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|--|------------|------------|
| a) Expansão ordenada dos cursos                        | 4          | 25,00%     |
| b) Posicionamento estratégico num contexto competitivo | 11         | 68,75%     |
| c) Operacionalização do plano                          | 1          | 6,25%      |
| d) Outra   | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 68,75% dos respondentes, o principal foco do planejamento desenvolvido pela Faculdade Opet foi o posicionamento estratégico num contexto

Todavia, sabendo que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, principalmente nesta área de ensino, a Faculdade Opet preocupa-se em estar sempre se atualizando e se enraizando no mercado externo.

Embora 25% dos dirigentes estejam focalizando o planejamento a expansão ordenada de cursos, todos visam a credibilidade da Faculdade Opet no mercado. Por isso, várias são as tentativas de fazer com que o nome Opet esteja ligado à qualidade de ensino, pesquisa e extensão.

#### 5.3.1.6 Viabilidade do Planejamento

TABELA 16 – VIABILIDADE DO PLANEJAMENTO

| VIABILIDADE   | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Adoção de um planejamento programado em todas as áreas | 4          | 25,00%     |
| b) Clareza dos objetivos e metas                          | 6          | 37,50%     |
| c) Sincronia entre planejamento e orçamento               | 6          | 37,50%     |
| d) Outra  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Dos respondentes da pesquisa, 37,50% acreditam que a clareza dos objetivos e metas são responsáveis por viabilizar o processo de planejamento desenvolvido pela Faculdade Opet.

A dimensão racional propõe que os objetivos sejam simples e claros, o que facilita a realização das metas propostas pelos grupos.

Porém, 37,50% dos dirigentes acreditam que a sincronia entre planejamento e orçamento é essencial para a viabilidade do planejamento praticado

na instituição. Percebeu-se que para os gestores, a viabilidade do planejamento está ligada diretamente com o orçamento que a universidade destina para as ações do planejamento.

Este orçamento deve ser estudado e levantado da maneira mais minuciosa possível, para que não aconteçam erros. Para cada realização de metas e ações, exige que o orçamento esteja definido e próprio para a execução das mesmas. É necessário que o planejamento esteja bem elaborado, para que não aconteça a falta de recursos para a realização do que foi planejamento pelo grupo.

Para Hardy e Fachin (1996), “na dimensão racional os recursos financeiros oferecidos a instituição, em geral, é enxuto e deve ser aproveitado da melhor maneira possível”, ou seja, maximizando os resultados esperados.

### 5.3.2 Dimensão Política

#### 5.3.2.1 Exigências do processo

TABELA 17 – EXIGÊNCIA DO PROCESSO

| EXIGÊNCIA DO PROCESSO                                 | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Negociação entre a direção e os diversos grupos    | 4          | 25,00%     |
| b) Barganha na resolução de conflitos entre os grupos | 1          | 6,25%      |
| c) Cooptação na solução de problemas                  | 14         | 87,25%     |
| d) Outra:   | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 87,25% dos planejadores da Faculdade Opet, o processo de planejamento praticado exigiu uma cooptação de soluções de problemas. De acordo com Peterson (1979), no sistema político, as organizações existem diversos grupos de interesses, onde várias pessoas apóiam e comprometem-se com os objetivos e metas deste planejamento.

Entretanto, do outro lado, existe um outro grupo que não concorda com alguns destes grupos, e acaba não realizando as ações necessárias para o sucesso do planejamento estabelecido. Desta forma, é comum neste sistema os grupos gerarem problemas e dificuldade aos gestores com a insatisfação ao processo de planejamento.

Percebeu-se que os gestores da Faculdade Opet participam de diferentes grupos dentro da organização. Por isso, tiveram que cooptar nas soluções de problemas para poder colocar em prática o planejamento estabelecido pela instituição.

### 5.3.2.2 A participação no processo de planejamento

TABELA 18 – PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

| PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO                          | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Forte com o comprometimento dos participantes  | 11         | 68,75%     |
| b) Limitada a momentos específicos do processo    | 5          | 31,25%     |
| c) Desnecessária em face da clareza dos objetivos | 0          | 0,00%      |
| d) Outra  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para a maioria dos dirigentes da Faculdade Opet, 68,75%, a participação pode ser caracterizada, com um forte comprometimento de todos os participantes.

No modelo político, a participação nas decisões poder ser considerada global, ou seja, todos os grupos participam deste o inicio até o final do processo de decisão. Isto se deve ao fato de que este sistema, estabelece um relacionamento muito forte na participação de todos os grupos que trabalham internamente com os que trabalham externamente da organização. Por isso, a participação é sempre considerada uma palavra chave neste sistema político.

Observou-se que o processo de planejamento desenvolvido pela Faculdade Opet é totalmente ligado à participação de todos os grupos envolvidos. Todos têm a chance de escolher o que é mais convincente para si ou para o seu grupo. Desta forma, a instituição está sempre trabalhando de forma clara e aberta com os grupos envolvidos neste processo.

### 5.3.2.3 Integração dos diversos grupos da IES

TABELA 19 – FATOR DE INTEGRAÇÃO DOS GRUPOS

| INTEGRAÇÃO DOS GRUPOS                               | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Fundamental para a prática do planejamento       | 14         | 87,25%     |
| b) Irrelevante para a prática do planejamento       | 0          | 0,00%      |
| c) desconsiderado na prática do planejamento        | 1          | 6,25%      |
| d) Outra: Necessária para a prática do planejamento | 1          | 6,25%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

A integração dos diversos grupos existentes na Faculdade Opet têm sido considerada por 87,25% dos gestores como fundamental para a prática do planejamento. Como já foi mencionada na Tabela 18, a principal característica do sistema político é a participação dos grupos.

Através desta participação e integração dos grupos de interesse, existe um jogo de poder, onde cada grupo luta pelo que acha que é melhor para o seu grupo. Assim, os grupos têm que convencer os outros da importância de determinada situação, provocando uma integração entre eles.

Os gestores e responsáveis pelas votações de decisões do processo angariam apoio a todos que estão inseridos, negociando com os diversos grupos de interesses existentes, realizando assim, o processo de planejamento praticado nas organizações de caráter político.

Na Faculdade Opet, os grupos de interesse estão integrados entre si, a fim de barganhar os melhores resultados, preocupados, muitas vezes, em aumentar orçamentos, melhorar a atividade acadêmica, melhorar a infra-estrutura da instituição, entre outras ações.

#### 5.3.2.4 Conflitos que emergiram no processo de planejamento

Para os dirigentes da Faculdade Opet, os conflitos que emergiram no desenvolvimento do processo de planejamento podem ser considerados:

TABELA 20 – CONFLITOS QUE EMERGIRAM

| CONFLITOS QUE EMERGIRAM                         | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Freqüentes e foram solucionados              | 5          | 31,25%     |
| b) Estiveram presentes e não foram solucionados | 3          | 18,75%     |
| c) Raros e foram solucionados                   | 8          | 50,00%     |
| d) Outra  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 31,25% dos respondentes, os conflitos que emergiram no processo de planejamento foram considerados freqüentes e todos foram solucionados, o que é considerado normal no modelo político. Este conflito existe, pois cada grupo possui diferentes interesses.

Entretanto, para 50% dos gestores, estes conflitos foram raros e foram solucionados. Mesmo sendo comum existirem conflitos, muitos grupos acham que algumas atitudes não deveriam ser mencionadas como tais. Para eles, apenas foram discutidos pontos de vistas diferentes, o que acaba com a possibilidade de existirem conflitos.

Por isso, a estrutura social desta dimensão é considerada pluralista, pois existem vários grupos de interesses que são divergentes dentro da instituição.

#### 5.3.2.5 Participação de diversos grupos no processo de Planejamento

A participação de diversos grupos no processo de planejamento institucional pode ser caracterizada pelos respondentes da Faculdade Opet como:

TABELA 21 - PARTICIPAÇÃO DOS DIVERSOS GRUPOS

| PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS                  | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|--|------------|------------|
| a) Crítica                               | 10         | 62,50%     |
| b) Fator secundário                      | 3          | 18,75%     |
| c) Irrelevante                           | 1          | 6,25%      |
| d) Outra: Importante, mas também crítica | 2          | 12,50%     |

Fonte: Questionário de pesquisa

Esta participação dos diversos grupos no processo de planejamento foi vista de forma diferente pelos gestores. Para 75% dos respondentes, a participação destes diversos grupos é considerada importante para a organização, porém crítica.

Muitos dirigentes consideram que a participação destes grupos apenas dificultam o processo. Acreditam ainda que muitas vezes os aspectos levantados por estes grupos são irrelevantes, se comparado com outros aspectos muitos mais importantes para a organização naquele determinado momento.

Já para 18,75% esta participação foi considerada como fator secundário. Para estes gestores, a participação muitas vezes não convence o restante dos grupos, e acaba sendo apenas mais uma tentativa de negociação por parte destes grupos.

### 5.3.3 Dimensão Simbólica

#### 5.3.3.1 Reuniões destinadas a discutir o planejamento

Para os dirigentes da Faculdade Opet, as reuniões que são destinadas para discutir o planejamento na instituição podem ser consideradas:



TABELA 22 – REUNIÕES DESTINADAS A DISCUTIR O PLANEJAMENTO

| REUNIÕES REPRESENTAM  | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Eventos de suma importância para o sucesso do planejamento | 7          | 43,75%     |
| b) Eventos de importância para apenas alguns grupos           | 9          | 56,25%     |
| c) Eventos sem importância para o processo de planejamento    | 0          | 0,00%      |
| d) Outra  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Esta distribuição é um tanto quanto diferente em alguns aspectos. Para 43,75% dos respondentes, estas reuniões são consideradas eventos de suma importância para o sucesso do planejamento.

Na dimensão simbólica, estas reuniões são consideradas como atividades simbólicas, onde são rituais ou cerimônias que estão ligadas ao processo de planejamento, isto é, de alguma maneira diferenciando esta atividade das outras (Ortner, 1973).

Entretanto, para 56,25% dos respondentes, estas reuniões são consideradas eventos de importância para apenas alguns grupos. Para estes dirigentes, o planejamento não deve ser considerado um evento e sim uma previsão para as atividades que devem ser cumpridas durante o ano.

Na Faculdade Opet é muito comum aparecer em jornais informativos, enviados por e-mail para funcionários e alunos, o que foi feito durante a semana na organização. Estas reuniões sempre são mencionadas, mostrando para o leitor que a instituição está preocupada com o futuro da organização.

Para a dimensão simbólica, é chamado de cerimônias, ritos, que fazem com que o leitor perceba que a organização possui uma gestão sofisticada de trabalho.

### 5.3.3.2 Prática sistêmica do planejamento

Para os gestores da Faculdade Opet, a prática sistêmica do planejamento na instituição tem gerado:

TABELA 23 – PRÁTICA SISTÊMICA DO PLANEJAMENTO

| PRÁTICA SISTÊMICA                                       | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Uma cultura favorável ao planejamento                | 4          | 25,00%     |
| b) Um conhecimento melhor do processo de Planejamento   | 11         | 68,75%     |
| c) Nenhuma familiaridade com o processo de Planejamento | 1          | 6,25%      |
| d) Outra  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

A maioria dos dirigentes, 68,75%, considera que a prática sistêmica do planejamento na organização tem gerado um conhecimento melhor no processo de planejamento.

Para Deal e Terrence (1997), estes valores são diferentes de instituição para instituição. A prática sistêmica é promovida para explicar, expressar, legitimar, comunicar o planejamento da organização. Desta forma os funcionários e alunos da Faculdade Opet sabem exatamente o que está acontecendo na instituição.

Assim, passa aos que freqüentam ou trabalham na instituição uma certa tranqüilidade em saber o que está se passando nas reuniões a portas fechadas.

### 5.3.3.3 Produção do Planejamento Institucional

Para os respondentes, o planejamento institucional tem produzido:

TABELA 24 – PLANEJAMENTO TEM PRODUZIDO

| PLANEJAMENTO PRODUZ  | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|--|------------|------------|
| a) Planos formais, sem implicações práticas  | 1          | 6,25%      |
| b) Planos operacionais   | 12         | 75,00%     |
| c) Marketing Promocional   | 2          | 12,50%     |
| d) Outra: Planos formais que conseguem sua viabilidade prática através de orçamento prévio | 1          | 6,25%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 75% dos gestores, o planejamento tem produzido planos operacionais, ou seja, metas e ações que devem ser realizadas para poder alcançar os resultados desejados. Esta característica é da dimensão racional, no qual todos os objetivos devem ser claros, para poder estabelecer metas e ações que resultem em operacionalização destas atividades.

Para 12,50% dos respondentes, este planejamento produz um marketing promocional para a organização. Esta prática está relacionada na dimensão simbólica, onde a instituição deve estar sempre mostrando para terceiros

as atividades que são realizadas. Isto se deve a gestão sofisticada e preocupada com a atividade acadêmica.

#### 5.3.3.4 Relevância do planejamento

TABELA 25 – RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO

| RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO                    | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Marketing produzido                        | 8          | 50,00%     |
| b) Ritual seguido pelo sucesso                | 2          | 12,50%     |
| c) Imagem positiva emanada do processo        | 5          | 31,25%     |
| d) Outra: organização e clareza nos objetivos | 1          | 6,25%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 50% dos respondentes, o *marketing* produzido pela instituição foi considerado o fator que melhor representa a relevância do planejamento. Essas características são consideradas elementos da cultura de uma instituição.

É analisado por Wildawsky (1975) que cada organização possui cultura própria que influenciará o pensamento e as ações que nela serão praticadas, e assim formar gestores com a cara da instituição, prevalecendo o que a mesma acha importante.

Algumas pessoas argumentam que as organizações têm culturas; outras defendem que as organizações são culturas. Portanto, percebe-se o quanto a cultura de uma instituição de educação superior, que é expressa diariamente, é forte.

Na Faculdade Opet, o planejamento institucional já está acoplado na cultura da instituição. Em geral, os funcionários sabem qual é cultura da faculdade, os valores e objetivos da organização. Muitos funcionários defendem e acham que

esta cultura é bem representada, e outros simplesmente sabem, mas são indiferentes.

#### 5.4 TIPO DE DIMENSÃO QUE PREDOMINA NA FACULDADE OPET

Neste grupo, foram feitas duas perguntas para posicionar os respondentes de acordo com a dimensão racional, política e simbólica. Estas perguntas têm o objetivo de analisar no objeto de estudo, qual das dimensões tem predominância na prática do planejamento da Faculdade Opet.

##### 5.4.1 Prática do planejamento

TABELA 26 – PRÁTICA DO PLANEJAMENTO

| PRÁTICA DO PLANEJAMENTO                             | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Racionalidade na definição dos objetivos e metas | 12         | 75,00%     |
| b) Participação dos grupos                          | 4          | 25,00%     |
| c) Gestão sofisticada                               | 0          | 0,00%      |
| d) Outra:   | 0          | 0,00%      |

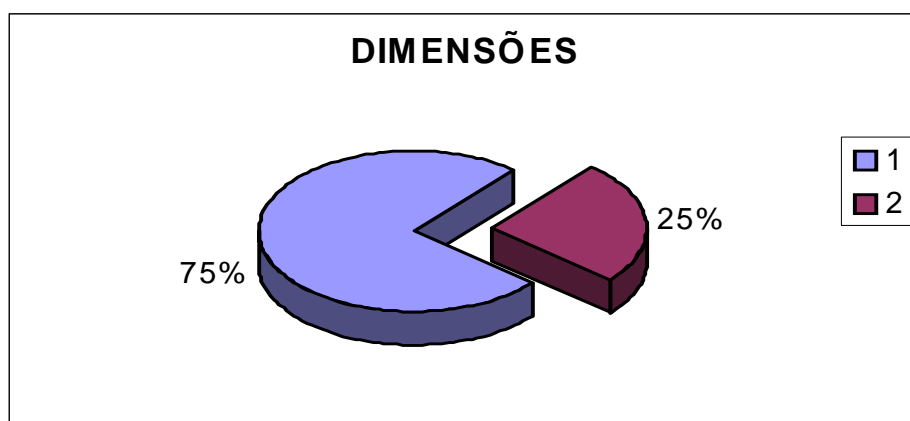
Fonte: Questionário de pesquisa

Conforme se observa na tabela 25, o planejamento predomina na dimensão racional. Com 75%, os gestores acreditam que a racionalidade na definição dos objetivos e metas é o que melhor reflete na prática do planejamento realizado. Estes dirigentes da Faculdade Opet acreditam que quanto mais os objetivos são claros, mais metas e ações são realizadas com sucesso e assim, alcançarão os resultados pretendidos.

Entretanto, 25% dos respondentes acreditam que a melhor opção que reflete a prática do planejamento realizada na organização é a participação dos diferentes grupos. Esta característica remete à dimensão política cuja participação e integração dos grupos é de suma importância.

É importante ressaltar que na teoria a dimensão que se torna mais predominante é a dimensão racional, porém na prática percebe-se, que além da dimensão racional, existe a presença forte das dimensões política e simbólica.

GRÁFICO 2 - DIMENSÃO PREDOMINANTE



#### 5.4.2 Essência da prática do planejamento

TABELA 27 – ESSÊNCIA DA PRÁTICA DO PLANEJAMENTO

| ESSÊNCIA DA PRÁTICA                           | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Gestão sofisticada                         | 9          | 56,25%     |
| b) Propaganda                                 | 2          | 12,50%     |
| c) Rito                                       | 3          | 18,75%     |
| d) Outra: organização e clareza nos objetivos | 2          | 12,50%     |

Fonte: Questionário de pesquisa

Nesta distribuição, com 56,25%, os respondentes analisaram que a essência da prática do planejamento da Faculdade Opet é demonstrada como uma gestão sofisticada, remetendo à dimensão simbólica.

Para 31,25%, essa essência é demonstrada por rito ou mito e propaganda, que também está posicionada na dimensão simbólica. E para 12,50%, a essência é demonstrada por organização e clareza dos objetivos, remetendo-se à dimensão racional.

Portanto, pôde-se perceber que a dimensão que predomina é a dimensão na instituição de educação superior Opet, cujos objetivos devem ser claros, metas e estratégias trabalhadas dentro dos recursos financeiros específicos e avaliação do resultados. A estrutura é burocrática, onde as decisões são tomadas de uma forma vertical, que tem por intuito alcançar o melhor resultado.

## 5.5 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

### 5.5.1 Contribuição da prática do Planejamento

Para os gestores, o fator que mais tem contribuído para a execução do planejamento na Faculdade Opet foi:

TABELA 28 – CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO

| CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO          | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---------------------------------------|------------|------------|
| a) Conscientização da sua necessidade | 7          | 43,75%     |
| b) Participação                       | 6          | 37,50%     |
| c) Viabilidade das metas propostas    | 3          | 18,75%     |
| d) Outra                              | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Na análise, 43,75% acreditam que a maior contribuição do planejamento para a Faculdade Opet tem sido a de sensibilizar as pessoas da necessidade de se ter um planejamento na organização. Isto mostra que a instituição preocupa-se com o futuro, ou seja, realiza ações hoje para poder colher os resultados esperados no futuro. Esse item é uma característica da dimensão política, onde ao conscientizar todos os grupos existentes na organização, a negociação e a barganha começam a instalar-se de acordo com as necessidades do momento.

Esse fato é comprovado quando se percebeu que 37,50% acreditam que a maior contribuição do planejamento é a participação das pessoas. Esta é a palavra-chave da dimensão política. Todos os grupos inseridos no processo devem participar das decisões e ações do processo de planejamento da Faculdade Opet.



E apenas 18,75% acreditam que a principal contribuição do planejamento foi a viabilidade de metas propostas, característica da dimensão racional. Todavia, esta afirmação vai contra o gráfico proposto anteriormente, onde 75% dos dirigentes responderam que a prática do planejamento reflete-se na racionalidade de definição dos objetivos e metas. Essa é uma característica da dimensão racional.

Esta análise remete ao fato de que o planejamento é aplicado da forma racional e entendido pelos integrantes de forma política. Assim, todas as ações são desenvolvidas de maneira racional e subentendidas de maneira política.

#### 5.5.2 Fator que dificulta a prática do Planejamento

Os dirigentes responderam qual era o fator que mais dificultava a execução do planejamento na Faculdade Opet:

TABELA 29 – FATOR QUE DIFICULTA O PLANEJAMENTO

| FATOR DIFICULTADOR        | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---------------------------|------------|------------|
| a) Falta de experiência   | 0          | 0,00%      |
| b) Falta de recursos      | 10         | 62,50%     |
| c) Conflito de interesses | 6          | 37,50%     |
| d) Outra                  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Dentre os fatores mencionados, o mais citado pelos respondentes, com 62,50%, foi a falta de recursos. Para os gestores da Faculdade Opet, o que mais dificulta a execução do planejamento na organização é a falta de recursos. Isto se deve ao fato da instituição de educação superior Opet ser uma organização

privada, e todas as ações realizadas fazem parte de um orçamento pré-definido pelo conselho diretor como foi mencionado no capítulo 3.

Este conselho diretor é o responsável por determinar a verba que será destinada a Faculdade Opet. Após a liberação deste capital, o diretor da faculdade, junto com os coordenadores dos cursos e os responsáveis pelo administrativo financeiro, dividem esta verba de acordo com os projetos que estarão sendo realizados. O curso que tiver mais projetos será o curso que receberá mais verbas.

Toda e qualquer atividade que é realizada na organização deve ser comunicada ao diretor e ao departamento administrativo financeiro para que os mesmos concordem com os recursos que serão utilizados na aplicação destas atividades.

E 37,50% dos gestores acreditam que o que mais dificulta a prática do planejamento é o conflito de interesses entre os grupos. Esta afirmação revela a presença da dimensão política novamente. Eles acreditam que muitas vezes os projetos não são aceitos por todos porque determinados grupos acham que existem outros projetos que merecem uma atenção especial. Este fato de haver conflitos de interesses, negociação são características da dimensão política que está inserida nas organizações.

Todavia, percebeu-se que estes grupos que não conseguem aprovar seus projetos, são os grupos que têm uma representatividade, ou seja, muitas vezes tem cargos hierarquicamente mais baixo que os outros.

Por isso, acredita-se que é por este motivo que estes projetos acabam sendo vetados, por falta de representatividade do grupo que está projetando estas atividades.

### 5.5.3 Documento resultante do processo de planejamento

Nesta pergunta, os gestores da Faculdade Opet destacaram o documento mais relevante que resulta do processo de planejamento realizado na instituição. A distribuição foi a seguinte:

TABELA 30 – DOCUMENTO RESULTANTE DO PLANEJAMENTO

| DOCUMENTO RESULTANTE                      | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Plano de Desenvolvimento Institucional | 4          | 25,00%     |
| b) Plano Estratégico Institucional        | 7          | 43,75%     |
| c) Projeto Político - Pedagógico          | 5          | 31,25%     |
| d) Outra                                  | 0          | 0,00%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 43,75% dos respondentes, o documento mais relevante que resulta do processo de planejamento é o Plano Estratégico Institucional. Esta afirmação pode ser explicada a partir do fato de que a Faculdade Opet procura se centralizar nas estratégias que serão utilizadas ao longo do ano.

Mintzberg (2000) destaca que a estratégia dá o rumo para a organização, concentra esforços, favorece a coordenação de esforços, porém corre o risco de se formar uma linha de pensamento da casa, ou seja, de não mais se olhar em volta.

O chamado planejamento estratégico ajuda a organização a se definir por meio prático, entender-se e diferenciar-se das outras. Esta estratégia tem a função de ser uma idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma organização relacionando-a com o ambiente externo.

Porém, para 31,25% dos respondentes, o documento resultante do processo de planejamento realizado na Faculdade Opet é o Projeto Político – Pedagógico. Neste item a organização possui um projeto que está ligado principalmente à área acadêmica, porém com esferas políticas.

Para que o planejamento consiga trazer os resultados esperados, é importante que as metas e ações que foram propostas sejam realizadas corretamente. É exatamente nesta situação que está a área política.

Os grupos que estão inseridos neste processo devem estar articulados para poder então desenvolver da melhor maneira as atividades que foram propostas durante a elaboração do planejamento. Por isso, é mais uma vez um ato político, pois se um grupo sentir-se prejudicado, ele não participará com “vontade” da realização destas atividades. Isto se deve ao fato de que, muitas vezes, estas atividades lhe serão impostas e não articuladas com os outros grupos.

E, para 25% dos respondentes, o documento resultante do processo de planejamento foi o Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse plano deve conter os objetivos, metas, estratégias e ações que serão realizadas pela organização. Este plano é obrigatório para a instituição de ensino superior.

#### 5.5.4 Principal benefício gerado pelo Planejamento

Os gestores responderam nesta questão qual era o principal benefício gerado pelo planejamento desenvolvido pela Faculdade Opet.

TABELA 31 – PRINCIPAL BENEFÍCIO DO PLANEJAMENTO

| PRINCIPAL BENEFÍCIO                               | FREQÜÊNCIA | PERCENTUAL |
|---|------------|------------|
| a) Melhoria da qualidade acadêmica                | 10         | 62,50%     |
| b) Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis | 2          | 12,50%     |
| c) Melhoria da imagem institucional               | 1          | 6,25%      |
| d) Outra: Organização e clareza nos objetivos     | 1          | 6,25%      |

Fonte: Questionário de pesquisa

Para 62,50% dos dirigentes, o principal benefício gerado pelo planejamento que é praticado na Faculdade Opet foi a obtenção da melhoria acadêmica. Desta forma, destaca-se a importância do processo de planejamento para a organização.

O planejamento é utilizado para antecipar o futuro para as instituições. Desta forma, a qualidade acadêmica tem uma importante contribuição do planejamento praticado na IES.

Dentro da instituição, cada participante deste processo possui idéias, vivências e conceitos diferenciados. Neste caso, o planejamento busca trazer uma maior racionalidade às ações que serão exercidas na universidade, selecionando os objetivos, que inicialmente são ambíguos, difusos e muitas vezes conflitantes, para objetivos claros e colocados a todos os participantes de forma simples.

É importante salientar que se os termos formais, como objetivo, missão, valores, prioridades, relação com o mercado, forem resolvidos com clareza para todos os participantes da organização, fica mais fácil de ser orientada as ações, e com isto, ter resultados mais eficazes.

Apresentou-se neste capítulo a percepção dos dirigentes quanto ao planejamento formal e seus resultados. Vários enfoques foram dados às respostas a fim de colocar o leitor a par das principais características das dimensões utilizadas no objeto de estudo. Com os resultados obtidos, percebeu-se que os enfoques serviram para complementação das respostas e das análises.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No capítulo anterior foi desenvolvida a análise dos dados e informações obtidas no desenrolar da pesquisa. Foram analisadas percepções dos dirigentes sobre planejamento desenvolvido na instituição estudada com destaque para as dimensões racional, política e simbólica.

Com base nos dados analisados passa-se a responder as perguntas de pesquisa que nortearam o presente estudo.

### 6.3QUAL É O TIPO E A FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO EXERCIDO PELA FACULDADE OPET?

A função do planejamento na Faculdade Opet é de antecipar o futuro. Para a organização o plano direciona as ações. É importante ressaltar que os coordenadores de cursos e departamento administrativo-financeiro trabalham exatamente com o que foi determinado pelo plano. Tanto que quando é necessário se estabelecer alguma estratégia rápida, os gestores, muitas vezes ficam sem reação a algum acontecimento relâmpago.

Fica explícito em várias tabelas da análise de dados, como nas tabelas 6, 8, 10, 11, 12, 13, 23, 25 e 28, que o tipo de planejamento exercido na Faculdade Opet é de dimensão racional. Esta dimensão proporciona algumas características do planejamento da faculdade. Podem-se citar alguns exemplos para comprovar esta afirmação:

As decisões são tomadas de forma vertical - isto acontece quando o Conselho Diretor planeja os objetivos, metas e recursos financeiros para a

faculdade, mesmo neste caso, quando um dos membros do Conselho Diretor, é o diretor geral da Faculdade Opet. Desta forma, o que for decidido por este Conselho deve ser seguido pela organização.

Os projetos, os orçamentos que serão destinados para a faculdade devem ser realizados e avaliados pelo diretor. Este, repassa a avaliação para o conselho, que discutirá se continuará o projeto ou não. Poderia ser comparado com uma prestação de contas para o grupo Opet.

Objetivos e orçamento - a cada início de ano os funcionários são comunicados dos objetivos, metas e orçamentos. Cada departamento tem a sua reunião, onde explicará para o diretor da faculdade os seus projetos e qual deveria ser o seu orçamento para o ano. Assim, o diretor passa a verba ao departamento e o mesmo lhe envia periodicamente um relatório sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas e os valores que estão sendo gastos.

Processo decisório - o processo decisório é altamente centralizado pelo diretor, o que acaba muitas vezes dificultando a realização efetiva de ações. Isto muitas vezes acontece pela própria demora do processo. Neste processo cada integrante tem o seu papel bem definido, com disciplina e organização, principalmente por causa da hierarquia que existe na racionalidade.

Alcançar metas - todo início de ano, os docentes são convidados para reuniões, para poderem ter uma noção da situação atual e qual deve ser a situação no final do ano. Ao final do semestre é feita avaliação institucional por parte do corpo discente, que avalia professores, infra-estrutura e direção. O corpo docente avalia a infra-estrutura, os coordenadores e a direção. No final, têm-se dados para saber se os resultados foram positivos ou negativos. Desta forma, cada



departamento tem sua meta para alcançar, seja para reter um maior número de alunos possível ou para evitar gastos com recursos financeiros extras.

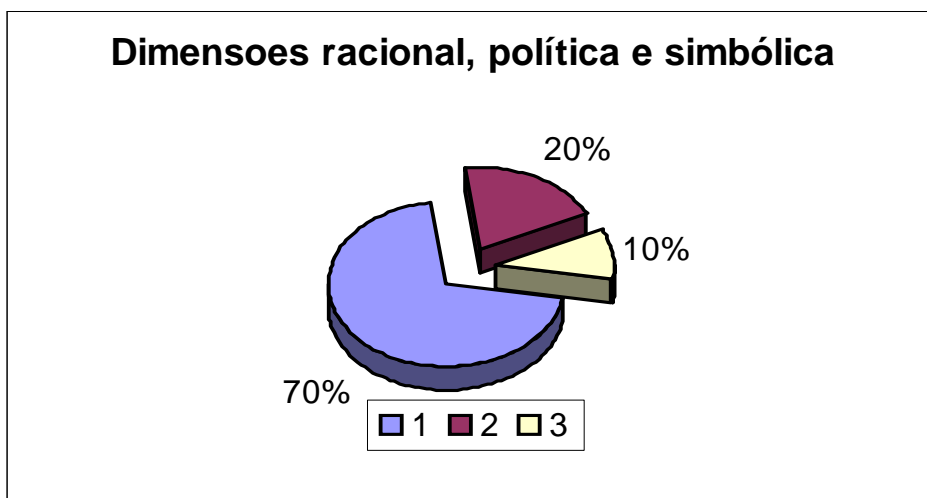
Participação - o corpo docente participa de reuniões para discutir assuntos ligados a atividade acadêmica. Nas reuniões muitas idéias e problemas são levantados. São repassadas à direção e assim, após uma triagem, algumas das idéias são aceitas e outras desconsideradas. Porém, pela estrutura vertical de decisão, estas idéias demoram muito tempo para saírem do papel, e os resultados acabam não sendo os esperados.

Sistema de avaliação - este sistema de avaliação é feita pela Faculdade Opet através de pesquisas, entrevistas com o corpo discente e corpo docente, relatório que cada departamento e coordenação envia periodicamente, análise do andamento projetos, dados que a secretaria acadêmica envia para a direção sobre alunos e professores.

Pode-se perceber que esta dimensão racional é muito forte na Faculdade Opet, porém não é a única. As dimensões políticas também estão inseridas num grau menor. E, por último, a dimensão simbólica, que se caracteriza pela cultura da organização, existe, mas é pouco utilizada por seus funcionários.

É importante ressaltar que as dimensões racionais, políticas e simbólicas se mesclam na prática do planejamento da Faculdade Opet. Entretanto, a predominante, sem dúvida, é a dimensão racional. Para ilustrar, o Gráfico 3 foi elaborado para mostrar a porcentagem percebida da participação de cada dimensão mencionada.

### GRÁFICO 3 - PERCEPÇÃO GERAL



De acordo com a análise de dados percebeu-se que as dimensões mesclam na prática do planejamento da Faculdade Opet. Entretanto, para melhor perceber, o gráfico 3 tem o objetivo de mostrar graficamente como estão divididas estas dimensões.

A dimensão racional, com 70%, foi a que mais foi percebida pelos respondentes do questionário. Com 20% a dimensão política, mescla-se com a racional, conforme as tabelas 12, 15, 16, 18, 19 e 27. E por fim, com 10%, a dimensão simbólica que, mesmo ocupando apenas 10%, tem muita expressão, como nos mostra as tabelas 21, 24 e 26 da análise de dados.

#### 6.2 O QUE CARACTERIZA AS ATUAIS AÇÕES DE PLANEJAMENTO PRATICADO NA FACULDADE OPET?

As ações que são praticadas na Faculdade Opet são caracterizadas pela melhoria na atividade acadêmica. Esta atividade acadêmica, que é “vendida” pela organização, é estar sempre atuando no mercado. O aluno que estuda na

Faculdade Opet está integrado com o mercado, segundo a propaganda. Por isso, muitas palestras, seminários, visitas técnicas, fóruns, agências experimentais, laboratórios sofisticados, são voltados para o que está acontecendo hoje no mercado de trabalho.

A Faculdade Opet acredita que os cursos que são oferecidos por ela também são por várias outras instituições. Portanto, não basta simplesmente oferecer algo para estes alunos, mas oferecer o melhor. Exatamente por isso, o planejamento é feito anualmente, pois o mercado de trabalho está em mudança o tempo todo.

Com certeza, o que dificulta e atrasa muitas ações é o fato de tudo que é desenvolvido ou pedido ter que passar pela direção, racionalizando assim, muitas vezes, a possibilidade de realizar atividades que teriam uma boa aceitação por parte do ambiente interno e externo da organização.

### 6.3 QUE RECOMENDAÇÕES PODEM SER PROPOSTAS À FACULDADE OPET NO SENTIDO DE MELHORAR A SUA PRÁTICA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL?

A resposta para esta questão teve como base, principalmente, os fatores evidenciados como dificuldades do planejamento da Faculdade Opet e as sugestões apresentadas por alguns respondentes para o desenvolvimento desse processo.

As sugestões dos gestores foram enriquecidas com aspectos considerados imp16558(i)11.8-418.567 5.33117(n)-4.d57442(A)6.61035(L)-4.ltns?

## 1) Apoiar a função do Planejamento

A decisão de abordar esse aspecto em primeiro lugar está no fato de que os demais que serão mencionados dependem direta ou indiretamente dele. Todos que estão inseridos neste processo devem apoiá-lo sempre. É importante desenvolvê-lo, acreditar na possibilidade de melhorar.

Na verdade, não se construiu nenhuma estratégia propriamente dita. O que pode se mencionar é o fato de se criar uma cultura de planejamento na instituição, mostrando a importância do mesmo.

Observa-se, na literatura específica, a recomendação de que é indispensável que a administração educacional superior esteja envolvida e interessada no resultado desse processo. Para Peterson (1989), isso apenas não é o suficiente, mas é, geralmente, uma condição necessária para o planejamento efetivo.

## 2) Falta de Recursos

Diante do exposto pelos respondentes na tabela 28, a falta de recursos é o fator que mais dificulta a execução do planejamento na Faculdade Opet. De acordo com a literatura, a falta de recursos não pode ser considerada o fator que mais dificulta o planejamento. Mesmo ele sendo um orçamento fechado, por se tratar de uma instituição de educação superior privada, o recurso financeiro acaba não sendo o principal problema.

Observa-se que o maior problema é o gasto desta verba em projetos mal formulados e mal executados. Em geral, os departamentos não fazem um planejamento próprio de suas ações. Por isso, acabam gastando a verba em atividades que não beneficiam as metas que foram estipuladas.

Seria de suma importância que cada departamento e coordenação que usufruem destas verbas tivessem o seu próprio planejamento, a fim de poder antecipar melhor o futuro.

### 3) Agilizar a verificação de idéias

No contato com os dirigentes percebeu-se que eles têm um grande interesse não só em participar mais deste processo, mas também de ver as suas idéias serem utilizadas para melhorar a qualidade da atividade acadêmica. Para muitas destas pessoas que fazem parte desta instituição, seu próprio desenvolvimento está condicionado, em grande parte, ao desenvolvimento da instituição.

Assim, a estratégia encontrada é de se trabalhar com uma metodologia que permita maior participação dos dirigentes e do corpo docente e agilizar a verificação de possíveis idéias, repassando o mais rápido possível à direção, e a mesma criando um sistema de trabalho, a fim de agilizar a sua decisão e repassá-la aos interessados.

### 4) Orienta-se por modelos teóricos apropriados

Na fundamentação teórica foi mencionado que, através de um modelo teórico, os planejadores poderiam iniciar seus trabalhos numa estrutura já montada.

Para Bryson (1989), a elaboração de um plano só será efetivada com a participação de representantes de todos os segmentos da instituição, e com a consciência da sua realidade.

Mesmo sabendo que as universidades possuem características diferenciadas de uma empresa, é importante que os modelos que serão utilizados sejam feitos para a realidade da mesma.

Os modelos que possuímos deram certo na Alemanha, nos Estados Unidos, porém com realidades completamente diferentes do Brasil. Por isso, cada instituição deve levantar seus principais objetivos, pontos fortes e fracos, metas e ações, e criar um modelo para a sua realidade. Podem-se adquirir características de um modelo ou de outro e criar um especialmente para esta instituição.

#### 5) Manter uma equipe especializada em Planejamento Institucional

Considerando o potencial da Faculdade Opet na área de planejamento institucional, tem-se convicção de que a manutenção de uma equipe de planejamento sob a liderança de alguém capaz de desenvolver um processo de planejamento não tem sido tarefa difícil nos anos mais recentes. O que provavelmente falta é uma boa articulação entre administração superior e subordinados.

Uma alternativa é montar uma equipe que saiba das funções técnicas do processo de planejamento. Poderia ser feita por administradores da faculdade, docentes e coordenadores. Desta forma, cada uma destas pessoas poderia contribuir com informações diferenciadas que seriam extraídas do seu meio. Essa iniciativa combateria, em grande parte, o amadorismo na gestão institucional.

#### 6) Introduzir gradativamente uma cultura de planejamento, mostrando a importância do mesmo para a Instituição

Esta sugestão deve-se ao fato do planejamento, de acordo com o Gráfico 3, de que a dimensão simbólica seria a de menor predominância, apenas 10%. Uma etapa de sensibilização, destacando em que consiste o processo de planejamento e sua importância para a organização, é o primeiro passo no sentido de criar uma cultura de planejamento na instituição.

Primeiro seria necessário uma palestra de sensibilização da necessidade do planejamento, mostrando casos reais onde o planejamento teve sucesso e onde a falta dele fez com que os resultados obtidos não fossem bons.

Com certeza esta seria apenas a primeira etapa. Segundo passo, inserir os funcionários nos aspectos culturais da instituição, como valores, crenças, normas específicas, vigentes na instituição para que possam ser consideradas na formulação de metas e das estratégias a serem executadas.

Deveria ser realizado num processo participativo, já que se quer alcançar a referida sensibilização. Desta forma, as pessoas começariam ver as suas idéias serem utilizadas, se envolveriam mais com a instituição.

A cultura de planejamento estará semeada na organização quando seus integrantes começarem a sentir os benefícios advindos do processo de planejamento.

#### 6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A pesquisa realizada revelou que diversos aspectos relacionados com o processo de planejamento em organizações universitárias podem ser aprofundados através de outras pesquisas. Sugere-se, com base nos resultados deste trabalho, pesquisas nas áreas:

\* Cultura: Ficou constatado que a criação de uma cultura organizacional adequada é fundamental para que a organização consiga atingir os seus objetivos. É aconselhável que haja estudos para verificar como se desenvolver melhor está cultura do planejamento na instituição.

\*Liderança: Em faculdades não há definição clara de papéis e a comunidade universitária não reconhece a hierarquia formal de poder. Portanto, o estudo de liderança em universidades é uma área que deve ser explorada.

\*Participação: Apesar de constatação da importância da participação nas universidades, verificou-se nesta pesquisa que não há uma maneira estruturada de participação dos grupos, que possibilite o efetivo envolvimento dos indivíduos. Sendo assim, podem-se realizar pesquisas para aprimorar o processo de participação dos grupos e indivíduos.

Da pesquisa pode-se inferir outras áreas de estudos para a organização universitária, tais como: social, planejamento em outros níveis, comunicação.

## 6.5 COMENTÁRIOS FINAIS

A pergunta de pesquisa que orientou o estudo foi: “Estão as dimensões racional, política e simbólica presentes na prática do planejamento da Faculdade Opet?”



planejamento. Entretanto, na prática pode-se perceber que as dimensões política e simbólica, estão inseridas.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVES, M.; ALDA, J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo (77): 53 –61, maio/1991.

ARGUIN, G. **La planeación estratégica en la universidad**. Quebec : Presses de l' Université du Québec, 1986.

AZEVEDO, I. B. **O prazer da Produção Científica**. Piracicaba: Editora Unicamp, 1996, 206p.

BALDRIDGE, J. V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL T. (Editors). **The dynamics of organizacional change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation. 1983.p.167-185.

\_\_\_\_\_. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V., DEAL, T. (Editors). **The dynamics of Organizacional change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation. 1983a. p.38-59.

\_\_\_\_\_. **The Dynamics of Organizational Change in Education**, Mc Cutchan Publishing Corporation, EUA, 1983.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico no Ensino Superior: O Imperador está mesmo Vestido?** Califórnia: Mecutchan Publishing Comporation, 1983.

BOAVENTURA, E. **Universidade e mudança**. Salvador: Imprensa Oficial da Bahia, 1997.

BOLMAN, L.; TERRENCE, D. **Reframing organizations**: artistic, choice, and leadership. Library of Congress: New York, 1997.

BRYSON, J. M. An effestive strategic planning approach for public and nonprofit organizations. In: **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. London: Jossey-Bass, 1989.

CARAVANTES, G. R. **Planejamento organizacional**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. In: **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, jan./mar., 1988.

COHEN, M; MARCH, J. **Leadership and Ambiguity**: The American College Presidente. Boston: Harvard Business Scoll Press, 1974.

COPE, R. **Strategic Planning**. Management and Decision Making. Washington, D.C.: American Association for Higher Education AHE/ERIC Higher Education Research Report nº 9, 1981.

DIAS, J. M. A. M. Planejamento organizacional: conceitos e tendências. In: Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3º ed., São Paulo: Cia Editora nacional, 1969.

HALL, R. **Organizações**: Estruturas e Processos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**: Teoria e Casos. Porto Alegre: Editora da Universidade - UFRGS, 1996.

KELLER, G. **Academic strategy**: the management revolution in american higher education. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; MURPHY, P. **Planejamento Estratégico para o Ensino Superior**. The Journal of Higher Education. Vol 52, n.5. Setembro/outubro de 1981.

\_\_\_\_\_. **Strategic Planning for Higher Education Journal Higher Education**, vol. 52, nº 5, 1981. 170 – 189.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico para o ensino superior**. 1981.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico para o ensino superior**. Tradução por Victor Meyer Júnior. The Journal of Higher Education, Ohio, v. 52, n. 5, sep. / oct. 1991. Tradução de Strategics planning of higher education.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.19, nº 4. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

LITCHFIELD, E. H., Notes on a General Theory of Administration. In: Owens, R.G., **La escuela como organización**: Tipos de conducta y práctica organizativa, Educación Abierta, Santillana.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A . **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1996.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. Choice Situations in Loosely Coupled Worlds. In: Baldrige, J.V. **The Dynamics of Organizational Change in Education**, McCutchan Publishing Corporation, EUA, 1983, p. 15-37.

MARCH, J. G; SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

MATUS, C. **Política, planejamento & governo**. 3a. ed, v. 1 e2. Brasília: IPEA, 1997.

MEGGINSON, L. C. **Administração: conceitos e aplicações** . São Paulo, Habra Ltda, 1986

MEYER, V. Jr. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Seminário "Administração Universitária Rumo ao ano 2000", promovido pela Associação Brasileira de Mantenedoras - Florianópolis, agosto/1991.

\_\_\_\_\_. **Administração Universitária: Considerações sobre a natureza e desafios**, apresentado Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. Seminário "Administração Universitária Rumo ao ano 2000", promovido pela Associação Brasileira de Mantenedoras - Florianópolis, agosto/1991.

\_\_\_\_\_. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. In: FINGER, Almeri Paulo. Universidade: organização, planejamento, gestão. Florianópolis UFSC/ CPGA/NUPEAU. 1988. p.53-69.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. NUPEAU/UFSC, Florianópolis, 1991.

MEYER JR, V.; MURPHY, P. **Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária: Um Diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2003.

MINOGUE, J. P. Aprendendo a caçar. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária: Um Diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2003. P.39-50.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal de estratégia** In: MONTGOMERY, . 1987.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHKSTRAND, B.; Lampel, J. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

\_\_\_\_\_. **Visão contemporânea da teoria administrativa.** In: MOTTA, P. R.;

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da Administração:** uma introdução. São Paulo, Pioneira, 1994.

MURPHY, P.; MCGARRITY, R. A. **College and university** - The Journal of the American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers. - volume 33, number 3. Spring, 1978.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Excelência na Administração Estratégica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1991

OWENS, R. G., **La escuela como organización:** Tipos de conducta y práctica organizativa, Educación Abierta, Santillana.

PARSON, M.J., CULLIGAN, M.J. Planejamento: de volta às origens. In: **Revista Exame** (edição especial). N. 391, dez., 1971. Cap. 01-02; 07- 08.

PETERSON, M. **Improving Academic Management.** San Francisco: Jossey – Bass, 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Estratégia: a busca de vantagens competitiva.** Rio de Janeiro: Campus,1988

ROMAURTI, R. **Strategic Planning in Government Dependent Business.** Long Rang Planning, vol.19/3, nº 97, June, 1986.

SCHULER, M.; LESCA, H., Uma ajuda possante na implementação do sistema de informações para o planejamento estratégico das empresas. **Anais** do 18º Congresso Nacional da ANPAD, Curitiba, 1994.

TAPSCOTI, D.; CASTON,. **Mudanças de Paradigmas.** São Paulo: Makronbooks, 1995.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, III J. **Planejamento Estratégico.** Elaboração implantação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing, Research, meaning, measurement and method.** MacMillan Publishing Co., IN., London, 1976

WEICK, K. **The social psychologist of organization.** Reading, Mass.: Addison – Wesley,1979.

YIN, R. K. **Case study research – design and methods.** Sage Publications, Inc., USA,1989.

ZACARIAS, C. R. **Gestão organizacional de instituição educativa.** São Paulo: CIANET,1997. (Publicação interna).

## **ANEXOS**



## ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

**Prezado Senhor (a),**

Dirijo-me a você como aluna do Mestrado em Educação da PUC – Pr. No momento estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado que tem como tema ***“Planejamento Institucional: Um ato racional, político ou simbólico – Um estudo de caso da Faculdade Opet”***. O estudo focaliza o processo de planejamento na instituição de ensino superior.

No momento a pesquisa encontra-se na fase de coleta de dados, que será feita através de um instrumento, específico. Para isto, conto com a sua colaboração no sentido de preencher o instrumento anexo e devolve-lo, via internet ou conforme combinado previamente.

Sua colaboração, como administrador e funcionário da Faculdade Opet, é de fundamental importância para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Os dados coletados serão utilizados tão somente na pesquisa e terão caráter de anonimato, não havendo qualquer necessidade ou interesse na identificação dos respondentes.

Agradeço sua colaboração

Atenciosamente,

**Prof<sup>a</sup>. Anna Lúcia Ramos Gradela**

## ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

### **PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL: UM ATO RACIONAL, POLÍTICO E SIMBÓLICO**

#### **UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE OPET**

*(Questionário de coleta de dados)*

#### **I – DADOS PESSOAIS**

- a) Cargo que ocupa atualmente: \_\_\_\_\_
- b) Idade: \_\_\_\_\_
- c) Tempo de serviço: \_\_\_\_\_
- d) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- e) Escolaridade: ( ) Superior ( ) Pós – Graduação: Nível: \_\_\_\_\_
- f) E – mail: \_\_\_\_\_

#### **II – DADOS INSTITUCIONAIS**

- a) Nome da Instituição: **FAO – Faculdade OPET**
- b) Endereço: Rua Nilo Peçanha, nº 1635
- c) Bairro: Bom Retiro
- d) Cidade: Curitiba Estado: PR
- e) Tipo: Particular
- f) Telefone: 3028-2800

#### **III – QUESTÕES GERAIS**

##### **BLOCO I – PERCEPÇÃO GERAL DE PLANEJAMENTO**

1. Na sua percepção, qual é a principal função do planejamento institucional?
  - a) ( ) Atender as exigências de grupos internos e externos
  - b) ( ) Trazer maior racionalidade e integração das decisões
  - c) ( ) Representar simbolicamente as ações organizacionais
  - d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

2. No seu entendimento, quais são os principais elementos do processo de planejamento institucional?

- a) ( ) Factibilidade: objetivos e metas possíveis de serem atingidos
- b) ( ) Participação: compatibilidade entre os vários planos
- c) ( ) Flexibilidade: capacidade do plano incorporar novas variáveis e informações
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

3. O que é mais importante na equipe que constrói o planejamento institucional?

- a) ( ) Confiança em ambas as partes
- b) ( ) Negociação e liderança
- c) ( ) Integração entre vários grupos
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

4. Na sua opinião, quais as características mais importantes para serem considerados no planejamento institucional? (Assinale até duas alternativas, colocando (1) na alternativa mais importante e (2) na menos importante).

- a) Coesão da equipe
- b) Liderança
- c) Confiança
- d) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

5. Que documentos resultaram do processo de planejamento de sua instituição? (Assinale até duas alternativas, colocando (1) na alternativa mais importante e (2) na menos importante)

- a) ( ) Plano de Desenvolvimento Institucional
- b) ( ) Plano Estratégico Institucional
- c) ( ) Projeto Político – Pedagógico
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

6. Na sua percepção, quais são os principais elementos desencadeadores do planejamento na sua Instituição. (Assinale até duas alternativas, colocando (1) para a alternativa mais importante e (2) para a segunda alternativa mais importante).

- a) ( ) Exigências legais
- b) ( ) Posicionamento estratégico
- c) ( ) Visão de líderes
- d) ( ) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

7) Qual dessas alternativas melhor expressa seu entendimento acerca do que seja planejamento?

- a) ( ) Orientação para o futuro, com objetivos claros
- b) ( ) Conscientização sobre as necessidades organizacionais
- c) ( ) Planos escritos e difundidos na organização
- d) ( ) Outra: \_\_\_\_\_

## BLOCO II – DIMENSÕES

8. Os objetivos e metas que integram o planejamento da instituição são expressos?
- a) ( ) De forma clara
  - b) ( ) De forma ambígua
  - c) ( ) De forma conflitante
  - d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_
9. O fator econômico é o principal fator a ser considerado no planejamento institucional?
- a) ( ) É considerado o fator principal
  - b) ( ) É apenas mais um fator que deve ser levado em conta
  - c) ( ) É um fator que não é levado em conta
  - d) ( ) Outra: \_\_\_\_\_
10. A coesão dos objetivos é o principal benefício que gera na prática do planejamento institucional?
- a) ( ) A coesão é o principal benefício do planejamento
  - b) ( ) A coesão também pode ser considerado um benefício, mais não o único
  - c) ( ) A coesão não é um benefício da prática do planejamento
  - d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_
11. O planejamento institucional é implementado na organização, com base nas metas previstas no planejamento da instituição?
- a) ( ) O planejamento que direciona a implementação das metas
  - b) ( ) Quase sempre as metas são seguidas regularmente
  - c) ( ) As metas são implementadas de acordo com a necessidade do momento
  - d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_
12. A instituição analisa os resultados obtidos pelo planejamento, através dos objetivos e metas relatados no mesmo?
- a) ( ) Sempre utilizamos os objetivos e metas que estão no planejamento
  - b) ( ) Muitas metas não estão relatadas no planejamento, mais têm seus resultados analisados
  - c) ( ) Os resultados são analisados através da concorrência de mercado
  - d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

13. O principal foco do planejamento institucional na instituição é o crescimento e captação de recursos financeiros?

- a) ( ) A captação de recursos é o principal foco
- b) ( ) A captação de recursos também é um dos focos da instituição
- c) ( ) A captação de recursos não é o foco principal da instituição
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

14. O fato de o planejamento ser rígido dificulta a implementação do mesmo na instituição?

- a) ( ) Este é o fator que mais dificulta a implementação do planejamento
- b) ( ) Este não é o fator principal que dificulta a implementação do planejamento
- c) ( ) Este não é um fator que dificulta a implementação do planejamento
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

15. Hoje quais são os principais objetivos da instituição?

- a) ( ) Crescimento
- b) ( ) Confiança da equipe
- c) ( ) Integração da equipe
- d) ( ) Outra: \_\_\_\_\_

16. Existe flexibilidade de negociação nas ações praticadas pelo planejamento?

- a) ( ) Sempre que possível negociamos as ações do planejamento
- b) ( ) Na maioria das vezes as ações não são negociadas, devem ser praticadas de acordo com o plano inicial
- c) ( ) Não existe negociação, nosso plano é praticado de forma rígida
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

17. Quanto à elaboração do planejamento, quem participa?

- a) ( ) A participação é de todos os integrantes (conselho, diretores, coordenadores)
- b) ( ) A participação é apenas dos integrantes do conselho e diretores
- c) ( ) A participação é apenas do conselho
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

18. Quem é responsável pelo planejamento institucional?

- a) ( ) O diretor da instituição
- b) ( ) O conselho diretor
- c) ( ) Todos os envolvidos no processo
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

19. O principal objetivo do planejamento institucional é a integração de todos os grupos?

- a)  Este é o principal objetivo
- b)  Este é apenas mais um de nossos objetivos
- c)  Este não é o nosso objetivo com o processo de planejamento
- d)  Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

20. Na sua opinião, há alguma integração entre o planejamento formal desenvolvido com as ações praticadas pela instituição?

- a)  Todas as ações estão relacionadas com o planejamento
- b)  Algumas ações que são feitas não estão no planejamento
- c)  Quase nenhuma das ações estão relacionadas no planejamento
- d)  Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

21. As mudanças das políticas educacionais são consideradas os principais fatores externos que dificultam a prática do planejamento?

- a)  É considerado o principal fator
- b)  Também é considerado um fator, mais não é o mais importante
- c)  Este fator não dificulta a prática do planejamento
- d)  Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

22. As reuniões destinadas a mostrar o planejamento são consideradas pela instituição?

- a)  De suma importância
- b)  Nem sempre existe estas reuniões
- c)  Quase nunca existe estas reuniões
- d) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

23. Na sua opinião, qual é o produto final do planejamento?

- a)  Planejamento institucional
- b)  Planos institucional
- c)  Objetivos e metas institucionais
- d)  Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

24. Existe uma cultura por parte da instituição em produzir este planejamento?

- a)  Esta é a nossa principal cultural
- b)  Nem sempre fazemos este planejamento
- c)  Quase nunca é feito o planejamento
- d)  Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

25. Na sua percepção, a relevância do planejamento institucional está?

- a) ( ) No seu significado para a instituição
- b) ( ) Na formulação dos planos
- c) ( ) Não existe relevância em possuir um planejamento
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

26. A essência da prática do planejamento é vista por todos como:

- a) ( ) Gestão sofisticada
- b) ( ) Ferramenta gerencial
- c) ( ) Status gerencial
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

27. Na sua percepção, qual é a palavra que mais identifica-se com na prática do planejamento realizado na instituição?

- a) ( ) Racionalidade nos objetivos, metas e ações
- b) ( ) Participação e trabalho em equipe
- c) ( ) Gestão sofisticada e eficiente
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

28. Na sua percepção o que mais facilita a execução do planejamento na instituição?

- a) ( ) Conscientização da sua necessidade
- b) ( ) Participação da Instituição
- c) ( ) Viabilidade das metas propostas
- d) ( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

28. Na sua percepção, o que mais dificulta a execução do planejamento na instituição?

- a) ( ) Falta de experiência
- b) ( ) Falta de recursos
- c) ( ) Conflito de interesses
- d) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

29. A implem i.33117(87474( )474(o)-4.32995( )-2.1655T3117( )5.67474( )5.67474( )-4. -13.8

30. Na sua recepção, que resultados práticos foram obtidos a partir do planejamento?

- a) (  ) Melhoria da qualidade acadêmica
- b) (  ) Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis
- c) (  ) Integração entre as áreas acadêmica e administrativa
- d) (  ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)