

**ROSALINO ZAT**

**FATORES QUE AFETAM O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NAS IES  
“ UM ESTUDO DE CASO DE UMA IES PRIVADA DA CIDADE DE CURITIBA ”**

**Curitiba**

**2006**

## SUMÁRIO

<b>Resumo</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>6</b>
<b>2. Fundamentação Teórica</b>	<b>9</b>
2.1 <i>As organizações acadêmicas e a sua complexidade</i>	<b>9</b>
2.2 <i>Planejamento e Gestão Estratégica</i>	<b>17</b>
2.3 <i>Planejamento e Gestão Estratégica nas IES</i>	<b>24</b>
<b>3. Metodologia</b>	<b>35</b>
3.1 <i>Problema Central de Pesquisa</i>	<b>35</b>
3.2 <i>Perguntas de Pesquisa</i>	<b>36</b>
3.3 <i>Tipo de Pesquisa</i>	<b>36</b>
3.4 <i>População e Amostragem</i>	<b>37</b>
3.5 <i>Coleta de Dados</i>	<b>38</b>
3.6 <i>Tratamento dos Dados</i>	<b>39</b>
3.7 <i>Limitações da Pesquisa</i>	<b>39</b>
<b>4. Análise dos Dados</b>	<b>40</b>
<b>5. Conclusões</b>	<b>64</b>
<b>6. Recomendações</b>	<b>72</b>
<b>7. Comentários Finais</b>	<b>74</b>
<b>8. Referências</b>	<b>75</b>
<b>Perfil do Pesquisador</b>	<b>79</b>
<b>Anexos</b>	<b>81</b>

## RESUMO

As instituições brasileiras de educação superior estão inseridas em um ambiente competitivo e em transformação. Neste contexto, a gestão dessas instituições e, em particular o uso do planejamento, se constitui em ferramenta importante para nortear essas organizações rumo ao futuro desejado. O objetivo deste estudo foi examinar os fatores que afetam o planejamento institucional de uma instituição de educação superior privada localizada na região metropolitana de Curitiba, Paraná. O estudo fundamentou-se na tipologia de problemas do planejamento em instituições de educação superior proposta por Bean e Kuh (1984). A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso. Os dados foram coletados através de questionário aplicado a uma amostra intencional composta por dezoito (18) gestores ocupantes de posições na direção da instituição e coordenação de cursos, sendo que 78% dos respondentes são coordenadores, 17% são diretores e 5% são funcionários administrativos. Para a maioria dos respondentes (56%) a insuficiência de recursos constitui-se no principal fator que interfere na prática do planejamento enquanto que, para 45%, é a comunicação deficiente o principal fator que interfere no processo. Na percepção de 56% dos gestores participantes do estudo existe uma boa integração entre os diferentes setores que compõem a instituição, facilitando o processo de planejamento desenvolvido. Para 30% dos respondentes os objetivos inseridos no planejamento não traduzem, com clareza, as finalidades principais da instituição. As conclusões destacam que na percepção dos gestores o processo de planejamento institucional tem trazido benefícios como maior integração e eficiência à instituição, além de uma postura pró-ativa em relação a um contexto competitivo e ao futuro da instituição.

Palavras-chave: instituição de ensino superior; gestão; planejamento e fatores intervenientes.

## ABSTRACT

The Brazilian institutions of higher education are inserted in a competitive environment and transformation. In this context, the management of these institutions and, in particular the use of the planning, if constitutes in tool rack important to guide these organizations route to the desired future. The objective of this study was to examine the factors that affect the institutional planning of an institution of private higher education located in the region metropolitan of Curitiba, Paraná. The study one based on the typology of problems of the planning in institutions of higher education proposal for Bean and Kuh (1984). The research was characterized as a case study. The data had been collected through questionnaire applied to a composed intentional sample for eighteen (18) occupying managers of position in the direction of the institution and coordination of courses, being that 78% of the respondents are coordinating, 17% are managing and 5% are employee administrative. For the majority of the respondents (56%) the insufficiency of resources consists in the main factor that intervenes with the practical one of the planning whereas, for 45%, the main factor is the deficient communication that intervenes with the process. In the perception of 56% of the participant managers of the study exist a good integration between the different sectors that compose the institution, facilitating the process of developed planning. Into 30% of the respondents the inserted objectives in the planning do not translate, with clarity, the main purposes of the institution. The conclusions detach that in the perception of the managers the process of institutional planning has brought benefits as bigger integration and efficiency to the institution, beyond a pro-active position in relation to a competitive context and to the future of the institution.

Key-words: institution of higher education; management; planning and intervening factors.



## AGRADECIMENTOS

Ao orientador, Professor Doutor Victor Meyer, não só pela sua orientação, mas pela sua dedicação e paciência no decorrer do curso e principalmente na elaboração desta dissertação.

A minha esposa, Rita Maria Silveira Zat, e aos meus filhos Patrícia Silveira Zat e Fabiano Silveira Zat, pela paciência pelo incentivo na continuidade e na perseverança para que fosse possível a realização do curso e desta dissertação

Aos colegas José Carlos Morozini Zaia e Ana Lúcia Ramos Gradela, pelo apoio nas horas difíceis do curso, sempre me encorajando e mostrando que para tudo existe uma solução.

À Edenise Berdacki e a Prof<sup>a</sup> Maria Cecília Lopes., pois sem a sua atenção e dedicação não seria possível a conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos e a todos aqueles que, de uma forma ou outra, contribuíram para a realização desta dissertação.

## 1 INTRODUÇÃO

As IES nacionais estão vivendo um período especialmente difícil. Espera-se dessas organizações que respondam adequadamente às pressões econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais que estão afetando a sociedade brasileira e que apresentem soluções para os seus principais problemas, formando profissionais qualificados e com competência suficiente para colocar o País no rumo do desenvolvimento.

O ambiente dessas instituições, no entanto, tem se mostrado altamente competitivo, com o surgimento de novos concorrentes a cada dia, numa tentativa desenfreada de atender a uma demanda por educação superior que não para de crescer. Embora a demanda seja crescente, ela ocorre num segmento da população sem condições econômicas, ou com condições limitadas, para financiar os seus estudos.

O Estado brasileiro, por sua vez, mostra-se altamente regulador e fiscalizador, na tentativa de garantir que a população tenha acesso a uma educação que ofereça padrões mínimos de qualidade.

São inúmeras as críticas da sociedade e do próprio governo à atuação dessas instituições. Essas críticas referem-se a pouca pertinência social dos serviços prestados, à baixa qualidade acadêmica, aos modelos de estrutura adotados, que são muito rígidos e burocráticos e, principalmente, à ineficiência na utilização dos recursos, o que onera o Estado, no caso das IES públicas, ou onera

o aluno-cliente, no caso das IES privadas, uma vez que a ineficiência é uma das causas do aumento das mensalidades.

A situação descrita tem levado os dirigentes a dedicar especial atenção à gestão dessas organizações. Numa tentativa, por vezes desesperada, de responder às críticas, as IES têm buscado na área empresarial as ferramentas e os modelos gerenciais que a tornarão mais produtivas e eficazes.

Os resultados obtidos pelas IES têm se mostrado, no entanto, ainda muito incipientes, o que tem levado os gestores a questionarem os modelos de gerenciamento que têm sido empregados até aqui. Uma das ferramentas de gestão, bastante utilizada pelas IES, é o planejamento estratégico institucional.

Tornou-se impossível imaginar uma organização moderna que não tenha algum tipo de plano escrito. O planejamento estratégico talvez seja, juntamente com os sistemas gerenciais informatizados, um dos maiores símbolos de modernidade e eficiência na gestão.

Na prática, porém, o planejamento estratégico tem mostrado muitas limitações quando aplicado à realidade acadêmica, ou por outro lado, tem causado muita frustração nos gestores, embora nem todos tenham coragem de confessar a decepção.

São muitas as prováveis causas dos tímidos resultados do planejamento no ambiente acadêmico. Pode ser que os gestores não estejam utilizando corretamente a ferramenta, por falta de habilidades como visão sistêmica e estratégica, liderança forte e capacidade para tomada de decisão em ambientes complexos. Acredita-se que a gestão das organizações acadêmicas ainda é muito amadora, devendo ser profissionalizada para que os gestores adquiram

competências e habilidades, que permitam um melhor processo de tomada de decisão.

Uma outra possibilidade, é a inadequação dos modelos de gestão de empresariais à realidade das IES, que possuem características únicas que as distinguem dos demais tipos de organizações. Essas particularidades organizacionais precisam ser observadas e respeitadas, exigindo estilos gerenciais diferenciados.

O estudo proposto pretende avaliar os fatores limitantes do planejamento estratégico, a partir da análise do caso de uma IES privada da cidade de Curitiba. Embora se trate de um estudo de caso, cuja generalização é bastante limitada, espera-se contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento das organizações acadêmicas brasileiras, identificando fatores que limitam o seu sucesso e oferecendo informações que possam auxiliar os gestores na condução do processo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta-se dividido em duas partes. Na primeira parte aborda-se o conceito de organização e, especialmente, o conceito de organização acadêmica, suas características e natureza complexa.

Na segunda parte examina-se o processo de planejamento adotado nas organizações acadêmicas, tendo como foco principal o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, seus diversos modelos, as etapas do processo, os fatores intervenientes e, finalmente, suas limitações.

Os temas apresentados não têm a pretensão de esgotar a matéria, ao contrário, esses conteúdos cumprem apenas a finalidade de fornecer subsídios que permitam tratar o problema objeto desta pesquisa.

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES ACADÊMICAS E A SUA COMPLEXIDADE**

Segundo Etzioni (1989) as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, para atingir objetivos específicos. Estão incluídos nesse conceito, os exércitos, as corporações, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões. Ainda segundo esse autor, as organizações caracterizam-se por: 1) Divisão de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, estabelecidas de forma planejada, para intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder, que controlam e dirigem os esforços da organização para os objetivos a serem atingidos; 3) substituição e realocação de pessoal, ou seja, as pessoas que não

satisfizerem as exigências do trabalho podem ser demitidas e substituídas por outras, mais adequadas às tarefas. Estas características distinguem as organizações de outros grupos sociais, tais como: as famílias, os grupos de amigos, as tribos ou grupos étnicos.

Bartoli (1991) também identifica alguns fatores que são inerentes a todas as organizações, quais sejam: 1) Finalidade existente e conhecida por todos os membros do grupo; 2) distribuição de regras e tarefas a serem realizadas; 3) divisão da autoridade e poder formal; 4) duração indeterminada (missão permanente), ou claramente explicitada, em função de um determinado objetivo; 5) sistema de comunicação e coordenação e 6) Critérios de avaliação e controle dos resultados.

Para Bartoli (1991), a organização está baseada na “ação de organizar”, que, por sua vez, é regida por regras, procedimentos e dispositivos de coordenação e distribuição de tarefas e responsabilidades. Quer dizer, a organização é, por si mesma, um "conjunto organizado" de homens, visando determinado objetivo, mas com uma estrutura que os mantenha.

Srour (1998) entende que as organizações podem ser definidas como “coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço”. Segundo este autor, as organizações “combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos de ‘economia de esforço’ em que ações cooperativas se dão de forma ordenada” .

De acordo com Srour (1998), as organizações são planejadas de forma deliberada, para realizar um determinado objetivo e formam unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios. Esses “entes planejados”

abrangem e conectam atividades, formando, assim, um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e insumos e os transformam em produtos finais.

Um outro autor, Maximiano (1995), destaca que as organizações podem ser classificadas em formais e informais, sendo que as formais são aquelas estruturadas para o alcance de objetivos e as informais são aquelas representadas pelas pessoas, agrupadas de acordo com critérios específicos de interesse.

Burns (in Pugh e Hickson, 2004), por sua vez, adverte que é ingênuo considerar a organização como um único sistema formal e salienta que é sempre necessário concebê-la como um processo simultâneo de pelo menos três sistemas sociais. O primeiro deles é o sistema formal de autoridade, mais explícito, onde o processo decisório tem lugar. O segundo sistema é o sistema cooperativo de pessoas, que têm aspirações pessoais e competem buscando o crescimento individual. Existe, ainda, um sistema político, onde pessoas e departamentos competem e cooperam pelo poder.

Observa-se que os conceitos apresentados são complementares e tratam do tema sob diversos enfoques.

É impossível pensar na sociedade moderna sem a presença das organizações. É fato, no entanto, que essas instituições estão em permanente processo de mudança, na tentativa de atenderem aos anseios e necessidades de uma sociedade em evolução. A evolução social acarreta a evolução das organizações, provocando alterações nas suas estruturas, nos seus processos e nos seus comportamentos. Estas evoluções têm obrigado os teóricos

organizacionais a reverem os seus conceitos permanentemente e a analisarem o fenômeno organizacional a partir de novos paradigmas.

As organizações modernas têm se mostrado cada vez mais complexas. Hall (1984) usou o termo *organização complexa* para descrever as organizações que contêm muitas subpartes que exigem coordenação e controle. Basicamente, são trabalhados três elementos da complexidade. O primeiro elemento é a diferenciação horizontal, ou a forma como as tarefas são fracionadas ou distribuídas na organização. A diferenciação horizontal pode ser medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão de treinamento exigido para cada uma delas.

O segundo elemento é a diferenciação vertical ou hierárquica e diz respeito à estrutura de poder da organização. Neste caso, mede-se a estratificação da organização pelo número de posições existentes entre o executivo principal e os empregados da linha de produção.

Tanto a diferenciação horizontal quanto a vertical apresentam problemas de controle, coordenação e comunicação para as organizações.

O último elemento da complexidade, trabalhado por Hall (1984), é a dispersão espacial, que é medida pela observação dos seguintes fatores: 1) grau em que as instalações físicas estão espacialmente dispersas; 2) distância entre a matriz da organização e as instalações dispersas; 3) grau em que o pessoal está disperso no espaço e 4) a localização do pessoal disperso.

É importante destacar que, normalmente, os três elementos da complexidade apresentam-se inter-relacionados.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 253), nas organizações complexas a

estrutura e os processos apresentam elevado grau de complexidade, devido à natureza complicada das operações (como os hospitais e as universidades).

Nas organizações complexas a convergência dos esforços entre as partes componentes é mais difícil, pois existem variáveis como a estrutura e as diferentes características pessoais dos participantes que complicam o seu funcionamento (CHIAVENATO, 1999, p. 253).

As organizações mais complexas são aquelas que mantêm altos graus de diferenciação e também são estas as organizações mais eficazes. A eficácia permite que a organização atenda às pressões ambientais e que os seus membros alcancem seus objetivos individuais.

As IES são consideradas organizações complexas não só pela presença dos elementos estruturais destacados por Hall (1984), mas também pelo processo decisório peculiar, pelos objetivos ambíguos e pelo tipo de tecnologia utilizada nos processos internos.

A literatura tem descrito as estruturas das IES a partir do conceito de burocracia profissional desenvolvido por Mintzberg (1995). Segundo o modelo, essas organizações têm como principal mecanismo de coordenação a padronização de habilidades e como núcleo principal, o trabalho operacional.

Sergiovanni e Carver (1976) apresentam características que são inerentes a todas as IES, quais sejam: 1) Divisão do trabalho, que leva à separação de tarefas exclusivamente docentes, a cargo dos professores, e tarefas de coordenação e administração e cargo dos chamados especialistas de educação; 2) Estrutura dos cargos segundo um princípio de hierarquia, com uma carreira e sistema de promoção, onde os critérios formais de competência são definidos em

termos de especialização; 3) Hierarquia das funções, determinando uma estrutura de autoridade baseada na legalidade do cargo; 4) Impessoalidade e formalismo determinados pela existência de regras que norteiam a conduta dos profissionais envolvidos com a tarefa educacional; 5) Os procedimentos adotados devem estar de acordo com as regras estabelecidas, que legitimam os atos oficiais.

Os estudos de Baldrige (1971), por sua vez, procuram distinguir claramente as IES de outras organizações burocráticas, como pode ser observado no quadro 1, apresentado a seguir:

QUADRO 1 – DISTINÇÃO ENTRE AS IES E OUTRAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS

	<b>IES</b>	<b>OUTRAS ORGANIZAÇÕES</b>
Objetivos	Ambíguos, contestados e inconsistentes	Objetivos claros, menos desacordos
Serviço ao cliente	<i>Client-serving</i>	Processamento de material, comercial
Tecnologia	Confusa, não rotinizada e holística	Clara, rotinizada e segmentada
Staff	Predominantemente profissional	Predominantemente não profissional
Relações Ambientais	Muito vulnerável	Menos vulnerável
Imagem sumarizada	Anarquia organizada	Burocracia

FONTE: Baldrige *et al.* (1971, p. 15)

Segundo Baldrige *et al.* (1971), as IES apresentam cinco características específicas, apontadas no quadro 1: a) Objetivos ambíguos: as IES têm dificuldade de construir estruturas de decisão para enfrentar as incertezas e reduzir conflitos. A pergunta "qual é o objetivo da instituição?" normalmente apresenta-se como uma questão de resposta não consensual, com uma lista longa de possíveis respostas, tais como: ensino, pesquisa, serviços para a comunidade local, administração de instalações científicas, apoio às artes, soluções de problemas sociais. A falta de clareza nos objetivos pode contribuir para explicar a prevalência da retórica no discurso da política acadêmica;

b) *Client Service*: As IES são consideradas como instituições processadoras de pessoas (*people-processing institutions*). Os clientes entram na organização com necessidades específicas e são "alimentados" dentro delas: as instituições agem sobre elas e depois devolvem-nas à sociedade. Na educação superior, os clientes são completamente capazes de falar por si mesmos e freqüentemente o fazem. Eles buscam voz no processo decisório e normalmente conseguem, tornando este mais complexo e menos sujeito à racionalidade;

c) tecnologia problemática: uma organização manufatureira desenvolve uma tecnologia específica que pode ser segmentada e rotinizada. É difícil, contudo, construir uma tecnologia simples para uma organização que lida com pessoas. Se às vezes as IES não sabem claramente o que devem fazer, elas freqüentemente não sabem também como fazê-lo;

d) profissionalismo: muitas organizações, para lidar com objetivos ambíguos e tecnologia problemática, empregam profissionais altamente treinados. No caso

das IES, esses profissionais são professores, os quais usam um amplo repertório de habilidades para lidar com os problemas de seus clientes. Ao invés de dividir uma tarefa complicada num conjunto de procedimentos de rotina, trabalhos profissionais requerem que uma ampla variedade de tarefas seja desenvolvida por um único empregado. Outra implicação disso é que muitas vezes esses profissionais têm sua lealdade dividida entre as normas da corporação (profissão) e os objetivos da organização;

e) vulnerabilidade ambiental: todas as organizações interagem com seu ambiente social em alguma extensão. Embora nenhuma organização seja completamente autônoma, algumas têm consideravelmente maior liberdade de ação do que outras. O grau de autonomia que uma organização tem em relação ao seu ambiente é um dos determinantes críticos de como ela será gerenciada. As IES estão no meio do contínuo entre independência e aprisionamento. Importante para uma abordagem institucionalista é a afirmação de que, quando organizações profissionais estão bem separadas das pressões do ambiente externo, então valores e normas profissionais exercem um papel dominante em moldar o caráter da organização. Por outro lado, quando forte pressão externa é exercida sobre as IES, a autonomia operacional dos profissionais acadêmicos é seriamente reduzida. As alterações na vulnerabilidade ambiental da organização mudam significativamente seu padrão de gestão.

Um outro autor que se dedicou à análise das organizações acadêmicas foi Weick (1976). Ele as descreve como *sistemas frouxamente articulados*, onde cada unidade é pouco articulada horizontalmente e não integrada, em sua essência, à administração central da organização.

Embora autores como Baldrige et al. (1971), Weick (1976) e Mintzberg (1995), entre outros citados nesse estudo, tenham se preocupado em explorar os elementos que reforcem a natureza complexa das IES, é importante destacar que esses elementos enfocados não se apresentam de maneira uniforme em todas as organizações acadêmicas. Na prática esses fatores se combinam entre si com diferentes intensidades e, somando-se a outros fatores e diversos contextos, resultam numa variedade de configurações e estilos gerenciais.

De qualquer forma, está claro que as organizações acadêmicas não podem ser comparadas aos sistemas empresariais mecanicistas e lineares, merecendo padrões adequados de gestão.

## **2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA**

O planejamento é considerado a mais importante das funções administrativas. Ele tem servido, basicamente, para trazer maior racionalidade às decisões, pois ao engajarem-se num processo de planejamento, os gestores aprendem o que a organização está tentando alcançar e podem tomar decisões assegurando que as políticas internas, a estrutura e os processos organizacionais vão convergir para o alcance dos resultados esperados. Busca-se o alinhamento das decisões ao plano proposto.

Nos últimos anos, as organizações têm estruturado seus planos com foco nas seguintes áreas: a) permanência no mercado; b) inovação; c) produtividade; d) recursos financeiros e materiais; e) lucratividade (em se tratando de uma organização empresarial); f) desenvolvimento e desempenho administrativo; g)

comportamento dos empregados e, mais recentemente, h) responsabilidade social.

O planejamento de uma organização pode se apresentar sob diversas formas, tendo em vista aspectos como amplitude, horizonte de tempo, especificidade, frequência de uso e formalidade.

Os planos estratégicos são aqueles que estabelecem objetivos estratégicos de longo prazo, relacionados à permanência no mercado e que definem as atividades da organização e a alocação de recursos na forma de capital, pessoal, espaço e instalações, exigidas para atingir esses alvos. Os planos estratégicos são, normalmente, direcionais e de uso único.

Os planos táticos auxiliam a execução dos planos estratégicos, em partes específicas da estratégia da organização. Estes planos têm um horizonte de tempo inferior ao do plano estratégico e costumam definir o que cada uma das unidades organizacionais deve fazer para que o planejamento estratégico global seja executado. Cabe à gestão intermediária a função de analisar o plano estratégico global e identificar ações táticas específicas, que levem a implementação do plano.

Os planos operacionais são desenvolvidos nos níveis mais baixos da organização e especificam as ações a serem implementadas em relação às metas operacionais e para apoio às metas táticas. Os planos operacionais são ferramentas de gestão utilizadas pelos chefes de unidades departamentais, supervisores e até empregados individuais, para operações diárias e semanais.

Embora a grande maioria das organizações modernas tenha processos formais de planejamento, nos seus diversos níveis, é importante destacar que o

planejamento pode se apresentar de maneira informal e intuitiva, num processo fluídico de aprendizagem, onde a formulação e a implementação de estratégias criativas fundem-se e evoluem na cabeça do gestor e na organização como um todo (Mintzberg, 2001).

Especificamente, no que se refere ao planejamento estratégico, Kotler (1998b, p. 23) diz tratar-se de “um processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado”.

Todo o processo de planejamento estratégico formal começa com a definição clara da missão da organização. Segundo Thompson e Strickland (in Andion e Fava, 2002) para definir bem uma missão é necessário prestar atenção a três elementos: as necessidades do consumidor, ou o que está sendo atendido; os grupos de consumidores, ou quem está sendo atendido; e as tecnologias usadas e funções executadas, ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

Também ressaltando a importância de uma definição clara de missão, Kotler (1998b, p. 296) diz que,

uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independentemente, mas coletivo na direção da realização dos potenciais da empresa. (Kotler, 1998b, p. 296)

Drucker (1992) adverte, no entanto, que uma das atividades mais difíceis de uma organização é a definição da sua missão. Sem essa definição não há como administrar bem uma organização, estabelecer políticas, desenvolver estratégias,

concentrar recursos e desenvolver as ações necessárias para um desempenho ótimo.

As organizações devem trabalhar, também, com uma visão de futuro, ou conforme Chiavenato (1999), com uma imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Toda a empresa deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, de que forças a impellem e em que condições ele opera.

Chiavenato (1999) destaca que o planejamento estratégico deve ser elaborado em quatro fases, sendo que a primeira é a fase de formulação dos objetivos organizacionais, onde a empresa escolhe os objetivos globais que pretende alcançar em determinado período de tempo e estabelece a ordem de importância e de prioridade destes objetivos.

Na segunda fase, avaliam-se as condições internas da organização, com o estabelecimento dos seus principais pontos fortes, ou seja aquelas forças propulsoras que poderão facilitar o alcance dos objetivos traçados e, também, dos pontos fracos da empresa, que podem se constituir em limitações para o alcance destes objetivos.

A terceira fase trata de uma análise do ambiente externo, ou seja, “das condições externas que rodeiam a empresa e lhe impõem desafios e oportunidades” (Chiavenato, 1999). Essa análise envolve: mercados abrangidos pela organização, características atuais e tendências futuras, oportunidades e

perspectivas; concorrência ou competição, isto é, organizações que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes ou consumidores, ou disputando os mesmos recursos, e outros fatores externos, como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais, etc., que afetam toda a sociedade e todas as demais organizações.

Na última fase são formuladas as estratégias, ou meios para que a organização, considerando suas forças e limitações, alcance os objetivos pretendidos.

A definição do termo *estratégia* tem sido preocupação de diversos autores. Kaplan e Norton (1997, p. 38) assim a definem:

é a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade teve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. (Kaplan e Norton, 1997, p. 38)

Para Mintzberg (2001), contudo, estratégia é o padrão de decisões em que uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

O modelo de planejamento proposto por autores como Chiavenato (1999) e

Kotler (1998b) pressupõe um processo racional, objetivo e lógico.

Mintzberg (2004) apresenta uma série de críticas ao modelo racional, ele destaca que o planejamento nunca é tão objetivo quanto afirmam os seus proponentes, servindo, muitas vezes, para alimentar atividades políticas. Por outro lado, essas atividades políticas podem ser mais funcionais para as organizações do que o próprio planejamento.

Além da abordagem racional e política, o planejamento também cumpre funções simbólicas. Para (in Mintzberg, 2004), o planejamento tem sido defendido mais pelo que representa, do que pelo que realmente é. Por ser, considerado uma atividade não aleatória, consistente, que facilita a coordenação e busca a eficiência, ele costuma ser relacionado à imagem de uma gestão moderna e profissional.

De acordo com a abordagem racional, após a fase de formulação dos planos tem-se a fase de implementação e controle.

Para Kotler (1998b), a implementação bem sucedida depende de: a) um programa de ação que esclarece o que deve ser feito e quem o fará e a definição de como as decisões e ações serão coordenadas; b) uma estrutura organizacional adequada às estratégias propostas; c) um sistema de decisão e recompensa que favoreça e incentive a implementação das ações; d) um grupo de empregados, nos seus diversos níveis, motivados e com as habilidades necessárias à execução do plano; e, finalmente, e) uma cultura organizacional onde as estratégias propostas sejam perfeitamente acolhidas.

É importante ressaltar, ainda, que todo planejamento implementado deve passar por um controle. Segundo Kotler (1998a, p. 92):

à medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo (...). A empresa pode esperar por uma coisa: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, será necessário rever sua implementação, estratégias e até objetivos.

Claro que toda implementação proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio do planejamento inicial. Por isso mesmo, é importante determinar os limites dentro dos quais essa variação poderá ser aceita como normal. E o controle justamente separa o que é normal e o que não é, para que a correção se concentre nos desvios.

Com uma visão menos racional do planejamento, Mintzberg (2001) salienta que o planejamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias e não o ponto de partida para a sua implementação. Segundo o autor, uma estratégia pode emergir como resposta a uma questão evolutiva, ou pode acontecer deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação.

De qualquer forma, o processo que envolve a formulação do planejamento estratégico, bem como a sua implementação e controle, é chamado de gestão estratégica.

Para Kaplan e Norton (2001), a *habilidade de se executar uma estratégia* pode ser mais importante do que a *estratégia em si*. Segundo os autores, as pesquisas demonstram que menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são implementadas com sucesso. Por isso a importância de se discutir o porquê das dificuldades organizacionais em implementar estratégias bem

formuladas, quais os fatores que afetam essa implementação e o que pode ser feito para melhorar os níveis de sucesso.

A gestão estratégica tem evoluído bastante nos últimos anos, não só por que o ambiente das organizações tornou-se excessivamente instável, exigindo dos administradores o uso desta ferramenta, mas também pelas razões apontadas por Zacarelli (2000), quais sejam: 1) Novos tipos de estratégia surgem de contatos de colaboração entre empresas. Os gestores estratégicos não podem deixar de aprender e pedir emprestado, quando negociam e trabalham juntos; 2) a evolução da estratégia é empurrada pela competição e pelo confronto. As novas estratégias surgem quando o gestor tenta superar um concorrente poderoso; 3) as novas estratégias podem ser remodelagens de estratégias antigas; e 4) as estratégias são impulsionadas pela criatividade dos gestores, que buscam novas maneiras de fazer as coisas.

A gestão estratégica requer mudanças na organização. E a mudança requer um trabalho de coordenação e atenção contínua e foco nas iniciativas e no desempenho, para obtenção dos resultados planejados. Se os gestores não forem líderes do processo, a mudança não ocorrerá, a estratégia não será implementada e a oportunidade de sucesso será desperdiçada.

### **2.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES**

As IES cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente. O atual ambiente competitivo, caracterizado pelas mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e políticas, têm

exigido um posicionamento mais estratégico das IES, como forma de identificar melhor as diversas tendências e antecipar-se às mudanças e, com isto, alcançarem o futuro desejado e possível.

Ferreira (1997), referindo-se ao constante nível de incerteza presente no ambiente universitário, destaca a importância do planejamento estratégico nas IES e salienta que através dele procura-se examinar o ambiente e suas tendências, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, o fluxo de demanda de alunos, com implicações nos tipos e qualidade dos cursos ofertados, e a posição dos competidores no mercado.

A exemplo do que ocorre no meio empresarial, o planejamento estratégico de qualquer IES envolve uma série de etapas, sujeitas às variações do seu ambiente interno e/ou externo. Qualquer mudança significativa nesses ambientes gera, por sua vez, mudanças profundas nos objetivos, metas e estratégias propostas.

Meyer (2000) entende que a definição da missão de uma IES constitui-se em uma decisão crítica, definindo as etapas seguintes do processo de planejamento estratégico e o futuro institucional.

Envolvendo todos os segmentos da instituição, esta definição envolve a tomada de posição da instituição quanto à sua identidade, visão de mundo, utopias, valores, objetivos, compromissos. Para Zacarias (1997), trata-se de um marco referencial que surge como resposta aos questionamentos que a instituição se coloca, a fim de definir-se como entidade responsável e incentivadora de mudanças nos processos educativos e formadores dos profissionais necessários ao crescimento e aperfeiçoamento da sociedade, sua elevação cultural, além das

contribuições para a formação para a cidadania.

A etapa de análise de contexto envolve a identificação e a avaliação das possibilidades, ameaças, pontos fortes e fracos do ambiente (externo e interno) da instituição e a discussão da distância entre o que ela deseja realizar e o que realmente realiza, entre o seu ideal e o seu real, sempre em busca do possível.

A discussão dos pontos fracos e fortes do ambiente externo da instituição é fundamental para que o planejamento possa vitalizar ainda mais a instituição, aperfeiçoando os aspectos e ações que deram certo, corrigindo as deficiências encontradas.

É importante ressaltar que a proposta de objetivos, metas e estratégias resumem o compromisso da instituição para com seus usuários, ambiente interno e para com a sociedade em geral.

No Brasil, contudo, para a maioria das instituições de ensino superior, o planejamento estratégico, como processo institucional, não faz parte do seu cotidiano, muito menos das suas ações pedagógicas e, quando existe, é focado e trabalhado de forma diferenciada e geralmente deficiente. O planejamento estratégico é visto como uma obrigação burocrática, não sendo utilizado como recurso importante na definição do presente e do futuro da instituição, conjugando seus meios e recursos, da forma mais adequada, produtiva e ética possível.

Na prática, são vários os fatores que afetam a prática do planejamento nas IES e muitos deles estão relacionados à própria complexidade da organização acadêmica. Entre esses fatores dificultadores, Vianna (2004) aponta a autonomia exercida pelos integrantes da organização, o que dificulta a integração de objetivos e ações e a obtenção de consenso e diminui as possibilidades de

sucesso das decisões tomadas. A obtenção de consenso, neste caso, demanda tempo, paciência, persuasão e comunicação com qualidade.

Um outro fator a ser destacado é a gestão das IES, ainda muito amadora e professorial, o que faz com que o processo de planejamento, não raras vezes, seja conduzido por uma liderança fraca e, como ferramenta gerencial, seja formulado e utilizado de forma equivocada, somente em momentos de crise, sem atentar para as variáveis de mercado.

Outro autor que aborda o tema é Flores (1999), que identificou algumas “forças de resistência”, que afetam o planejamento das IES, entre estas forças ele destaca: a) Defesa de interesse de grupos, privilégios pessoais e institucionais; b) relacionamento precário com a comunidade; c) altos custos do processo de educação e a perda da filantropia; d) marketing institucional precário; e) forte cultura corporativa; f) estrutura organizacional departamentalizada; g) foco no processo e no professor; h) desconhecimento dos custos operacionais.

Algumas das forças restritivas, que impedem o sucesso do planejamento, são relativas a fatores internos e ao subsistema psicossocial – como é o caso da defesa de interesses de grupos, privilégios pessoais e institucionais, o conservadorismo e a manutenção do *status quo*.

Existem, também, forças restritivas que estão relacionadas ao sistema técnico da organização, como as estruturas são pouco flexíveis, devido a departamentalização, que são “manejadas por administrações com cabeça de funcionário público” (Castro, 2000).

Quanto à cultura organizacional, como fator dificultador do planejamento, deve-se salientar que as IES ainda vivem no paradigma de que a educação deve

ser feita por pedagogo, influenciando assim na definição dos fins e propósitos dessas organizações, que podem assumir um dos quatro modelos delineados por Almeida (2000): a IES como um santuário do saber; como um local de treinamento para as profissões liberais; como agência de prestação de serviços; e como linha de montagem para o homem do sistema.

Segundo Flores (1999), os altos custos financeiros do processo de educação e a perda da filantropia (principalmente em IES públicas) são fatores problemáticos decisivos.

Para este autor, se num período anterior as IES tinham uma situação mais cômoda com recursos financiados pelo governo, agora elas precisam “caminhar com as próprias pernas” e administrar seus recursos, conhecer seus custos operacionais, saber a fonte dos recursos financeiros, equilibrar a relação alunos x professores x funcionários técnicos, bem como gerenciar seu patrimônio líquido, prédios e propriedades, assegurando que tragam retorno do investimento.

Flores (1999) salienta que a falta de estratégia e políticas institucionais, a falta de marketing de relacionamento e de integração com a comunidade, as falhas na comunicação e a falta de parcerias com empresas deixam as IES presas a sucessos e glórias do passado, fazendo-nas manter programas sem alunos, departamentos ineficientes e desperdiçando recursos que poderiam ser aplicados em benefício de seus clientes e da sociedade em geral.

Pesquisa realizada por Meyer e Lopes (2004) em universidades brasileiras, revela que essas organizações costumam planejar considerando muito mais aspectos internos dos que os aspectos externos dessas instituições. Observaram, também, os autores que no planejamento das IES brasileiras há um predomínio da

dimensão política, sobre as dimensões simbólica e racional do planejamento.

De qualquer forma, o planejamento estratégico em organizações complexas, como é o caso das universidades, raramente segue o modelo analítico-racional apresentado pela administração estratégica tradicional. Segundo Quinn e Voyer (2001), normalmente as organizações complexas apresentam processos de planejamento tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos, onde estratégias evoluem à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos, para criar novos consensos sobre as providências a serem tomadas.

Na prática, são muitos os problemas a serem enfrentados durante um processo de planejamento de IES. Bean e Kuh (1984) são dois autores que muito contribuíram para o estudo destes problemas, desenvolvendo uma tipologia que tem servido para avaliar os fatores que afetam a prática do planejamento, que trata desde a avaliação da capacidade do sistema para planejar, até a fase de implementação do plano.

Os tipos de problemas são associados com cinco construções organizacionais: objetivos, participação, informação e comunicação, interdependência interna e externa, e recursos. A premissa trabalhada é que, se os problemas potenciais no processo de planejamento podem ser identificados, os planejadores têm chances de se anteciparem a eles, evitando-os ou minimizando-os. Usando a tipologia de problemas de planejamento, os gestores das IES podem “mergulhar” no processo de planejamento mais alertas, com maiores habilidades para reconhecerem as armadilhas que porventura possam encontrar no caminho.

A tipologia proposta pelos autores, apresentada no quadro 2, identifica áreas de potencial dificuldade, que os gestores podem se deparar. Sua forma é

matricial, onde as quatro fases do planejamento são representadas nas colunas e as cinco construções institucionais aparecem em linhas. As células da matriz representam as categorias da atividade que demandam escolhas dos gestores, escolhas estas que, se inapropriadas, vão provavelmente resultar em problemas.

QUADRO 2 – PROBLEMAS POTENCIAIS DO PLANEJAMENTO

Fases do Planejamento / Construções organizacionais	Avaliação da capacidade do plano	Iniciação das atividades do planejamento	Desenvolvimento do plano	Implementação do plano
Objetivos	Nível do consenso da instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos do planejamento são obscuros</li> <li>-Objetivos podem mudar durante o processo</li> <li>-Objetivos divergem em níveis organizacionais diversos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativas obscuras para p comportamento do planejador</li> <li>- conflitos com interesses revestidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deslocamento de objetivo</li> <li>- limitação do processo racional</li> <li>- “racional significa fins irracionais”</li> <li>- adaptabilidade</li> </ul>
Participação	Preparação psicológica dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extremos: muitas ou poucas pessoas</li> <li>- níveis representativos</li> <li>- especialistas</li> <li>- uso de estrutura novas ou já existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- representação inadequada</li> <li>- comportamento anarquista</li> <li>- relações entre equipe técnica e corpo docente</li> <li>- autoridade não comensurável com responsabilidade para planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação recompensadora</li> <li>- compreensão de mudanças</li> <li>- conflitos esperados</li> <li>- adaptação com incremento</li> </ul>
Informação e Comunicação	Acesso, tipos disponíveis, correntes padrões de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aspectos técnicos do planejamento</li> <li>- informação acurada e relevante</li> <li>- limitações do planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claro entendimento do processo de planejamento</li> <li>- relatórios periódicos</li> <li>- balanceado tratamento dos dados da unidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicando o plano</li> <li>- apropriado nível de especificação</li> <li>- <i>feedback</i>, avaliação e revisão</li> <li>- grau de flexibilidade do plano</li> </ul>

Interdependência interna e externa	Relacionamentos entre as unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alcance apropriado do planejamento</li> <li>- grau de união entre as sub-unidades</li> <li>- tempo relativo às exigências externas</li> <li>- duração do ciclo de planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- envolvimento das unidades que devem carregar os planos</li> <li>- relacionamentos para alinhar administradores e professores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alteração de ambientes</li> <li>- planos criados para externos e não audiências internas</li> </ul>
Recursos	Tempo (pessoal) Especialização Negligência organizacional	Adequação para o processo de planejamento	Proporção com as necessidades das unidades <ul style="list-style-type: none"> <li>- adequação para implementação</li> </ul>	Realísticas expectativas de processos <ul style="list-style-type: none"> <li>- conflito e proteção encoberta</li> <li>- custos continuados</li> </ul>

FONTE: BEAN e KUH (1984)

Analisando o quadro 2, verifica-se que são abordadas diferentes construções organizacionais. Cada uma delas tem sido repetidamente associada, na literatura especializada e nas discussões com planejadores, aos problemas do planejamento.

Os objetivos (metas), representam desejos institucionais que emergem durante o desenvolvimento e a implementação do plano;

A participação representa o grau de envolvimento dos integrantes da instituição na tomada de decisão, é inversamente relacionada à centralização. Inclui o nível e o tipo de envolvimento dos membros da organização na iniciativa, desenvolvimento e implementação do plano.

A informação e a comunicação, que são distintos entre si, mas são construções que se relacionam e são unidas na tipologia para evitar a redundância. A informação representa conhecimento sobre a instituição, muito útil para o planejador. A comunicação é o degrau galgado por cada informação entre

os membros do sistema social. Como interesse primário está o modo como a informação sobre o planejamento, e conseqüentemente, o plano em si, é compartilhado entre os membros da instituição.

A interdependência (interna e externa) é a extensão em que cada unidade da instituição é dependente de outra unidade, ou forma como a instituição interage com o ambiente externo. Conseqüentemente, interdependência pode referir-se também às ligações internas ou externas.

Interdependência interna representa o grau de junção (frouxo ou apertado) no acoplamento entre variados níveis e sub-níveis da instituição (ex.: faculdades, departamentos e programas).

Interdependência externa representa o grau em que a instituição é independente do ambiente externo (incluindo-se aí, mercado, governos e sociedade em geral).

Os recursos – incluem recursos financeiros, materiais, humanos e bens sociais como *status* e autoridade, disponíveis às instituições para o planejamento. A adequação dos recursos para apoiar o processo de planejamento e os recursos exigidos para implementar o plano é de particular importância.

Se por um lado o planejamento estratégico apresenta-se de forma bastante complexa nas organizações acadêmicas, devido às suas particularidades, por outro lado, a gestão dessas instituições também tem se mostrado incapaz de lidar com essa ferramenta gerencial, conforme observações de diversos autores já citados nesse estudo.

Boaventura (1997), por exemplo, constata que as IES estão sendo duramente desafiadas pela sociedade e pelo Estado e não parecem estar

preparadas para defrontar os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares.

Nos últimos anos a gestão universitária adquiriu maior relevância no Brasil. Essa relevância, segundo Meyer (2003), foi acentuada pelos seguintes fatores: a) volume significativo de recursos administrados por todo o sistema de educação superior; b) grande número de instituições que integram este sistema; c) expressivo número de pessoas que participam direta ou indiretamente das atividades do sistema de educação superior, ou que dele se beneficiam; d) necessidade de se buscar modelos institucionais diversificados dos atuais modelos atualmente existentes; e) necessidade de se adequar a instituição a uma nova realidade, caracterizada por mudanças profundas e que influenciam a essência do trabalho acadêmico e a forma de atuação das instituições; f) reconhecimento da importância da educação superior para o desenvolvimento do país.

Mas, se a gestão das organizações acadêmicas atingiu tanta relevância e se são inúmeras as pressões que essas instituições vêm sofrendo para responder aos desafios que a sociedade lhes impõem, porque o planejamento estratégico praticado por elas tem se mostrado pouco eficaz, em termos de resultados?

Essa é uma reflexão que tem merecido a atenção dos estudiosos da área. Em parte acredita-se que muitos dos modelos de planejamento adotados pelas IES foram trazidos da área empresarial e, historicamente, têm sido adotados em organizações que não apresentam o mesmo nível de complexidade das organizações acadêmicas. Há, portanto, a necessidade de se desenvolver modelos de gestão que atendam às particularidades dessas instituições.

Um outro fator que tem colaborado para a baixa eficácia do planejamento estratégico das organizações acadêmicas é o amadorismo de seus gestores, que não desenvolveram uma visão estratégica e não possuem as habilidades necessárias para tomada de decisão em ambientes instáveis e complexos.

Uma importante contribuição ao estudo sobre a formulação de estratégias no ambiente universitário foi dada por Hardy e Fachin (1996), a partir dos resultados de uma pesquisa realizada em universidades brasileiras, no final da década de 80. Os autores concluíram ser muito pouco provável que o modelo de formulação de estratégias adotado no ambiente empresarial possa ser adequado ao ambiente acadêmico.

Hardy e Fachin (1996) destacam que, no ambiente acadêmico, o processo de formulação de estratégias envolve a participação de muitos atores distintos, as estratégias são freqüentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou curso, as normas profissionais exercem uma forte influência sobre as estratégias, a revolução estratégica é difícil e quando a mudança estratégica de fato ocorre, ela é freqüentemente uma resposta gradual e constante às forças ambientais.

Se o ambiente é complexo, as regras do mercado são perversas e o tomador de decisão é inapto, bons resultados não podem ser alcançados.

Todas essas limitações, somadas, justificam a proposta de investigação proposta nesse estudo, que poderá contribuir para o aperfeiçoamento da gestão estratégica das IES.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo descreve a metodologia adotada nesse trabalho. Inicialmente é apresentado o problema central de pesquisa, incluindo-se aí os pressupostos que orientaram a sua definição, bem como as perguntas formuladas para respondê-lo, seguindo-se com a tipificação da pesquisa e da população estudada, a forma de coleta e tratamento dos dados e, finalmente, concluindo com as limitações do estudo.

#### **3.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA**

Como já foi destacado nesse trabalho, o planejamento estratégico praticado nas IES costuma apresentar uma série de fatores limitantes, que precisam ser cuidadosamente analisados, ou comprometerão a qualidade e eficácia do processo.

O presente estudo objetivou analisar os problemas que afetam a prática do planejamento em uma IES privada, situada em Curitiba / PR.

O seguinte problema central norteou este estudo:

Quais os fatores que afetam a prática do planejamento, na percepção dos gestores de uma instituição privada de educação superior?

### **3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA**

Com o objetivo de responder à questão central, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa, que orientaram o desenvolvimento deste estudo:

- 1) Qual é o tipo de planejamento praticado pela IES pesquisada?
- 2) Como se manifesta o planejamento formal?

### **3.3 TIPO DE PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória tem como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou a construção de hipóteses. Segundo Marconi e Lakatos (1990), a pesquisa descritiva delinea o que é, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente.

O método de análise utilizado foi o do estudo de caso que, de acordo com Magalhães e Orquiza (2002, p. 12), “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito”. O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (Yin, 2001).

Esta definição, apresentada como uma "definição mais técnica" (Yin, 2001, p. 23) ajuda, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras

estratégias de pesquisa.

Os objetivos do método estudo de caso, segundo McClintock *et al* (1983), são: (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional; e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso, que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

### **3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM**

A pesquisa foi realizada numa IES comunitária situada na região metropolitana de Curitiba, PR.

A IES objeto desse estudo atua no setor educacional desde 1966, com os seguintes cursos de graduação: Biologia; Engenharia Agrícola; Física (astronômica); Fisioterapia; Geografia; História; Nutrição; Pedagogia; Serviço Social e Zootecnia.

Conta com 4.200 (quatro mil e duzentos alunos) na graduação e 210 (duzentos e dez) alunos em cursos de pós-graduação (oferecidos nas áreas de educação, ambiental, serviço social, saúde e ciências agrárias). Esses alunos estão distribuídos em sete *campi*, localizados no Paraná e em Santa Catarina.

A população deste estudo foi constituída de uma amostra intencional, da qual participaram dezoito pessoas, selecionadas entre diretores da IES e coordenadores de curso, além do tesoureiro e do secretário geral. Todos os selecionados responderam ao questionário, sendo que 77,86% são coordenadores de curso, 11,11% são diretores, o tesoureiro e o secretário geral

correspondem, respectivamente, a 5,56% cada um.

### **3.5 COLETA DE DADOS**

Neste estudo foram explorados dados oriundos de fontes primárias. Os dados primários foram obtidos a partir da aplicação de questionário (anexo 1) composto de 17 questões semi-abertas, pois oferecia, ao respondente, possibilidade de responder às questões com itens que não eram oferecidos, de forma objetiva, nas questões formuladas pelo pesquisador.

Ao formular o questionário que orientou a entrevista, o pesquisador utilizou-se, além de outros elementos, da tipologia desenvolvida Bean e Kuh (1984), que trata de problemas potenciais do planejamento.

O instrumento de coleta de dados foi validado pelo orientador e as suas cópias foram entregues ao diretor da IES pesquisada, para avaliação.

Com uma carta de apresentação escrita pelo diretor, o pesquisador entregou os questionários a cada um dos pesquisados, que os devolveram alguns dias depois.

Segundo Fachin (1993, p. 121), o questionário “consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações”. Além disso, o questionário é a técnica que oferece os dados mais fáceis de tabular, principalmente o que traz questões fechadas (que fornecem uma lista fixa de alternativas de respostas e pedem que o entrevistado selecione uma ou mais como indicativa da melhor resposta possível). É uma técnica de custos relativamente baixos e tende a ser mais facilmente aceita pelos respondentes, que

não precisam ser instruídos em detalhes pelo pesquisador.

Embora prevista no projeto inicial do estudo não foi possível a coleta de dados secundários, pois o único documento que o pesquisador teve acesso para análise foi um portfólio desenvolvido pela IES com objetivo de se tornar um Centro Universitário. Este documento não ofereceu dados relevantes para o estudo.

### **3.6 TRATAMENTO DOS DADOS**

Os dados primários foram tabulados e organizados em tabelas e gráficos, que são apresentados no capítulo 4. Para a compilação dos dados foi utilizado um computador e o software Microsoft Office (Excel e Word).

### **3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Trata-se de um estudo de caso, apresentando como característica principal o aprofundamento da análise e permitindo o conhecimento e o exame intensivo da situação estudada, mas, por sua natureza, não poderá ter seu resultado aplicado a outros contextos organizacionais.

O estudo baseia-se em sua essência, na percepção dos dirigentes e gestores acadêmicos da instituição estudada, ou seja, algo mutável, pois as opiniões manifestadas num determinado momento podem estar alteradas no momento subsequente.

A IES ofereceu um único documento para análise, sem dados relevantes para o estudo impedindo que o pesquisador pudesse verificar na prática as manifestações do planejamento e dos fatores que afetam sua implementação na instituição.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

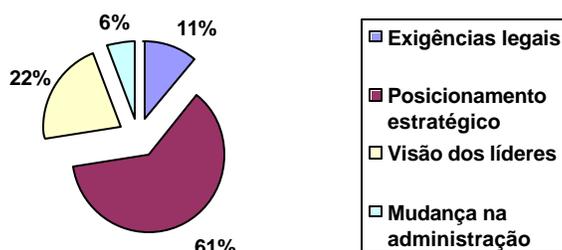
Este capítulo apresenta a descrição dos dados e informações obtidas em fontes primárias, através de entrevista orientada por questionário. Este questionário, no entanto, permitiu que informações complementares fossem fornecidas pelos entrevistados.

A população estudada era composta por dezoito profissionais com o seguinte perfil: 77,86% são coordenadores de curso, 11,11% são diretores, o tesoureiro e o secretário geral correspondem, respectivamente, a 5,56% cada um.

Os dados apresentados descrevem a percepção desses dirigentes quanto aos fatores que afetam a prática do planejamento na sua instituição e são apresentados no estudo na forma de gráficos e tabelas.

Primeiramente, os respondentes deveriam indicar quais seriam os fatores desencadeadores do processo de planejamento na IES. Os fatores apontados são apresentados no gráfico 1, apresentado a seguir:

GRÁFICO 1 – FATORES DESENCADEADORES DO PLANEJAMENTO



FONTE: QUESTIONÁRIO

Verificou-se que na percepção de 61,11% dos entrevistados, a IES decidiu desenvolver um planejamento por causa da busca de um posicionamento estratégico no mercado.

Vale ressaltar que a IES pesquisada tem a pretensão de passar à categoria de Centro Universitário e seus dirigentes têm consciência dos desafios que esta transformação impõem, no que se refere aos investimentos necessários na infraestrutura física e de pessoal, além de outras exigências do Ministério da Educação. A IES entendeu como primordial o desenvolvimento de um planejamento para alcançar seus objetivos e essa nova condição. Em segundo lugar, 22,22% responderam que o planejamento foi impulsionado pela visão dos líderes, que vislumbraram os novos cenários onde a instituição deverá atuar. Depois, com 11,11%, a resposta foi por exigências legais e, finalmente, 5,55% responderam que foi por causa de mudança na administração.

A segunda questão tratava da formalidade do processo de planejamento. Os respondentes foram perguntados sobre os principais documentos resultantes do processo de planejamento.

TABELA 1 – PRINCIPAL DOCUMENTO DE PLANEJAMENTO

DOCUMENTO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Plano de Desenvolvimento Institucional	7	39
Plano Estratégico	6	33
Projeto Político-Pedagógico	4	22
Plano de Capacitação	1	6
TOTAL	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Verifica-se que 39% dos respondentes identificaram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como o principal documento resultante do planejamento praticado na instituição, seguido do Plano Estratégico com 33%, do Projeto Político-Pedagógico com 22% e do Plano de Capacitação, com apenas 6%.

Ressalte-se, porém, que o PDI, o Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Capacitação são exigidos pelo Ministério da Educação e tornaram-se ferramentas para a avaliação institucional. Em muitos casos os três planos integram um único documento.

No entanto, pelas respostas apresentadas à questão 1, verifica-se que os respondentes não percebem o esforço do planejamento como uma resposta às exigências legais.

É importante destacar, também, que o Plano de Capacitação foi elaborado por último e, pelas manifestações dos dirigentes conclui-se que os mesmos não percebem o caráter estratégico institucional do plano, pois o relacionaram apenas à área acadêmica (capacitação do corpo docente) e entenderam que este Plano de Capacitação é o que tem menor peso no planejamento da IES.

O Plano Estratégico, considerado o documento mais relevante para 33% dos respondentes, foi qualificado como um plano de visão mais administrativa, enfocando principalmente a área de marketing da IES.

A terceira questão procurou avaliar os valores institucionais que mais contribuem para o sucesso do planejamento, na opinião dos dirigentes. As respostas são apresentadas na Tabela 2.

TABELA 2 – VALORES PARA O SUCESSO DO PLANEJAMENTO

VALOR	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Coesão das equipes	4	22
Liderança	5	28
Autonomia	6	33
Confiança	3	17
TOTAL	18	100

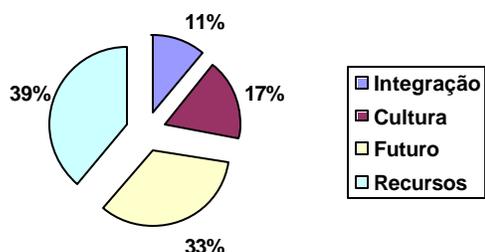
FONTE: QUESTIONÁRIO

O fator mais importante para o planejamento da IES em estudo é a autonomia que cada dirigente tem para agir (33%), mas outros valores como a liderança (28%) e a coesão interna (22%), também foram bem cotadas. A direção da IES dá liberdade para cada gestor agir como entender melhor, porque cada área enfrenta dificuldades diferenciadas.

A coesão significa que todos os subordinados de cada gestor trabalham unidos, vendo como próprias de cada um as metas da instituição. A confiança ficou com 17%, mostrando que os entrevistados entendem que este valor não é tão importante para o planejamento funcionar. Saliente-se, contudo, que tanto a coesão, como a confiança, só podem ser obtidas com o envolvimento dos líderes.

A quarta questão, apresentada no questionário, procurava avaliar a percepção dos respondentes quanto aos benefícios do planejamento para a IES. As respostas estão representadas pelo gráfico 2, apresentado a seguir:

## GRÁFICO 2 – BENEFÍCIOS RESULTANTES DO PLANEJAMENTO



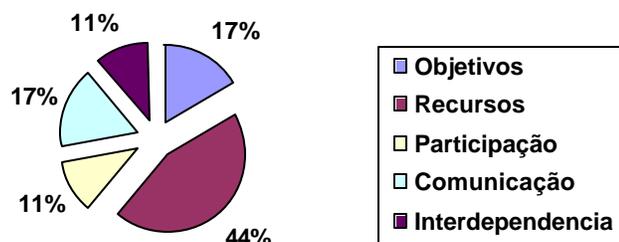
FONTE: QUESTIONÁRIO

A racionalização na utilização dos recursos da IES – tanto financeiros como humanos e materiais – foi considerado o maior benefício do planejamento, com 39% das escolhas. O desenvolvimento de uma postura proativa e a preocupação com o futuro, principalmente por causa do aumento da concorrência na área da educação superior, foi a escolha de 33% dos respondentes. Um percentual de 17% dos gestores identificou a formação de uma cultura de planejamento como o benefício mais relevante. E, finalmente, apenas 11% consideraram a integração interna como uma contribuição relevante do planejamento, isto por que os gestores consideram que a integração em torno de objetivos comuns sempre foi uma característica da instituição.

A seguir o questionário procurou avaliar a percepção dos dirigentes quanto aos fatores mais importantes que têm afetado a prática do planejamento na IES.

As respostas estão representadas pelo gráfico 3.

GRÁFICO 3 – FATORES QUE AFETAM O PLANEJAMENTO DA IES



FONTE: QUESTIONÁRIO

Os recursos foram apontados por 44% dos respondentes como o principal fator, confirmando a preocupação dos dirigentes, já manifestada na questão anterior, quando escolheram a racionalização na utilização dos recursos, como um dos grandes benefícios gerados pelo planejamento. A visão prática dos dirigentes já foi destacada na literatura por Bean e Kuh (1984), que consideram a adequação dos recursos, tanto para apoiar o processo de planejamento, como para implementar os planos, de singular importância. Sem recursos financeiros e humanos é muito difícil o planejamento sair do campo das idéias para apresentar resultados práticos. Os dirigentes entendem que os recursos da instituição ainda precisam ser melhor geridos.

Em seguida, os fatores mais votados foram a comunicação e os objetivos, com 17% cada um. A comunicação é essencial para o livre fluxo de informações que irão alimentar o planejamento, inclusive facilitando a sua implementação e avaliação. Na visão dos dirigentes, a comunicação da IES ainda tem se mostrado

falha e vem sendo duramente aperfeiçoada para funcionar com êxito.

Quanto aos objetivos, um fator que foi apontado por 17% dos respondentes, alega-se que eles ainda estão um pouco confusos, não traduzindo com confiabilidade o futuro que a IES deseja alcançar e de que forma deseja fazê-lo.

A participação e interdependência foram os dois fatores que obtiveram 11% das respostas cada um. Entende-se a participação como o grau de envolvimento dos integrantes da organização na tomada de decisão e é inversamente relacionado à centralização (Bean, Kuh, 1984). Na IES em estudo, os dirigentes participantes da pesquisa consideram que a participação das pessoas na tomada de decisão tem sido boa. O conceito de interdependência, destacado por (Bean; Kuh, 1984), refere-se à extensão em que cada unidade da instituição depende de outra unidade, ou extensão em que cada instituição depende de alguma parte do ambiente externo e o quanto essas relações têm êxito. A interdependência foi o fator apontado por apenas 11% dos respondentes, pois na visão da grande maioria dos dirigentes as relações intra e interinstitucional são bastante satisfatórias. Este fator, juntamente com a participação, são os que menos afetam a prática do planejamento na IES.

Na tabela 3 estão expostas as opiniões dos dirigentes entrevistados a respeito da forma como os objetivos constantes do planejamento da IES são apresentados.

TABELA 3 – CARACTERÍSTICA DOS OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO

característica	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Claros	5	28
Obscuros	7	38
Ambíguos	1	6
Pouco convincentes	5	28
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

A maioria dos respondentes (72%) considera os objetivos institucionais como obscuros (38%), ambíguos (6%) e pouco convincentes (28%).

É importante destacar, contudo, que definir objetivos em uma organização acadêmica é uma tarefa bastante complexa, embora imprescindível. Essa dificuldade está diretamente relacionada à própria natureza dessas instituições, que têm como uma de suas características mais marcantes a ambigüidade de seus objetivos (Baldrige et al., 1971). A percepção dos dirigentes, de que o planejamento da IES tem os objetivos ambíguos e obscuros pode estar relacionada ao fato de que a organização tem trabalhado com modelos teóricos de planejamento que estejam mais adequados às organizações empresariais.

A questão seguinte procurou avaliar a percepção dos respondentes quanto à adequação dos recursos financeiros disponibilizados pela instituição. As respostas estão na tabela 4.

TABELA 4 – RECURSOS FINANCEIROS

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Suficientes	4	22
Insuficientes	9	50
Limitados a projetos específicos	3	17
Informação não disponível	2	11
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Na visão de 50% dos respondentes é insuficiente o montante de recursos financeiros disponibilizados dentro da instituição. Os dirigentes observaram que os recursos são distribuídos de forma irregular na IES. Alguns alegam que os recursos são disponibilizados apenas para projetos pontuais (17%) e 11% dos respondentes alegaram não ter acesso às informações sobre a aplicação dos recursos financeiros.

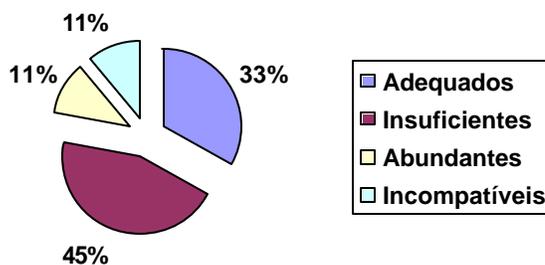
Novamente, a constatação dos dirigentes reforça o que já foi destacado na literatura (Baldrige et al.,1971): as decisões tomadas nas organizações acadêmicas, não raras vezes, são decisões políticas, que fogem ao modelo racional e resultam de um processo de negociação, onde pessoas ou unidades com mais poder e prestígio conseguem fazer prevalecer os seus interesses sobre os demais.

A insuficiência de recursos, apontada por 50 % dos respondentes, pode indicar que esteja havendo um descompasso entre o planejamento e o orçamento institucional, um erro bastante comum, mas que pode levar a frustração e ao

desinteresse pela função do planejamento, uma vez que as pessoas não conseguem implementar as ações propostas.

A questão seguinte tratou dos recursos humanos da instituição. Os gestores responderam esta questão levando em consideração a importância dos recursos humanos para a prática do planejamento na instituição. Os resultados estão no gráfico 4.

GRÁFICO 4 – RECURSOS HUMANOS



FONTE: QUESTIONÁRIO

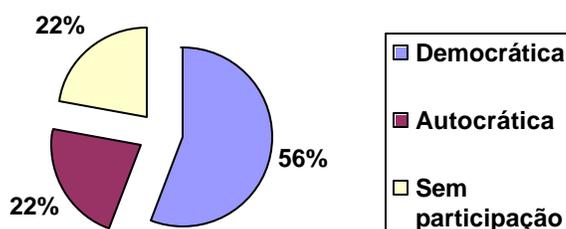
Segundo (45%) dos respondentes, os recursos humanos são insuficientes para a implementação do planejamento. Eles argumentam que há falta de funcionários para que a IES funcione mais adequadamente, além disso, falta uma melhor qualificação dos atuais funcionários. Já para 33% dos gestores, os recursos humanos são adequados, o que dá, novamente, a idéia de que alguns setores da instituição estão melhor aparelhados do que outros (assim como ocorre com os recursos financeiros).

Para 22% dos respondentes, sendo 11% para cada item, consideram que ou os recursos humanos estão incompatíveis com a prática do planejamento, ou os entendem como abundantes.

Deve-se destacar, novamente, à questão dos recursos disponibilizados para a implementação de estratégias e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Não se deve observar apenas às questões quantitativas, quando se trata de recursos humanos. Muitas vezes são propostas estratégias organizacionais que necessitam, para serem implementadas, que a organização disponha de pessoal com habilidades e competências específicas, compatíveis com as exigências do planejamento não só na sua formulação, como também na sua implementação. A ausência dessas habilidades e competências pode resultar no fracasso do plano.

A questão seguinte avaliou a forma como foi conduzido o processo de planejamento na IES.

GRÁFICO 5 – ATUAÇÃO DOS DIRETORES



FONTE: QUESTIONÁRIO

A maioria dos respondentes considera que o processo de planejamento foi conduzido de forma democrática e participativa. Isto significa que os diretores deram abertura para a participação e envolvimento dos coordenadores e outros gestores, permitindo que opinem, decidam, atuem e avaliem o planejamento, no que diz respeito aos seus setores e também quanto à instituição em geral.

Outros 22% consideraram que a participação dos diretores é autocrática, que agem sozinhos, sem considerar a opinião e a participação de outros gestores.

Por outro lado, igual parcela (22%) considerou os diretores da IES omissos, por terem pouco envolvimento com o planejamento, talvez numa tentativa de serem democráticos demais.

O questionário procurou avaliar, ainda, a participação dos coordenadores de curso no processo:

TABELA 5 – PARTICIPAÇÃO DOS COORDENADORES E PROFESSORES

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Alta participação dos coordenadores dos cursos	8	45
Baixa participação dos coordenadores dos cursos	2	11
Boa participação do corpo docente no processo de planejamento	6	33
Não houve participação	2	11
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Observa-se, pelos dados apresentados, que 45 % dos respondentes

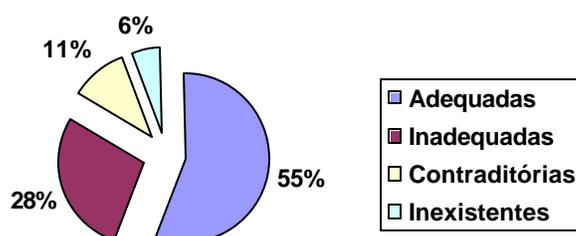
consideraram que foi efetiva a participação dos coordenadores de curso. Embora pareça um bom percentual de participação.

Entretanto, não se deve esquecer que cabe aos coordenadores de curso, na qualidade de gestores intermediários, a tarefa de analisar o planejamento estratégico e identificar ações táticas específicas que levem à implementação dos planos. Tendo tal importância dentro da organização, para o processo de planejamento, uma participação deste grupo de gestores, na ordem de 45%, é bastante insatisfatória.

Quanto à participação dos docentes no processo, 33% dos respondentes concluíram que ela é significativa e que os professores estão cientes da importância da implementação do planejamento para que a instituição tenha sucesso. As outras opções – de baixa e/ou nenhuma participação dos gestores – tiveram o mesmo percentual de respostas (11%), o que significa que 22% dos questionados entendem que há um longo caminho a se percorrer para que a participação dos gestores seja mais relevante.

A questão seguinte procurou avaliar as condições para o fluxo de informações na instituição.

## GRÁFICO 6 – FLUXO DE INFORMAÇÕES



FONTE: QUESTIONÁRIO

Observa-se no gráfico 6 que 55 % dos gestores respondentes considera o fluxo de informações adequado, isto é, as informações chegam até os interessados e também estão disponíveis se os mesmos delas necessitarem. As informações são distribuídas através de reuniões, documentos (como circulares), PDI, PPP, PE e PC, e conversas informais entre os gestores. Porém, para 28% dos respondentes o fluxo de informações foi considerado inadequado por não atender às necessidades do processo de planejamento da instituição.

Observa-se aqui uma contradição: enquanto aproximadamente a metade dos respondentes vê de forma positiva o fluxo de informações na instituição, o restante (45%) considera que o fluxo de informações é inadequado, contraditório ou inexistente.

A questão a seguir aborda a adequação da comunicação entre os diversos setores da instituição.

TABELA 6 – COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Eficiente face à existência de um canal permanente de comunicação entre os setores	6	33
Deficiente, feita somente no ato do planejamento	8	45
Ineficiente entre os diferentes setores, no ato do planejamento	2	11
Nenhum canal de comunicação foi estabelecido	2	11
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Quando a pesquisa procurou avaliar o principal fator interveniente na prática do planejamento na IES, o quesito “comunicação” foi o segundo mais citado. As respostas dadas à questão em análise, fortalecem as conclusões já apresentadas pelos respondentes, pois 45% deles consideram a comunicação entre as equipes deficiente, sendo feita somente no ato do planejamento, quando deveria ser uma peça-chave para o desenvolvimento e a implementação do mesmo. Por outro lado, na questão anterior, sobre o fluxo de informações, verificou-se que 28% dos gestores consideraram este fluxo inadequado, de onde se pode concluir que realmente a comunicação na IES é falha para a maioria.

Porém, como já foi observado nesse estudo, há contradições nas respostas, pois o segundo item mais votado, com 33%, a comunicação, foi considerada eficiente face à existência de um canal permanente de comunicação

entre os setores, mostrando que alguns gestores têm um melhor acesso às informações e, assim, os processos de comunicação passam a funcionar para esse grupo.

Quanto à comunicação ser ineficiente entre os setores no ato do planejamento, apenas 11% a entendem assim. Um igual percentual de respondentes (11%) apontaram que não existe absolutamente comunicação entre as equipes.

Segundo Viana (2004), um sistema de comunicação ineficiente é um grande problema que afeta a prática do planejamento nas IES. É importante destacar que a comunicação exerce papel importante para obtenção de consenso interno, principalmente em organizações complexas, com objetivos ambíguos.

No que se refere ao relacionamento da organização com o seu ambiente, a comunicação institucional facilita a adaptação da IES, favorecendo a sua relevância, eficácia e prolongando o seu tempo de vida.

A dificuldade de comunicação, no entanto, tem sido destacada na literatura como uma característica de organizações complexas. Uma consequência, entre outros fatores, de sua estrutura (Hall, 1984).

Quanto à interdependência entre os diferentes setores no planejamento da instituição, as respostas obtidas foram as seguintes:

TABELA 7 – INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS SETORES

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Boa integração entre todos os setores	5	28
Inexiste integração entre os setores	2	11
Cada setor funciona de forma autônoma	6	33
Há uma boa integração na formulação do processo de planejamento	5	28
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Apesar dos gestores responderem que cada setor funciona de forma autônoma (33%), isto não significa que as unidades não tenham relações de interdependência, no sentido de junção (frouxa ou apertada) no acoplamento entre os variados níveis e subníveis da instituição, por exemplo, faculdades, departamentos e programas (Bean, Kuh, 1984).

Em segundo lugar, as respostas dadas se dividiram entre a existência de uma boa integração entre os setores internos (28%) e uma boa integração na formulação do processo de planejamento (28%), somando 56%, percentagem maior do que do funcionamento autônomo (33%).

Cabe destacar, novamente, que as organizações acadêmicas são sistemas de articulação frouxa entre unidades autônomas de decisão. Cada um dos seus integrantes pode ser considerado um tomador de decisão autônomo, cuja lealdade está dividida entre as normas da corporação profissional e os objetivos da organização (Baldrige et al., 1971). Por outro lado, esses diversos grupos,

com interesses e privilégios próprios, comungam de um sistema de valores, princípios e crenças, ou seja, de uma mesma cultura. Este fato pode facilitar a identificação de objetivos convergentes e facilitar a integração entre os setores. Neste caso, a integração ocorre como consequência da cultura e não como resultado de uma ação racional dos dirigentes.

Convém destacar, por outro lado, que a função de transmitir o conhecimento (ensino) que predomina na instituição estudada requer uma integração entre conteúdos e entre os professores.

Apenas dois questionados (11% das respostas) entendem que não existe integração entre os setores da instituição. Pode ser que estes gestores não estejam adequadamente inseridos no sistema interno da IES.

A questão seguinte aborda os fatores externos a IES que são considerados pelos gestores como relevantes para a execução do planejamento.

TABELA 8 – FATORES EXTERNOS

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Políticas do MEC	2	11
Competição entre Instituições	6	33
Fatores econômicos	7	39
Expansão da demanda	3	17
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Na percepção dos gestores que participaram da pesquisa, os fatores externos mais considerados são os econômicos (39%). O país vem enfrentando uma situação de empobrecimento geral da população há várias décadas, o que

tem deteriorado o poder aquisitivo dos brasileiros. Sem poder aquisitivo, como ter acesso aos serviços de educação superior? A redução do poder aquisitivo da população tem se refletido diretamente na IES, que tem vivenciado uma alta percentagem de inadimplência. Sem uma boa entrada financeira fica difícil a execução do planejamento.

De acordo com Flores (1999), o alto custo financeiro do processo educacional é um fator restritivo decisivo para a implementação de um plano. Uma das ações possíveis para lidar com esse ambiente restritivo seria a formação de parcerias entre as IES. No entender de Viana (2004), as parcerias devem ser buscadas a fim de possibilitar a prestação de serviços educacionais com excelência, uma possibilidade que não foi explorada pela IES pesquisada, que tem sobrevivido apenas com o montante aferido através do pagamento das mensalidades escolares dos alunos.

Além de serem mínimas as parcerias entre as IES, atualmente existe uma grande competição entre as mesmas – o segundo fator mais citado pelos gestores, em importância para o planejamento da IES (33%). A análise da concorrência é parte essencial do planejamento e está inserida na fase da análise do ambiente externo, ou, nas palavras de Chiavenato “das condições externas que rodeiam a empresa e lhe impõem desafios e oportunidades” (Chiavenato, 1999, p. 205). A IES em questão tem sofrido grandes pressões por parte da concorrência, com relação aos preços dos serviços, melhor localização dos *campi*, captação de recursos de outras IES e de empresas, melhor capacitação do corpo docente, etc.

A expansão da demanda (escolhida por 17% dos questionados) normalmente é bem-vinda em qualquer organização, pois pode significar maior

entrada de clientes e, por conseqüência, de recursos financeiros. Porém, a IES pesquisada não tem tido condições de aproveitar essa oportunidade. Os recursos de que dispõem não são adequados, impedindo que, apesar de existir possibilidades reais de expansão, devido a uma demanda crescente, a IES possa crescer. Um maior número de clientes requer mais professores e melhores instalações, condições difíceis de serem implementadas sem recursos financeiros.

A demanda crescente, por outro lado, verifica-se nas camadas sociais de mais baixa renda, ou seja, um perfil de possíveis clientes que não poderiam arcar com os custos de expansão, com o pagamento de suas mensalidades.

As políticas do MEC foram apontadas por apenas 11% dos questionados, como um fator externo considerado de maior importância para o planejamento, talvez porque essas políticas se estendem a todas as IES igualmente.

A questão a seguir é quase que um resumo de outras questões já apresentadas e pediu aos gestores que identificassem o principal elemento impeditivo para o desenvolvimento do planejamento na instituição. As respostas foram as seguintes:

TABELA 9 – MOTIVOS PARA A NÃO IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Objetivos propostos são inviáveis	6	33
Recursos insuficientes	10	56
Falta de comprometimento e participação	2	11
Falta de integração das ações das unidades	0	0
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Novamente os gestores apontaram a insuficiência de recursos (56%), como a principal causa impeditiva para o desenvolvimento do planejamento, seguida da inviabilidade dos objetivos propostos (33%) e da falta de comprometimento e participação (11%). Nenhum dos gestores apontou a falta de integração (interdependência interna) como causa.

A falta de recursos – humanos, materiais, financeiros – vem impedindo acintosamente o desenvolvimento do planejamento. Como desenvolver um plano sem pessoas qualificadas ou, no mínimo, motivadas, para fazê-lo? Como implementá-lo sem recursos materiais e financeiros?

A preocupação manifestada pelos gestores parece indicar que o planejamento possa ter sido calcado em contextos mal avaliados ou irreais. Por outro lado, a falta de motivação pode estar relacionada, entre outros fatores, à deficiência na comunicação.

Outra questão já abordada no estudo, diz respeito aos objetivos organizacionais – parte essencial de qualquer planejamento. As IES apresentam uma diversidade de objetivos, cuja mensuração é difícil e limitada. Porém, sem a correta elaboração e delimitação desses objetivos, não é possível implementar as estratégias, que nada mais são do que as decisões que a instituição deve tomar para atingi-los. A percepção de que falta clareza aos objetivos organizacionais, pode estar relacionada ao modelo racional de planejamento, importado da esfera empresarial, e que vem sendo aplicado indevidamente no ambiente acadêmico, tornando o processo inviável, por ser inadequado.

A questão seguinte perguntou sobre a principal forma de

acompanhamento utilizada no planejamento, com os resultados que se seguem:

TABELA 10 – FORMA DE ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Elaboração de relatórios periódicos dos setores	4	22
Exame periódico dos resultados obtidos	3	17
Identificação sistemática dos desvios buscando correções	0	0
Inexistência de mecanismo de controle	11	61
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Na opinião de 61% dos participantes da pesquisa não existe nenhuma forma de acompanhamento do planejamento. Pergunta-se, então, como é feito o controle? Como são trabalhados os desvios da implementação com o intuito de obter o melhor resultado? Kotler (1998), já citado, ressalta a importância da organização, ao implementar estratégias, rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos no ambiente interno e externo. O processo de planejamento é um processo dinâmico, pois os ambientes organizacionais estão em permanente mutação. Quando uma mudança ocorre é necessário rever ações, estratégias e até objetivos.

Apenas 22% dos gestores da instituição elaboram relatórios periódicos de seus departamentos e apenas 17% dos gestores examinam periodicamente os resultados obtidos. Realmente, são porcentagens muito baixas para que uma IES

obtenha sucesso na prestação de seus serviços.

Finalizando a análise dos dados primários, perguntou-se aos gestores quais resultados práticos foram obtidos a partir do planejamento.

TABELA 11 – RESULTADOS PRÁTICOS

CONSIDERAÇÃO	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Melhoria da qualidade acadêmica	6	33
Maior capacidade de resposta às demandas externas	6	33
Integração entre as áreas acadêmicas e administrativas	2	11
Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis	4	23
Total	18	100

FONTE: QUESTIONÁRIO

Os gestores consideram que a melhoria na qualidade acadêmica e a maior capacidade de resposta às demandas externas (cada um com 33%) foram os resultados práticos obtidos a partir do planejamento. Isto se deve, segundo os gestores, principalmente à utilização do PDI e do PPP nas decisões.

Logo após, um outro resultado prático apontado, é o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis (23%). Mesmo insuficientes, considera-se que os recursos foram aplicados com maior eficiência. E a melhor integração entre as áreas acadêmica e administrativa foi apontada por 11% dos gestores.

A pergunta que se faz é: se não houve controle sobre a implementação do planejamento e nem uma avaliação sistemática, como garantir que os resultados alcançados foram uma consequência do processo?

É preciso um esforço muito maior no sentido de captar recursos financeiros, melhorar a comunicação organizacional, aperfeiçoar o processo de definição dos objetivos institucionais e implantar sistemas de controle, para que as estratégias sejam adequadamente implementadas.

## 5 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve o objetivo de analisar os fatores que afetam a prática do planejamento em uma Instituição de Ensino Superior situada em Curitiba, PR, a partir da taxonomia de Bean e Kuh (1984).

O estudo envolveu consulta aos gestores da IES e os dados obtidos foram analisados à luz do referencial teórico que integra esse estudo, tendo permitido as conclusões apresentadas a seguir, como resposta às questões que nortearam a pesquisa.

### **Qual é o tipo de planejamento praticado pela IES pesquisada ?**

Os dirigentes identificam o planejamento praticado pela IES como aquele descrito na administração estratégica tradicional, com o objetivo de ajudar aos gestores na tomada de decisão, e que proporciona uma forma de atuação mais proativa, com antecipação às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. A primeira vista parece ser um planejamento formal, orientado pelo modelo racional de decisões, com origem na área empresarial. Segundo os gestores, o processo implantado na IES obedece as seguintes fases de elaboração: a) formulação dos objetivos organizacionais; b) análise interna da organização; c) análise externa do ambiente; d) formulação das alternativas estratégicas.

Note-se que estas informações foram passadas pelo diretor geral da instituição, haja vista que o documento final do planejamento não foi disponibilizado para este pesquisador.

Na pesquisa são apontadas algumas diretrizes do planejamento. Por exemplo, os gestores salientaram que a IES decidiu desenvolver um planejamento que lhe proporcionasse um melhor posicionamento estratégico no mercado, visando principalmente transformar a Faculdade em Centro Universitário e, também, por causa da visão voltada para o futuro dos gestores da IES.

Ocorre, no entanto, que esse modelo de planejamento, tipicamente racional e formal acaba com a confecção do plano, pois 61% dos respondentes destacaram a inexistência de mecanismos de acompanhamento e controle do planejamento, na IES.

Embora os gestores tenham admitido não haver nenhum controle sobre a implementação e avaliação dos planos, reconheceram resultados positivos gerados pelo planejamento. A constatação dos gestores entrevistados pode levar as seguintes conclusões: A primeira é que o planejamento formal da IES tenha apenas uma função simbólica, conforme o destacado por Meyer e Lopes (2004) e, neste caso, ele vem sendo utilizado para cumprimento de exigências legais e para dar a administração uma aparência de modernidade.

Também existe a possibilidade de que co-existam na organização dois tipos de planejamento: o formal, já descrito, cujo processo é bastante limitado e um outro modelo, este totalmente informal, fugindo do padrão formulação-implementação-avaliação. Neste caso, os tomadores de decisão não decidem apenas considerando as estratégias previamente formuladas. Às vezes essas estratégias não chegam nem mesmo a serem consideradas, mas trabalham com estratégias emergentes, aquelas que vão se formando ao longo do processo, como resultado de outras decisões tomadas, ou de situações não previstas,

conforme destaca Mintzberg (2001).

Os dirigentes, contudo entendem que a formulação e implementação de estratégias são processos distintos, que ocorrem sempre de forma seqüencial. Um equívoco bastante comum, que é apontado na literatura como uma das causas da visão distorcida que se tem do planejamento.

Por último, convém destacar que os respondentes reconhecem que o processo de planejamento institucional trouxe maior eficiência à IES, no que se refere à utilização dos seus escassos recursos, e tem proporcionado aos seus dirigentes uma visão mais abrangente do contexto institucional e uma postura mais proativa em relação ao futuro.

Uma vez que o pesquisador não pode ter acesso aos documentos da instituição relativos ao planejamento institucional, tornou-se limitada uma análise mais profunda nesta área.

### **Como se manifesta o planejamento formal?**

O planejamento da IES materializa-se em diversos planos escritos, tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Estratégico, Projeto Político-Pedagógico (PPP) e Plano de Capacitação. Embora tenha sido salientado que a IES decidiu planejar o seu futuro por iniciativa dos dirigentes, buscando um melhor posicionamento no mercado, os respondentes consideraram que o principal documento-base utilizado por eles na gestão é o Plano de

Desenvolvimento Institucional, primeiro documento elaborado na IES com o objetivo de atender exigências legais, sendo este um documento norteador do trabalho da instituição. O Plano Estratégico propriamente dito foi lembrado por apenas 33% dos respondentes (Tabela 1).

Apesar de reconhecerem a importância do PDI, os respondentes não percebem o esforço do planejamento como uma resposta às exigências legais.

Um outro ponto a ser destacado é que os gestores entendem que o Plano de Capacitação é de menor importância e está relacionado, apenas, à área acadêmica, o que leva a conclusão de que o referido plano limita-se a tratar da capacitação docente, não incluindo a capacitação de técnicos. Cabe ressaltar que os gestores entrevistados salientaram que a instituição carece de recursos humanos qualificados.

Normalmente, planos de capacitação integram o PDI das instituições, o que por si só já deveria revesti-los de alguma relevância, uma vez que as instituições são avaliadas pelo MEC tendo como referência esses documentos. Por outro lado, um plano de capacitação bem implementado com certeza proporcionará à organização acadêmica um melhor posicionamento no mercado, devido à qualidade dos serviços prestados, qualidade esta que só pode ser obtida com a excelência dos recursos humanos. Os respondentes porém não percebem o caráter estratégico de um plano de capacitação.

A percepção dos gestores denota uma certa dificuldade de enxergar a organização como um todo e entender como as partes se relacionam entre si.

Quanto aos valores mais importantes para o processo de planejamento da IES, os gestores concluíram ser a autonomia o seu principal valor. Eles se sentem

capazes de trabalhar autonomamente, o que não significa que as unidades não se relacionem entre si – a interdependência é preservada na instituição.

A questão referente ao grau de autonomia das organizações acadêmicas foi abordada nesse estudo a partir da visão de Baldrige et al. (1971), que se utiliza da imagem da *anarquia organizada* para descrever uma organização onde cada um dos seus integrantes pode ser considerado um tomador de decisão autônomo. É importante destacar, contudo, que o grau de autonomia dos participantes é fortemente influenciado pelo ambiente externo da organização. A vulnerabilidade ambiental costuma modificar padrões de gestão.

O fator interno mais importante priorizado pelo planejamento foi a racionalização na utilização dos recursos da IES – tanto financeiros, como humanos e materiais. Os gestores salientam que são os recursos (mesmo que insuficientes) que sustentam a instituição (gráfico 3).

Outro fator apontado como importante – e intimamente ligado ao financiamento institucional – é a preocupação com o futuro, principalmente por causa do aumento da concorrência na área da educação superior.

O planejamento formal deveria se manifestar através de relatórios de acompanhamento, visando a avaliação e o controle do planejamento, principalmente para corrigir os possíveis desvios que possam ter ocorrido. Porém, como já foi salientado anteriormente, isto não ocorre: não existe nenhuma forma de acompanhamento dos planos. O que existe é a presteza de poucos gestores que elaboram relatórios periódicos de seus departamentos, discutindo com suas equipes os resultados obtidos e providenciando as devidas correções.

Respondidas estas questões, pode-se retomar o problema central de pesquisa:

**Quais os fatores que afetam a prática do planejamento na percepção dos gestores de uma instituição privada de educação superior?**

O fator que mais afeta a prática do planejamento da IES, segundo os gestores, é a insuficiência de recursos ( para 61% dos respondentes) e esta limitação torna-se ainda mais relevante por se tratar, a IES pesquisada, de uma organização privada. Não adianta definir metas, objetivos e estratégias se não há recursos suficientes para implementá-los. Aproveitar melhor os recursos existentes e buscar outras fontes de recursos, especialmente para a área de pesquisa, é imprescindível para a instituição.

Um fato interessante foi constatado na questão dos recursos: aproximadamente 20% dos gestores consideram suficientes os recursos que são disponibilizados. Ou esses gestores são de áreas privilegiadas da instituição, recebendo maior volume de recursos, ou, pelo contrário, suas áreas necessitam de um menor volume de recursos, no que são atendidos em sua totalidade.

O segundo fator que interfere bastante na prática do planejamento, diz respeito aos objetivos organizacionais – parte essencial de qualquer planejamento. Os gestores argumentam que não adianta planejar se não se tem bem definidos os objetivos, isto é, onde se quer chegar. E não há como definir as estratégias, isto é, o caminho a se seguir, se os objetivos não estão bem definidos. Na IES a situação é considerada séria, pois quase 40% dos gestores – aqueles que lideram a instituição – consideram os objetivos obscuros, sem delineamento,

sem parâmetros viáveis. Isto significa que certamente o planejamento enfrenta problemas, pois se os tomadores de decisão não compreendem o que a IES pretende alcançar no longo prazo, então como fazê-la chegar lá?

Somados a este grupo, há ainda quase 30% dos gestores que interpretam os objetivos como pouco convincentes e o mesmo percentual que os consideram ambíguos. O total é de quase 80% dos gestores que consideram que realmente os objetivos não traduzem o que a IES pretende alcançar.

Embora a preocupação dos gestores, com relação à definição clara dos objetivos revista-se da maior relevância, torna-se necessário ressaltar que as limitações e dificuldades apontadas têm diversas causas.

A primeira delas é o desconhecimento da natureza de uma organização acadêmica, que não pode ser comparada a uma organização empresarial, mesmo se tratando de uma organização privada, que depende do mercado para sobreviver. Se a definição de objetivos já é tarefa difícil para uma empresa, que dizer então da tarefa, quando deve ser desenvolvida em um ambiente onde cada profissional pode ser um tomador de decisão autônomo, que tem sua lealdade dividida entre as normas da sua corporação (profissão) e as normas de sua instituição? Isto sem falar na tecnologia confusa e não rotinizada utilizada no processo produtivo das organizações acadêmicas.

Não sem razão alguns teóricos, como Baldrige et al. (1971), se utilizam do modelo anarquia organizada para definir as IES. Em organizações com este nível de complexidade a definição de objetivos deve acontecer sempre de forma negociada, num processo que demanda tempo, persuasão e muita comunicação entre as partes envolvidas.

No que se refere à comunicação organizacional, os respondentes a consideram ruim ou inexistente, embora 55% deles tenham concluído que o fluxo de informações é adequado na IES. Num primeiro momento, talvez essas posições pareçam contraditórias, na verdade não são. Existe uma máxima em comunicação, de autor desconhecido, que diz: *Comunicação não é o que se diz, mas o que o outro entende.*

Significa dizer que embora haja algum esforço no sentido de socializar as informações, os canais de comunicação estão falhando. Acredita-se que as diversas subculturas que integram a organização não estejam sendo observadas com atenção devida, o que dificulta o desenvolvimento de uma linguagem que interesse aos diversos grupos e que possa ser utilizada no processo de negociação para definição de objetivos. É preciso entender que pessoas e grupos dentro da organização têm objetivos próprios que precisam ser reconhecidos e respeitados.

Cabe destacar, também, que as falhas na comunicação interferem não apenas no planejamento formal, mas dificultam sobremaneira o planejamento intuitivo e informal que ocorre em todos os níveis, por limitarem a dinâmica organizacional.

## 6 RECOMENDAÇÕES DO PESQUISADOR E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se:

- Oferecer programas de formação de dirigentes aos gestores da IES, para que eles adquiram uma visão mais sistêmica da organização e desenvolvam as habilidades necessárias para o gerenciamento da complexidade organizacional;
- formar equipes multisetoriais (o que permite visualizar de diversos ângulos a instituição) e, com elas, verificar como a instituição está, e redefinir onde quer chegar e como fazer para chegar;
- criar mecanismos de envolvimento dos gestores, visando principalmente o comprometimento com o planejamento estabelecido – para isto é preciso motivar os gestores e suas equipes a apresentarem suas idéias, com a possibilidade de aperfeiçoarem o planejamento estabelecido;
- investir na comunicação das informações entre os diversos setores da IES, utilizando para isto a Internet e a Intranet (*homepage* da instituição, *e-mails*, etc.);
- gerenciar a IES como um negócio que precisa ser lucrativo, respeitando a natureza da organização acadêmica (nenhuma empresa ou instituição sobrevive com déficit);

- buscar recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização dos objetivos – buscar parcerias com empresas, com a comunidade e com o Estado;
- definir a missão da instituição, levando em consideração a concepção da Unesco: educar, formar e realizar pesquisas, oferecendo aos alunos capacitações profissionais, combinando conhecimentos teóricos e práticos de alto nível mediante cursos e programas que permitam adaptações às necessidades presentes e futuras da sociedade - definir a missão da IES é expressar-lhe a filosofia e definir o negócio, dizendo o que e para quem ela faz.

Sugere-se, também, que sejam formuladas novas pesquisas, no sentido de avaliar o sistema de comunicação da IES, identificando elementos que estejam reduzindo a eficácia desse sistema. Dessa forma, com um diagnóstico mais adequado, a instituição poderá tomar as medidas saneadoras que se fazem necessárias.

## 7 COMENTÁRIOS FINAIS

Observa-se a necessidade dos gestores da entidade estudada entenderem que as IES são organizações atípicas e complexas, as quais exigem uma gestão adequada às suas características. Além disso, os gestores devem estar preparados para adequar o processo gerencial, em particular o planejamento, às mudanças ambientais. E acima de tudo ter presente que o serviço desenvolvido numa IES está voltado para a formação humana e não para a produção de bens tangíveis.

Nesse sentido, é de especial relevância o papel dos coordenadores de cursos, na qualidade de gestores de nível intermediário. Cabe a eles o desafio de aproximar o planejamento da prática acadêmica, transformando-o, de um conjunto de intenções circunscrito à administração superior, para um conjunto de ações com impacto real sobre as funções maiores da organização.

De qualquer forma os dirigentes universitários necessitam desenvolver habilidades suficientes para identificar os possíveis fatores intervenientes do processo de planejamento, desenvolvendo competências que permitam superar limites e ampliar a eficácia do processo.

## 8 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. P. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR, V.; MURPHY, J.P. (Org.). *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil e EUA*. Florianópolis: Insular, 2000
- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. In: *Gestão empresarial*. Curitiba: FAE Business School, 2002.
- BALDRIDGE, V. J. *et al.* Alternatives model of governance in higher education. In: BARTOLI, A. *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós, 1991.
- BEAN, J. P.; KUH, G. D. A typology of planning problems. *Journal of Higher Education*. v. 55, n. 1, jan.-feb./1984.
- BOAVENTURA, E. *Universidade e mudança*. Salvador: Imprensa Oficial da Bahia. 1997.
- BURNS, T. Sobre a pluralidade dos sistemas sociais. In: PUGH, D e HICKSON, D. (Org.). *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- CASTRO, C. M. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: MEYER JR, V.; MURPHY, J. P. (Org.). *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil e EUA*. Florianópolis: Insular, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRARI, A. F. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: MCGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, A. A. *Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLORES, L. C. S. *O processo de informatização no Centro de Educação Superior de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí*. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

HALL, R. *Organizações. Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984. 3ª ed.

HARDY, C. e FACHIN, R. *Gestão estratégica na universidade brasileira: Teoria e Casos*. Porto Alegre: Editora da Universidade / UFRGS, 1996

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard - a estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia – como as empresas que adotam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P. *Princípios de marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998a.

KOTLER, P. *Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998b.

MAGALHÃES, L. E. R.; ORQUIZA, L. M. *Metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos*. Curitiba: FESP, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

MEYER JR, V.; MURPHY, J. P. (Org.). *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil e EUA*. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER JR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. *Seminário Administração Universitária Rumo ao Ano 2000*. Florianópolis, agosto/1991.

MEYER JR, V. e LOPES, M.C. Planejamento e estratégia: Um estudo de universidades brasileiras. XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

QUINN, J. B. e VOYER, J. Administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001

SAMPAIO, C. H. *Planejamento estratégico*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIANNA, I. O. de A. Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. *Anais*. Florianópolis, 2004.

WEICK, K. Educational Organizations as loosely coupled systems. In:

Administrative Science Quartely, 1976, n.21, p.1-19.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

## PERFIL DO PESQUISADOR

Nascido em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, graduou-se em 1973, na 4ª turma do Curso de Zootecnia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Possui especialização em Magistério Superior e é, atualmente, mestrando em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCPR.

Atuou como Zootecnista no Sistema Estadual de Agricultura entre 1974 e 2002, como Técnico em Agropecuária, com inúmeros projetos elaborados para o Governo do Estado, como fomento a exploração de ovinos, melhoramento de animais de tração para a região sul do Estado, melhoramento de aves caipiras. Ainda neste período foi coordenador técnico e executivo das exposições de animais realizadas no Parque Castelo Branco em Curitiba.

Em 1985, como convidado do Prof. Silvio Degasperi, Diretor do Curso de Zootecnia da PUCPR, passou a integrar o corpo docente da Instituição. Desde então, tem se dedicado a sua atividade docente no Curso de Zootecnia da PUCPR, em São José dos Pinhais, onde leciona os seguintes programas de aprendizagem: Ovinocultura, Exterior e Julgamento de Animais e Juízo e Julgamento de Animais.

Coordena, também, o Projeto de Estágio Obrigatório dos alunos finalistas e o Clube de Práticas Agropecuárias na Fazenda Experimental Gralha Azul - PUCPR.

Casado com Rita Maria Silveira Zat, tem dois filhos Patrícia e Fabiano. Mora no bairro Santa Felicidade, em Curitiba, desfrutando da tranquilidade da região.

**ANEXOS**

**QUESTIONÁRIO****MESTRANDO: ROSALINO ZAT****I – PERFIL DO RESPONDENTE**

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

Titulação: ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Idade \_\_\_\_\_ anos - Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

**II – DADOS INSTITUCIONAIS**

Nome da Instituição: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Site: \_\_\_\_\_

**III – QUESTÕES GERAIS****1 – Destaque os principais elementos que resultaram no Planejamento.**

- a) ( ) Exigência legais
- b) ( ) Posicionamento estratégico
- c) ( ) Visão dos líderes
- d) ( ) Mudança na administração
- e) ( ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**2 – Na sua opinião, quais os principais documentos que resultaram do planejamento desenvolvido em sua.**

- a) ( ) Plano de Desenvolvimento Institucional
- b) ( ) Plano Estratégico
- c) ( ) Projeto Político-Pedagógico
- d) ( ) Plano de Capacitação
- e) ( ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**3 – Destaque quais os valores mais importantes considerados no planejamento desenvolvido em sua instituição.**

- a) ( ) Coesão da equipe
- b) ( ) Liderança
- c) ( ) Autonomia
- d) ( ) Confiança
- e) ( ) Outros. Especifique\_\_\_\_\_

**4 – Assinale os fatores internos mais importantes que afetaram o Planejamento .**

- a) ( ) integração em torno de objetivos comuns
- b) ( ) Criação de uma cultura de planejamento
- c) ( ) Orientação para o futuro
- d) ( ) Racionalização na utilização dos recursos
- e) ( ) Outros. Especifique\_\_\_\_\_

#### **IV - FATORES QUE AFETAM A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO**

**5 – Assinale os fatores mais importantes que, em sua opinião, afetam a prática do planejamento em sua instituição.**

- a) ( ) Objetivos
- b) ( ) Recursos
- c) ( ) Participação
- d) ( ) Comunicação
- e) ( ) Interdependência ( interna e externa)

**6 - Na sua opinião os objetivos constantes do planejamento desenvolvido por sua instituição podem ser considerados.**

- a) ( ) Claros
- b) ( ) Obscuros
- c) ( ) Ambíguos
- d) ( ) Pouco convincentes
- e) ( ) Outros. Especifique\_\_\_\_\_

**7 - Na sua opinião os recursos financeiros em prática do planejamento, em sua instituição tem sido.**

- a) ( ) Suficientes
- b) ( ) Insuficientes
- c) ( ) Limitados a projetos específicos
- d) ( ) Informação não disponível
- e) ( ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**8) – No seu entendimento, os recursos humanos disponíveis na sua instituição em relação às necessidades do planejamento podem ser considerados.**

- a) ( ) Adequados
- b) ( ) Insuficientes
- c) ( ) Abundantes recursos humanos em alguns setores da instituição
- d) ( ) Incompatíveis
- e) ( ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**9) - No processo de planejamento de sua instituição a participação dos Diretores tem sido.**

- a) ( ) Participação democrática
- b) ( ) Participação autocrática
- c) ( ) Participação carismática
- d) ( ) Não houve participação
- d) ( ) Outra. Especifique \_\_\_\_\_

**10 – No seu entendimento, a participação dos gestores no processo de planejamento pode ser considerado.**

- a) ( ) Alta participação de coordenadores dos cursos
- b) ( ) Baixa participação dos coordenadores dos cursos planejamento
- c) ( ) Boa participação do corpo docente no processo de planejamento
- d) ( ) Não houve participação
- e) ( ) Outras. Especifique \_\_\_\_\_

**11) – Na sua opinião, as informações para a realização do planejamento na sua instituição tem sido.**

- a) (  ) Adequadas à realização do planejamento
- b) (  ) Inadequadas para a realização do planejamento
- c) (  ) Contraditórias
- d) (  ) Inexistência de informação
- e) (  ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**12) - Na sua visão a comunicação entre a equipe de sistema de planejamento institucional para o diversos setores pode ser considerada.**

- a) (  ) Eficiente face a existência de um canal permanente de comunicação entre os setores
- b) (  ) Deficiente feito somente no ato do planejamento
- c) (  ) Ineficiente entre os diferente setores no ato do planejamento
- d) (  ) Nenhum canal de comunicação foi estabelecido
- e) (  ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**13 - Identifique, das opções a seguir, aquela que melhor reflete a interdependência entre diferentes setores do planejamento na sua.**

- a) (  ) Boa integração entre todos os setores
- b) (  ) Inexiste integração entre os setores
- c) (  ) Cada setor funciona de forma autônoma
- d) (  ) Há uma boa integração na formulação do processo de planejamento
- e) (  ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**14 - Identifique os fatores interdependentes externos considerados de maior importância na execução do planejamento em sua instituição**

- a) (  ) Políticas do MEC
- b) (  ) Competição entre Instituições
- c) (  ) Fatores econômicos
- d) (  ) Expansão da demanda
- e) (  ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**V – RESULTADOS OBTIDOS PELO PLANEJAMENTO**

**15 - Identifique as principais causas que impedem o desenvolvimento do planejamento na sua instituição.**

- a) ( ) Objetivos propostos são inviáveis
- b) ( ) recursos insuficientes
- c) ( ) Falta de comprometimento e participação
- d) ( ) falta de integração das ações das unidades
- e) ( ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**16 - Indique as principais formas de acompanhamento utilizado no planejamento.**

- a) ( ) Elaboração de relatórios periódicos dos setores
- b) ( ) Exame periódico dos resultados obtidos
- d) ( ) Identificação sistemática dos desvios buscando correções
- e) ( ) Inexistência de mecanismo de controle
- d) ( ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

**17 – Na sua percepção, que resultados práticos foram obtidos a partir do planejamento.**

- a) ( ) Melhoria da qualidade acadêmica
- b) ( ) Maior capacidade de resposta às demandas externas
- c) ( ) Integração entre as áreas acadêmicas e administrativas
- d) ( ) Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis
- e) ( ) Outros. Especifique \_\_\_\_\_