

Planejamento Estratégico: Uma Importante Ferramenta para a Gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior

Autora: Kellen Lima Gomesⁱ

Resumo

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

Palavras chave: Planejamento, Instituições Públicas de Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

Uma das principais características da sociedade no início deste século é a intensidade das mudanças e das transformações. As Instituições Públicas de Ensino Superior, a exemplo de outras organizações sociais, estão inseridas neste contexto de mudanças, muitas delas inesperadas e imprevisíveis.

As Instituições Públicas de Ensino Superior vêm experimentando profundos questionamentos sobre seus objetivos e funções. Esses questionamentos perpassam por sua estrutura, organização e administração, sua eficiência e qualidade dos serviços, bem como pela maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade, além do enfrentamento da concorrência com instituições privadas que se apresentam em número expressivo esurgem a todo instante.

Para enfrentar esses questionamentos e os desafios advindos desse contexto dinâmico, seus gestores estão sendo estimulados a utilizar, de forma crescente, o planejamento estratégico, cuja intenção delinea-se no sentido de superar o discurso e efetivar a prática eficiente.

O planejamento estratégico é uma função gerencial relevante em que a instituição projeta-se para o futuro, delimitando uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando a sua implementação. Esse tipo de planejamento se constitui como uma importante ferramenta para nortear e subsidiar a tomada de decisões em suas várias instâncias, ensejando o envolvimento significativo de todos os segmentos da Instituição nas diversas etapas da sua realização, conforme observa Porter;

"[...] Planejamento estratégico é como uma corrida para uma posição ideal. É o fazer diferente. A criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, com disciplina[...]" (PORTER, 1986, p.57).

Assim, o objetivo geral deste artigo se destina a analisar o propósito e a importância do planejamento estratégico para a gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior. O objetivo específico é considerar as formas de implementação desta ferramenta e o seu impacto no modelo de gestão dessas instituições, provocando reflexões que auxiliem a quebra dos paradigmas existentes quanto ao tema, para tanto, é apresentado como objeto para análises objetivos principais do planejamento estratégico utilizado pela Universidade do Estado da Bahia.

A justificativa do trabalho baseia-se na realidade do processo de planejamento, crise e adaptação dessas instituições, na tentativa da constatação da necessidade de se planejar, possibilitando acrescentar melhorias nos procedimentos de gestão, especialmente, no que se refere à tomada de decisões.

PLANEJAMENTO

O termo planejamento pode ser definido como um processo de busca que tem o objetivo de aprimorar o funcionamento de uma organização, mediante a reflexão e a tomada de decisões. A necessidade de se planejar surgiu a partir da necessidade de atender a clientela de instituições privadas e públicas diante das mudanças geradas pela globalização e suas várias vertentes. O planejamento é considerado como o início do plano de ação que será futuramente colocado em prática.

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

O propósito do planejamento é definido por um conjunto de variáveis que definirão a situação da instituição e avaliará futuras decisões para que então sejam implementadas ações rápidas, eficientes e coerentes com a sua realidade. Sua função é direcionar as atitudes da instituição por meio de uma avaliação da sua situação atual.

O planejamento tem o objetivo de fixar metas que definirão o rumo que a organização precisa tomar. Desta forma, requer que a instituição tenha uma visão globalizada do ambiente interno e externo, que irão influenciar na escolha das suas estratégias, como menciona Matus;

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

A forma de planejamento que se apresenta de forma mais adequada aos objetivos da gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior é aquela que direciona o ajuste das diretrizes a serem seguidas para o alcance da eficiência na prestação dos serviços educacionais, vislumbrando não apenas o aspecto acadêmico, mas também e prioritariamente o interesse e o benefício social.

ESTRATÉGIA

O termo estratégia norteia todo o processo de evolução da humanidade, aplicando-se a cada tipo de organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento, seja na guerra, entre nações, ou na disputa por mercado, entre empresas.

No decorrer do tempo pôde-se observar uma evolução da definição dada ao termo, onde é deixada de lado a visão de estratégia apenas como plano, e passa-se a ver a estratégia como um processo de atividade contínua, abrangendo toda a organização e seu ambiente, por meio da cooperação entre partes.

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

A estratégia, de origem essencialmente militar, foi gradativamente agregada à administração privada com o objetivo de lidar com a acirrada competitividade das empresas no mercado. O setor público não fugiu a esta situação, considerando a similaridade de aspectos de gestão entre ambas as instituições e a importância do planejamento na administração pública atualmente.

A ARTICULAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico se originou da necessidade que as empresas tiveram de construir um sistema para planejar suas ações observando vários ângulos, o que proporcionou uma visão sistêmica do seu ambiente interno e externo, e possibilitou a análise das suas metas e eficiência.

O planejamento estratégico pode ser considerado como o processo pelo qual líderes de uma organização visualizam um contexto futuro e desenvolvem procedimentos e operações necessárias para se atingir um objetivo. Não há um conceito único e definitivo, entretanto, Chiavenato traz o seguinte significado:

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

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

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

Sendo assim, o planejamento estratégico busca um prognóstico de todo o sistema organizacional, que, aliado a um plano de objetivos e metas, possibilitará que as suas aspirações transformem-se em realidade futura.

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

É importante ressaltar que em uma Instituição Pública de Ensino Superior, onde os dirigentes são eleitos entre os membros do corpo docente e pela comunidade acadêmica, a forma de condução do planejamento estratégico tem peculiaridades que o tornam diferente do que acontece na iniciativa privada, como o fato de ter a autonomia limitada pelas leis, pela burocracia, pelos costumes e pela ideologia política do poder executivo.

PORQUE ENTÃO PLANEJAR?

Profundamente inseridas na sociedade e com uma gestão democrática e participativa, as Instituições de Ensino Superior, especialmente as públicas, devem produzir uma nova estrutura organizativa que dê sustentação ao necessário enfrentamento dos desafios contemporâneos do ensino superior no país, diante da posição estratégica que estas assumem na sustentação de um novo modelo de desenvolvimento nacional, regional e local.

O Sistema de Ensino Superior Brasileiro está passando por profundas transformações, que envolvem, entre outros aspectos e desafios, a diversificação ampla dos tipos e modalidades de cursos, formatos inovadores de estruturas administrativas, acadêmicas e de gestão das Instituições de Ensino Superior; a difusão da cultura da avaliação e a atração de novos investimentos para a geração de conhecimento.

A autonomia dos administradores de Instituições Públicas de Ensino Superior é limitada pelas leis, pela burocracia, pelos regimentos e estatutos e pelos costumes. Há ainda dificuldades para justificar mudanças e deve ser mantida uma imagem de estabilidade e continuidade. Além disso, as ameaças e oportunidades externas têm sua importância minimizada no curso da Instituição. Neste contexto, por que então planejar?

Instituições Governamentais precisam refletir uma coerência global nas suas ações, sendo assim, o planejamento representa a coesão das ações globais do poder público com as ações específicas das Instituições e do processo de decisão em cada nível da administração.

Além da convergência de objetivos, o planejamento estratégico é importante para as Instituições Públicas de Ensino Superior porque, apesar de não possuírem fins lucrativos, os recursos disponíveis são limitados e determinantes do tamanho das despesas. Portanto, a alocação dos recursos deve convergir para atender da melhor forma a demanda social, administrativa e acadêmica da Universidade, sem prejudicar a sua continuidade.

A continuidade é um dos aspectos das Instituições Públicas de Ensino Superior mais beneficiada pelo planejamento. Como geralmente o dirigente da Instituição muda a cada eleição, muito do trabalho realizado anteriormente é desprezado se o novo dirigente não encontrar a gestão funcionando de forma integrada e planejada. Por outro lado, se houver um processo integrado e democrático, com o envolvimento dos funcionários da Instituição, a tendência do novo dirigente será de aproveitar o sistema que já está funcionando e assim reduzir os efeitos negativos das mudanças de ordem política.

Outro benefício do planejamento provém da avaliação das condições futuras e presentes e do encorajamento e apoio aos administradores para tentarem estabelecer objetivos. As decisões racionais são reforçadas quando os administradores têm a visão ampliada de um grupo de alternativas entre as quais podem escolher. Reduzem-se as reações baseadas na emoção, na adivinhação e na intuição.

Portanto, planejar evita um estado contínuo de emergência e provê diretrizes para ações ponderadas e controladas e torna os gestores capazes de decidir de antemão o que fazer, como e quando fazê-lo e quem deve fazê-lo. Consequentemente, a Instituição estará em melhor posição para desenvolver oportunidades, evitar ameaças e seus gestores poderão

assegurar que cada operação estará na área de responsabilidade de alguém e poderá decidir se cada função está adequadamente identificada.

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

A gestão em órgãos da administração pública, de forma geral, está presente no país desde o Brasil colônia e vem evoluindo até os dias de hoje. A herança desse período, onde se tinha uma estrutura pública frágil e desarticulada, apresenta muitos reflexos hoje, onde podemos verificar um aumento quantitativo dos serviços prestados a sociedade, em contrapartida, em termos qualitativos, pouco se tem melhorado. De acordo com Graham Jr. e Hays (1994) isso se deve, em parte, pela falta de gestores públicos motivados e comprometidos com a estrutura pública.

Outro fator importante a ser considerado é o grande déficit de servidores nos órgãos e o aumento excessivo de usuários em busca de respostas rápidas e efetivas. Diante desse cenário, é importante ressaltar algumas características das instituições públicas de ensino superior que as diferem das instituições privadas, como por exemplo:

- A sobrevivência da instituição e suas ações independem das variações do mercado. Para sua manutenção recebem recursos públicos, complementados com recursos oriundos de prestação de serviços, convênios e de projetos.;
- A remuneração global independe das mensalidades pagas pelos alunos;
- Os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação de interesses particulares;
- Reúnem professores, alunos e servidores técnicos administrativos, distribuídos em unidades executivas, muitos participando de conselhos deliberativos;

As Instituições Públicas de Ensino Superior têm como atividades fins o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura; possuem finalidades, funções básicas, estruturas administrativas, que estão descritas em seus estatutos e regimentos, bem como características próprias em relação a outras instituições, em função de sua constituição, finalidades e área de atuação.

Para tanto, suas atividades devem ser organizadas e planejadas de forma que seus recursos sejam usados o mais racionalmente possível, desempenhando as atividades de forma eficaz e exemplar.

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

Por estas razões não é possível a importação pura e simples de processos de planejamento disponíveis na literatura e que deram certo em organizações privadas ou de outras naturezas. Desta forma, as Instituições Públicas de Ensino Superior estão implementando formas mais adequadas aos propósitos e finalidades de sua missão. Entre as diversas formas, o planejamento estratégico vem se apresentando na literatura e prática como um instrumento de gestão que ganha cada dia mais relevância.

Os objetivos do planejamento estratégico em Instituições Públicas de Ensino Superior diferem do setor privado não apenas quanto aos objetivos tradicionais do planejamento, mas também quanto às aspirações gerais. Enquanto as instituições particulares buscam vantagens competitivas, conquista ou manutenção de fatias de mercado, a aceleração do crescimento do número de alunos pagantes e acúmulo de capital, as públicas voltam-se para a concretização

dos objetivos sociais que a justificam, enriquecimento das áreas de conhecimento com as quais trabalha e as pesquisas que trarão benefícios acadêmicos, bem como projetos e produtos que beneficiarão a comunidade.

Quando comparadas, nos parece que as instituições privadas assimilaram com maior rapidez a cultura do planejamento estratégico, enquanto que as Instituições Públicas vem incorporando gradativamente essa forma de planejamento. No entanto, apesar das diferenças, o planejamento para Instituições Públicas de Ensino Superior deve ter o mesmo alto grau de envolvimento da alta administração que o planejamento para instituições privadas, na tentativa de se construir uma visão estratégica que valorize o seu papel de universidade gratuita, democrática, inclusiva e cidadã, dentro dos princípios sociais do processo civilizatório e da vida democrática.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Segundo as colocações de Cunha (1995), as Instituições Públicas, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Por outro lado, apesar das diferenças fundamentais existentes entre as Empresas Privadas e as Instituições Públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.

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

1. Perspectivas e exigências da sociedade para com a Universidade

O panorama de desafios e investimentos necessários à reversão de distorções socioeconômicas e educacionais em nosso país, torna-se objeto de estudo e propostas a serem implementadas pelas Instituições Públicas de Ensino Superior e impõe reflexões a respeito das estratégias a serem adotadas por elas. Neste sentido, é possível identificar alguns aspectos e princípios que o futuro deverá exigir de Instituições Universitárias e que já se constituem temas bastante eleitos em debates:

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

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

- a. Desenvolvimento da criatividade;
- b. Capacidade para explorar potencialidades;
- c. Domínio em tecnologia da informação;
- d. Capacidade de relacionamentos, crucial em todas as atividades e instituições, principalmente no que tange aos distintos agentes da sociedade;
- e. Maior investimento da qualificação.

2. A realidade orçamentária

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

As restrições orçamentárias e financeiras se constituem em fatores de limitação à otimização das ações da Universidade, o que fortalece os argumentos quanto à necessidade do Governo definir uma opção estratégica concisa, que garanta um desempenho que trará resultados positivos à comunidade, através de significativo investimento e aporte de recurso nas instituições.

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

3. A implementação do Planejamento Estratégico

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

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

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

No Brasil, embora existam universidades que estejam iniciando ou tentando implementar o processo de planejamento estratégico, visto que o Ministério da Educação e Cultura (MEC) exige que toda Instituição de Ensino Superior possua o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades até anos bem recentes.

Formalmente até existem planos, projetos, programas e metas, entretanto, não reúnem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos ou, por outro lado, as experiências com planejamento são episódicas e descontínuas, e quando existe o processo de planejamento, é setorial ou se limita a produzir um plano de ação que abrange um período específico da administração de um Reitor.

4. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), requerido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), qualifica as Instituições Públicas de Ensino Superior em sua filosofia de

trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades que desenvolvem ou que pretendem desenvolver, além de clarificar as disposições da entidade em relação ao futuro desejado.

O PDI deve permitir que os processos administrativos incorporem maior racionalidade, como forma de melhorar a capacidade de tomar decisões. A intenção do grupo de referências apresentadas neste trabalho não é analisar o PDI como sistema, mas destacar a sua relevância, em nossa realidade, como uma das raízes de aperfeiçoamento do plano estratégico e incentivar a sua intencionalidade.

Com a edição da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior (SESu); da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC); do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96.

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

Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se: Lei nº 9.394/1996 (LDB), Lei nº 10.861/2004, Decreto nº 2.494/1998, Decreto nº 3.860/2001, Decreto nº 4.914/2003, Decreto nº 5.154/2004, Decreto nº 5.224/2004 e Decreto nº 5.225/2004, Portaria MEC nº 301/1998, Portaria MEC nº 1.466/2001, Portaria MEC nº 2.253/2001, Portaria MEC nº 3.284/2003, Portaria MEC nº 7/2004, Portaria MEC nº 2.051/2004, Portaria MEC nº 3.643/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Resolução CES/CNE nº 2/1998, Resolução CNE/CP nº 1/1999, Resolução CES/CNE nº 1/2001, Resolução CP/CNE nº 1/2002 (Artº 7º), Resolução CES/CNE nº 10/2002, Parecer CES/CNE nº 1.070/1999 (BRASIL, 2004, p. 1).

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA BAHIA - UNEB

O Estado da Bahia, por ser extenso territorialmente e apresentar-se desigual do ponto de vista físico, social e econômico, requer a compreensão dos seus subespaços que o compõem e a adoção de políticas diferenciadas que possibilitem a potencialização dos seus recursos e a redução gradativa das desigualdades sociais e regionais.

A Universidade do Estado da Bahia está presente em 24 (vinte e quatro) municípios, possuindo 29 (vinte e nove) Departamentos, situados em 14 (quatorze) Regiões Econômicas. É uma universidade de natureza multicampi, o que a possibilita participar e interagir, contribuindo de forma significativa com a realidade do estado, a partir da definição clara, precisa e objetiva do papel da Instituição nos temas estratégicos para o desenvolvimento estadual.

De acordo com o Plano Estratégico da UNEB (2007), as discussões sobre o processo de planejamento no âmbito da Universidade apontam para a necessidade de uma regionalização flexível, ou seja, que levem em consideração outros aspectos para além do caráter eminentemente regional; tais reflexões convergiram para o enfrentamento de algumas situações, quais sejam:

- a) grandes dificuldades de gerenciamento da UNEB, influenciado pela estrutura multicampi e por outras questões não explicitadas com detalhes em suas causas;
- b) maior descentralização de atribuições acadêmicas administrativas e financeiras;
- c) reconcentração de atividades de planejamento e redefinição de rumos;

- d) ênfase na capacitação de variados seguimentos do corpo funcional;
- e) repensar o projeto pedagógico institucional.

Assim, tendo sido considerado que os aspectos referidos e as respectivas soluções eram fundamentais para o futuro da UNEB, foram analisadas duas grandes questões que precisavam ser enfrentadas de imediato. A primeira delas referia-se à grande potencialidade refletida pela infraestrutura já existente; a segunda, a problemas de desempenho acadêmico, referente à baixa produtividade de pesquisa relativamente ao número de doutores presentes na instituição, identificada como resultante de um modelo de gerenciamento instalado.

Como o nexo fundamental da construção de uma universidade é reforçar as potencialidades e reduzir ou eliminar os entraves, dentro das possibilidades identificadas como convergentes pelo conjunto de atores internos à instituição se tornou factível raciocinar que a potencialidade instalada da UNEB deveria ser uma referência, para que se projetassem metas visando um modelo de instituição do futuro e encontrados os meios indispensáveis para encontrar soluções viáveis aos atuais problemas de gerenciamento.

1. Um ponto a ser conquistado no futuro

Pelo fato de possuir meios qualitativos e quantitativos (estrutura física especializada e capital humano disponível) entre as universidades públicas, foi estimado que seria possível alcançar a meta em 2025 de “Instituição Referência na Produção de Conhecimento no Nordeste do Brasil”.

2. Identificação dos objetivos estratégicos

As informações consideradas conduziram à construção de duas linhas de objetivos estratégicos. A primeira, de cunho mais geral garante o alcance do objetivo desejado em 2025, sendo composta de duas vertentes denominadas: Gestão Institucional Eficiente e Produção Continuada de Conhecimento. A segunda, de caráter mais específico, é formada pela desagregação dos objetivos gerais e agrega dois conjuntos de fatores: a busca de uma estrutura coesa e Pessoal Estimulado e a excelência em Pesquisa e a Acessibilidade às Informações.

Pode-se definir a estratégia da UNEB como um conjunto de ações prioritariamente voltadas para promover a reforma na estrutura da gestão universitária e para incentivar a produção de conhecimento. Nesse sentido, veem sendo criadas as condições para descentralização das ações acadêmicas, administrativas que possam ganhar efetividade, a serem estabelecidas a partir da agregação gerencial de um conjunto de Departamentos.

3. Síntese do plano

Foram definidos objetivos, linhas e ações estratégicas, metas e indicadores, conforme o detalhamento a seguir:

Missão: Atuar dentro das prerrogativas de autonomia da Instituição Universitária, no processo de desenvolvimento do Estado da Bahia, através da produção e socialização do conhecimento voltado para a formação do cidadão e solução dos grandes problemas gerais, regionais e locais, dentro dos princípios da ética, democracia, justiça social e da pluralidade étnocultural.

- **Objetivo 1:** alcançar uma estrutura coesa, qualificada e descentralizada.
Linha estratégica 1: qualificação da articulação intersetorial e institucional.
Sinopse: reestruturar o modelo institucional de forma a interagir as questões acadêmica, administrativa e financeira, entre todos os departamentos, de maneira a ganhar efetividade nas ações executivas planejadas para a geração de conhecimento.

Ações estratégicas: descentralização acadêmica, administrativa e financeira e reestruturação da administração central.

Meta: instalar a regionalização até 2008.

Indicadores: processos regionalizados, políticas definidas regionalmente.

Linha estratégica 2: reforçar as funções de planejamento, acompanhamento e avaliação.

Sinopse: rever o modelo de gestão centralizada. De maneira a tornar a administração capaz de relacionar as funções de planejamento acompanhamento e avaliação das ações estratégicas e alcançar as metas desejadas, num formato que responda às demandas da representatividade setorial interna, do controle sobre a execução e dos métodos de avaliação a serem utilizados.

Ações estratégicas: reforçar o processo de planejamento e acompanhamento e a implantação de sistema de avaliação.

Meta: implementar um novo modelo de avaliação até 2008.

Indicadores: avaliações realizadas, sistemas instalados, número de pesquisas realizadas, satisfação dos alunos, tempo de tramitação de processos.

Linha estratégica 3: articulação da UNEB com a sociedade.

Sinopse: resgatar a legitimidade da Universidade através de um amplo programa de responsabilidade social universitária, baseado no envolvimento mais transparente da universidade com a sociedade, suas questões sociais, através de fóruns de desenvolvimento regional.

Ação estratégica: estreitar os laços da UNEB com a sociedade.

Meta: duplicar as peças de comunicação social da UNEB como maneira de prestação de contas à sociedade, até 2008.

- **Objetivo 2:** manter sempre o pessoal estimulado, através de capacitação continuada e de melhorias de processos e de ambiente de trabalho.
Linha estratégica 1: estímulo ao corpo docente, discente e técnico-administrativos.
Sinopse: criar políticas para capacitação continuada e para a interiorização da informação, do conhecimento e da gestão, criando a infraestrutura adequada e estimulando o intercâmbio permanente do conhecimento.
Ações estratégicas: capacitação continuada e interiorização da informação e do conhecimento.
Meta: elevar em 50% os cursos de capacitação, bem como o nº de trabalhos publicados nas distintas regiões da Bahia até 2008.
Indicadores: número de cursos de capacitação para técnico-administrativos e pós-graduação, qualidade da avaliação dos estudantes dos cursos de capacitação, número de doutores por região da UNEB.
- **Objetivo 3:** alcançar excelência em pesquisa, em várias regiões da Bahia, através do estímulo a pessoal e foco em temas prioritários institucionalmente, com suporte financeiro e de infraestrutura, e em articulação com o ensino e a extensão.
Linha estratégica 1: projetos prioritários de pesquisa e de centros de referência.
Sinopse: implementação das ações para a montagem de centros de referência em pesquisas.
Ações estratégicas: Definição de projetos, grupos de pesquisa e programas de pós-graduação e estímulo financeiro para fixar doutores das distintas regiões da Bahia.
Meta: Elevar em 35% o número de pesquisas; elevar em 50% as pesquisas com foco no desenvolvimento regional da Bahia; elevar em 50% a presença de doutores/pesquisadores.

Indicadores: número de pesquisas realizadas pela UNEB, número de artigos científicos publicados; número de registro e de propriedade intelectual.

Linha estratégica 2: Financiamento para pesquisa.

Sinopse: dar apoio a todas as linhas de pesquisa da Instituição, com significativo aporte de recursos financeiros captados junto a outras Instituições nacionais e internacionais.

Ações estratégicas: Criação e fortalecimento de redes de pesquisas e criação de Rede de Pesquisas Estratégicas.

Meta: elevar em 50% os investimentos totais em pesquisa e em 30% o volume de pesquisas estratégicas.

Indicadores: volume de recursos investidos em pesquisas, volume de recursos captados em outras Instituições da Bahia e de outras regiões do Brasil e de outros países, volume de recursos investidos nas linhas de pesquisa estratégicas.

Linha estratégica 3: Articulação entre pesquisa, ensino e extensão.

Sinopse: fortalecer a integração entre pesquisa, extensão e ensino entre as unidades regionais da UNEB.

Ação estratégica: Disseminação das informações e do conhecimento.

Meta: duplicar o número de seminários, congressos e reuniões científicas e duplicar o número de ações que integrem o ensino a pesquisa e a extensão.

Indicadores: número de seminários e congressos regionais, inter-regionais e internacionais, número de reuniões científicas regionais e inter-regionais, número de publicações departamentais e interdepartamentais, número de citações de trabalhos publicados em seminários e congressos realizados pela UNEB.

- **Objetivo 4:** reforçar a acessibilidade às informações, nas várias regiões da Bahia, tornando constante as discussões sobre inovações e construindo canais de comunicação para a circulação de informações e conhecimento dentro da rede UNEB e entre essa e as outras redes de informações.

Linha estratégica 1: estimular a criação de grupos de discussão sobre inovações das diretrizes pedagógicas da Instituição.

Sinopse: fomentar a criação de novos espaços de aprendizagem, construindo práticas pedagógicas diferenciadas associadas ao uso de tecnologias contemporâneas.

Ações estratégicas: implementação de práticas pedagógicas mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação.

Meta: rediscutir as diretrizes pedagógicas.

Indicadores: número de propostas pedagógicas por áreas do conhecimento e definidas em consenso.

Linha estratégica 2: Criação de redes de conhecimento.

Sinopse: fomentar a criação de novos espaços de aprendizagem, construindo práticas pedagógicas diferenciadas.

Ações estratégicas: criação de infraestrutura para comunicações.

Meta: instituir uma nova rede de conhecimento.

Indicadores: % de rede de conhecimento instalada.

CONCLUSÃO

Concluimos que planejar estrategicamente é formular de modo sistemático os objetivos a serem alcançados, com alternativas de alcance e, com a elaboração de cenários prospectivos de futuro.

Salientamos que, para melhorar os resultados obtidos com a implementação do Planejamento Estratégico, as Instituições Públicas de Ensino Superior devem tentar:

1. conseguir um total comprometimento da cúpula administrativa da Universidade (Reitor, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores, etc.) e da comunidade acadêmica com o modelo de planejamento proposto, de maneira que suas ações estejam direcionadas por ele;
2. divulgar de forma ampla e didática os objetivos, as vantagens e alcances do Planejamento Estratégico, o que contribuirá para uma formação de cultura para o planejamento e incentivará a vontade política das autoridades universitárias na sua implementação;
3. ter o respaldo irrestrito da maior autoridade da universidade, o Reitor, de forma que o Pró-Reitor de Planejamento tenha a força e o poder político necessário para sua implementação;
4. Aplicar o modelo proposto em todas as etapas e não apenas parcialmente;
5. objetivar a discussão sobre a Visão e Missão, de forma que ela possa ficar claramente entendida e sirva de rumo para toda a comunidade universitária;
6. reunir esforços, mesmo sabendo da complexidade da estrutura universitária, para entender melhor tanto o ambiente externo em que está inserida, quanto para conhecer os seus pontos fortes e fracos, de forma que as estratégias definidas pela instituição, a partir destes entendimentos e estudos, possam atingir mais eficazmente seus objetivos;
7. explicitar mais especificamente os Objetivos, Estratégias, Ações e Planos de Trabalho e não apenas de forma genérica, pois desta forma as ações poderão ser realmente priorizadas e executadas;
8. incentivar e convencer as autoridades universitárias, em todos os níveis a que utilizem o Objetivos, Estratégias, Ações e Planos de trabalho, estabelecidos no modelo de Planejamento Estratégico, como guia de suas atividades e ações;
9. promover uma avaliação periódica, com base no acompanhamento e controle das ações, de forma que o processo esteja sendo monitorado continuamente e através de todas as suas etapas, seja para atingir eficaz e eficientemente os objetivos traçados, seja para corrigir ou modificar os novos rumos que a Instituição possa tomar devido a modificações tanto do ambiente organizacional externo quanto do interno.
10. Aprofundar estudos sobre parâmetros para avaliação das atividades fins da universidade: Ensino - Pesquisa – Extensão.
11. Aprofundar estudos sobre parâmetros para avaliação das atividades meio da universidade: Administração - Recursos Financeiros - Instalações Equipamentos - etc.
12. Aprofundar estudos sobre a eficiência e eficácia dos instrumentos ou técnicas de Gerenciamento usadas nas organizações públicas.

As constantes mudanças na gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior tornam o planejamento estratégico um instrumento necessário como meio de se manter os rumos do Sistema de Ensino Superior, principalmente se mantida a sua característica participativa, no sentido de se minimizar os efeitos da descontinuidade administrativa.

REFERÊNCIAS

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

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

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

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

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

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

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

DRUKER, Peter. **Introdução à administração.** São Paulo, Pioneira, 1984. Disponível em: <<http://marcelao.wordpress.com/2008/04/05/o-que-e-planejamento-estrategico/>>. Acesso em 14 ago. 2012.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado.** São Paulo: Atlas, 1996.

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

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

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

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

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1996.

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

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

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

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. **Gestão estratégica nas organizações públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

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

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 2000.

ⁱ Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue pela Faculdade Estácio de Sá (BA); Concluinte do Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Gestão Estratégica pelo Centro Educacional UNINTER (PR); Secretária Executiva e Acadêmica do Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação do Departamento de Educação, Campus I, da Universidade do Estado da Bahia. ksilva@uneb.br.