

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EDUCACIONAL:  
UMA FERRAMENTA IMPORTANTE NO PROCESSO DECISÓRIO  
DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**GODOY, Valdir Alves de**

*Doutor em Administração Educativa,  
Gestor Educacional, Professor UNIESP*

**MACHADO, Marcos**

*Mestrando em Educação, Professor UNIP*

**RESUMO**

O presente artigo visa destacar a importância do planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar que capacita o gestor educacional em seus processos decisórios a realizar um trabalho sistematizado, direcionado, na busca de objetivos efetivos para a instituição de ensino superior. Nessa perspectiva, torna-se *mister* para o gestor educacional transpor os vícios empresariais praticados por dirigentes desatualizados, que se baseiam em conceitos e experiências, não aplicados a gestão moderna, de modo a maximizar as possibilidades de satisfação nos resultados obtidos no processo de gestão educacional. Para balizar esse estudo, tomamos por base os trabalhos de Arguin (1988), Bateman (2006), Bryson (1995), Chiavenatto e Sapiro (2003), Colombo (2004), Cunha (1996), Kaplan (2004), Kaufman (1991) e Meyer (1991). A relevância do trabalho consiste no fato de se demonstrar que um dos maiores desafios na gestão educacional está na resposta se a instituição de ensino superior tem competência para atuar de maneira competitiva e diferenciada em relação aos seus concorrentes.

**Palavras-Chave:** Planejamento estatégico, gestão educacional, processo decisório, ferramenta.

***Abstract***

*This present article aims to highlight the importance of strategic planning as a school management tool that enables the school educational manager in their decision processes to realize a systematic study, directed in the pursuit of effective goal for the institution of higher education. From this perspective, it becomes educational manager mister to overcome the vices practiced by business leaders outdated, based on concepts and experiences, not applied to modern management, to maximize the possibilities of satisfaction in the results obtained in the process of educational management. From this perspective, it becomes educational manager mister to overcome the vices practiced by business leaders outdated, based on concepts and experiences, not applied to modern management, to maximize the possibilities of satisfaction in the results obtained in the process of educational management. To mark out this study, we take for base the work of Arguin (1988), Bateman (2006), Bryson (1995), Chiavenatto e Sapiro (2003), Colombo (2004), Cunha (1996), Kaplan (2004), Kaufman (1991) e Meyer (1991). The relevance of the work consists in the fact is to demonstrate that one of the biggest challenges in management educational is the answer if the higher education institution have competent to act as a competitive and differentiated in relation from their competitors.*

**Key-words:** *Strategic planning, educational management, decision-making process, tools.*

## INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, seja qual for o cenário, a dinâmica do mercado exige tomada de decisões rápidas e, devido a essa constante, muitos gestores têm deixado de lado o planejamento estratégico e adotado plano de ações imediato sem se quer planejar essas ações, não sendo possível, na sua grande maioria, prever quaisquer resultados, amargurando, às vezes, profundas frustrações.

Nesse sentido, um bom planejamento estratégico pode ser o fator determinante do sucesso de uma empresa, independente do ramo de atividade que ela exerça, principalmente, em uma unidade formadora educacional.

Os gestores educacionais devem tratar o planejamento estratégico, como uma ferramenta determinante para os resultados positivos da instituição de ensino superior, no qual, pensando e agindo estrategicamente, poderá tomar decisões cada vez mais eficientes e eficazes, obtendo assim, melhores opções para conduzir os interesses da instituição.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41) conceituam o termo estratégia como “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. Segundo esses autores “uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente”.

Vale ressaltar que a grande dificuldade desses gestores está no entendimento como um todo do termo *estratégia*, ou seja, seus conceitos e aplicabilidade nas organizações, como forma de antecipar determinadas ações frente à globalização, tecnologia, concorrência e mudanças do mercado.

### **Planejamento Estratégico: uma visão crítica**

Uma das grandes dificuldades dos gestores é a conceituação da função do planejamento estratégico, em especial, sua real amplitude e abrangência e são muitas as conceituações para planejamento estratégico.

Segundo Colombo (2004), o “planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em

seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino”.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que visa à formulação de objetivos organizacionais, de modo que, necessita levar em consideração as relações entre o ambiente interno e externo à organização e sua evolução esperada, ou seja, nada mais é do que consolidar as ideias que por si só não produzem resultados positivos, pois é na implementação dessas ideias que a organização passa a obter o melhor da estratégia.

Vale destacar que a estratégia precisa ser constantemente avaliada e reformulada, pois o processo todo – formulação e implementação – não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas sim, produto de mecanismos altamente complexos.

Em outro entendimento, Bateman (2006, p. 121) afirma que “o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo” e sob essa mesma égide, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) consideram que “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa”.

Nessa perspectiva, percebemos que o planejamento estratégico visa antecipar o futuro da organização, a médio e longo prazo, ou seja, consiste em saber o que está sendo executado e de que maneira está sendo executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar.

Nesse sentido é possível afirmar que “as instituições educacionais cada vez mais percebem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente, no qual muitas vezes, reflete na sobrevivência da própria instituição” (MEYER, 1991).

Kaufman (1991) por sua vez, afirma que, “mesmo com as diferenças gerenciais nas instituições públicas com as instituições privadas, é de fundamental importância a aplicabilidade dos conceitos de planejamento estratégico, pois são ferramentas norteadoras para a eficiência e eficácia da gestão”.

As instituições de ensino superior público, por serem criadas e mantidas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida pelo próprio poder público, onde, na sua maioria das vezes, seus gestores representantes, não desenvolvem

grandes preocupações com as possíveis ameaças concorrentes e, nem tão pouco se atém as oportunidades surgidas, o que reflete na grande dificuldade de operacionalizar seus objetivos e ineficiências de gestão (CUNHA, 1996).

Bryson (1995) propõe um modelo de planejamento estratégico, no qual considera fundamental em sua análise identificarmos conceitos determinantes ao planejamento como: a filosofia institucional; as atribuições institucionais; a missão e valores institucionais; análise dos ambientes; o pensar estrategicamente; a implantação do planejamento e sua retroalimentação.

Já Arguin (1988) acredita que “o modelo de planejamento estratégico ideal é aquele que através de determinadas compreensões da instituição, seja possível identificar os ambientes institucionais de relacionamentos e principalmente a integração entre eles”.

Fazendo uma comparação nos dias atuais, podemos identificar instituições engessadas nos conceitos tradicionais e ultrapassadas, encontrando enormes dificuldades de gestão, sendo absorvidas/tragadas pelos concorrentes, no qual os gestores educacionais com esse perfil desconhecem ou desconsideram conceitos fundamentais para o exercício da gestão, como por exemplo: planejamento, estratégia, competitividade e diagnóstico. Esses conceitos muito utilizados nos princípios administrativos, quando bem utilizados, são de fundamental importância para o exercício da gestão institucional e poderão servir de norteadores para a tomada de decisão dentro da instituição de ensino superior, onde vejamos:

## **1. Planejamento**

O planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da Instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, atuando nos níveis: estratégicos, táticos e operacionais.

Nessa perspectiva o planejamento pode ser compreendido como o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo ou um grupo e, mesmo uma unidade de trabalho ou uma organização, buscarão no futuro (BATEMAN, 2006, p. 117).

Esta definição é bem clara quando consiste na identificação de propósitos, onde faz com que os gestores educacionais reflitam sobre os objetivos da Instituição, bem

como oferece a oportunidade de realizar uma análise na estruturação desse propósito, levando em conta suas condições políticas e financeiras, que definirão o futuro da instituição de ensino.

## **2. Estratégia**

Por definição, podemos concluir que a estratégia abrange um conjunto de definições e decisões que orientam as ações organizacionais, mobilizando as instituições para construir o seu futuro perante o cenário que está inserido, ou seja, é o caminho escolhido ou a maneira considerada adequada para alcançar, de forma diferenciada e competitiva, os desafios estabelecidos.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), estratégia empresarial é um plano mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e seus objetivos.

Para atingirmos os resultados desejáveis do ponto de vista da sustentabilidade, é necessário, continuamente, planejar e agir rumo a alcançar os objetivos inovados relevantes para o mercado o qual está inserido, o qual fará à diferença competitiva no tocante a sobrevivência da Instituição.

## **3. Competitividade**

A competitividade está ligada diretamente com o processo de competir, porém as instituições de ensino superior não podem descartar fatores que serão de suma relevância no mercado competitivo como: alto desempenho da organização; a liderança da excelência e do saber fazer, principalmente, o comprometimento dos envolvidos, objetivando sempre em consideração às necessidades e expectativas dos clientes e do mercado que, no nosso caso, seriam os acadêmicos e os concorrentes.

Quando se pensa em estratégia e em competitividade, é necessário para os gestores educacionais romper barreiras e vícios empresariais de gestores desatualizados/desarticulados que se utilizam de técnicas tradicionais com resultados esperados em curto prazo, de modo a romper com esse paradigma de conceitos isolados projetados nas gestões atuais.

Um dos grandes desafios das gestões educacionais está em responder o seguinte questionamento: a escola tem competência para atuar de maneira diferenciada, com relação aos nossos concorrentes?

Cabe ao principal executivo da gestão da instituição de ensino superior, responder esse questionamento e ser o condutor e grande líder de todo o processo estratégico a ser implantado na própria instituição.

O que se percebe atualmente, como uma visão de estratégia perigosa, é que a grande maioria das instituições de ensino superior utiliza a redução de custos ou diminuição de custos, relacionada às mensalidades dos acadêmicos, ou outras despesas, sendo que, em hipótese alguma, a diminuição dos serviços oferecidos (onde a diferenciação deve se concentrar nos benefícios únicos ao cliente/acadêmico, porém, sem altos desperdícios) pode vir a comprometer a qualidade do oferecimento da formação.

Para ser competitivo é necessário ser diferenciado, quebrar paradigmas, trazer inovações e qualidade. É pensar antecipadamente e, uma grande falha do gestor de instituições de ensino superior ocorre de forma a esperar que as mudanças aconteçam para depois se posicionar e propor soluções como mero expectador. Tais instituições estão fadadas ao fracasso se adotarem essa postura frente ao mercado.

#### **4. Diagnóstico Estratégico**

Essa é uma das fases mais importantes do planejamento estratégico, tendo em vista que a análise feita apontará e diagnosticará (e esse diagnóstico deverá ser bem rico em detalhes) a situação atual que se encontra a instituição.

Por definição, podemos concluir que o diagnóstico estratégico é a determinação da situação atual, ou seja, de como se encontra a instituição de ensino, levando em consideração o seu negócio, a sua missão, seus princípios, a análise do ambiente em que estão inseridas suas competências competitivas.

Para podermos analisar e compreender melhor a situação atual de uma instituição devemos abordar e levar em conta alguns itens que são extremamente importantes para a análise do diagnóstico estratégico, tais como:

- a) Negócio;
- b) Missão;

- c) Princípios;
- d) Análise do Ambiente;
- e) Competências Competitivas;
- f) Visão;
- g) Perspectiva Equilibrada;
- h) Objetivos Estratégicos;
- i) Indicadores de Meta;
- j) Estratégias Competitivas; e
- k) Consistência e Aprovação.

Passamos agora a comentar (fazer considerações) sobre os itens apontados na definição do diagnóstico estratégico:

**a) Negócio:**

Em se tratando de negócio é de fundamental importância o profundo conhecimento dos pontos fortes competitivos da instituição de ensino superior e, no atendimento do principal benefício esperado pelo acadêmico (cliente) no dia-a-dia.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42) expõem que a “visão do negócio mostra a imagem da organização no momento da realização de seus propósitos futuros”.

Nessa fase de definição, além de identificar os pontos fortes da IES, faz-se necessário a identificação das fragilidades da organização, através dos pontos fracos e, traçarmos medidas de atuação nessas fragilidades, para que os mesmos sirvam de base na elaboração dos planos de ação.

**b) Missão:**

Segundo o conceito de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) sobre missão é que a declaração da “missão - *mission statement* - de uma organização incorpora o mercado nas considerações sobre a concretização da visão de negócios”.

Missão é o horizonte ao qual a instituição prevê seu futuro, sendo a razão do existir no qual o gestor educacional, no processo de elaboração da missão deverá responder as seguintes perguntas: Quem somos como instituição de ensino? Por que existimos? Quais são as necessidades que satisfazem a demanda?

Diante desse questionamento, Bateman (2006, p. 125), afirma que missão tem como “propósito básico o escopo das operações de uma organização”. Todo gestor educacional, na elaboração da missão institucional deve levar em conta que a missão não deve ser genérica, mas sim, objetiva e específica focada exclusivamente no negócio da instituição, que neste caso, em especial é “a educação”. Essa missão deve ser muito discutida entre os gestores e, após a sua definição, ser levada ao conhecimento de todos os demais educadores.

**c) Princípio:**

Os princípios são compromissos assumidos pela instituição de ensino que nortearão as estratégias, decisões e ações da instituição educacional, ou seja, podemos dizer que seria a cartilha de ações e execuções da IES, apresentadas, por exemplo, no plano diretor da própria instituição.

**d) Análise do Ambiente:**

A análise do ambiente considera dentro de seus limites, as variáveis competitivas e as tendências relevantes que afetam o desempenho institucional, sendo possível fazer previsões sobre os riscos e as oportunidades.

Nessa fase, o gestor educacional deve levar em conta na sua análise os dois ambientes: externo e interno; com suas especificidades de reflexão da seguinte forma:

*Ambiente Externo – Ameaças e Oportunidades:* Nessa análise o gestor deve ponderar o cenário externo identificando tudo àquilo que está ao redor e que afeta diretamente os negócios da IES.

Diante disso, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) afirmam que a finalidade do diagnóstico estratégico é “identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos”. Devemos fazer uma análise criteriosa sobre as possíveis ameaças, principalmente em relação aos nossos concorrentes e ao mercado.

Já para as oportunidades, nessa mesma reflexão, poderemos identificar novas oportunidades de negócios ou melhoria da nossa oferta, principalmente na questão qualitativa e expectativa de mercado.

*Ambiente Interno – Pontos Fortes e Pontos Fracos:* Depois de fazer uma reflexão sobre o ambiente externo, o próximo passo é fazer uma reflexão interna sobre nós mesmos (nossa IES) identificando nossas fragilidades e nossas potencialidades.

Essa é uma grande oportunidade que o gestor educacional tem para fazer uma análise de desempenho e reflexão sobre a oferta do negócio, principalmente, descobrir se aquilo que a instituição educacional está fazendo (realizando) está em consonância com a missão e a visão da própria IES.

**e) Competências Competitivas:**

Segundo Colombo (2004), “a competência não é um estado, e sim, um processo de transformação e de refinamento contínuo, consistindo na mobilização de conhecimentos, das habilidades e atitudes com suas devidas motivações”.

Nessa reflexão interessante, podemos concluir que a competência é uma das maneiras marcantes de efetivamente criar condições atrativas para a conquista de novos acadêmicos (clientes) e obter sua lealdade pela satisfação de atendimento as expectativas criadas.

A competência leva a desempenhos excepcionais, que conseqüentemente, levarão ao sucesso e, é nesse sentido que poderemos desenvolver os diferenciais, obtendo assim a vantagem competitiva.

**f) Visão:**

É a explicitação do que se realiza para a IES em seu futuro, sendo o desejo e a intenção do direcionamento da instituição.

Bateman (2006, P. 125) relata que “a visão estratégica vai além da declaração da missão para promover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa” e no que a organização pode se transformar.

Essa visão precisa ser respiradora para todos os educadores, ou seja, uma ponte norteadora do compromisso educacional em prol do futuro a ser alcançado - a formação discente.

### **g) Perspectiva Equilibrada:**

Kaplan (2004) referencia que na perspectiva equilibrada, alguns pontos devem ser levados em conta, tais como:

#### **Finanças**

Cada instituição de ensino tem uma situação financeira específica, podendo ou não, direcionar esforços para a diminuição dos custos, manutenção, crescimento rentável e contínuo e a alta lucratividade.

A maioria dos gestores educacionais, despreparados, comete um grave erro, quando entendem que o processo de planejamento estratégico de longo prazo deve ser desenvolvido apenas para alimentar o plano orçamentário da IES, o que não é verdade!

#### **Cliente e Mercado**

O gestor educacional só terá compreensão sobre a valorização do segmento de educação, se ele sentir na pele (na condição de acadêmico/cliente) o dia-a-dia dos mesmos, abordando e identificando suas angústias e necessidades.

Sabendo disso, é que esse gestor poderá compreender o que exatamente os acadêmicos e o mercado esperam da IES.

#### **Processos Internos**

Esse é um dos grandes problemas das IES, pois abordar os processos (tanto acadêmico quanto administrativo) é identificar suas funcionalidades, identificando suas deficiências e buscando alcançar sempre a excelência de qualidade para se sobressair no mercado competitivo.

Existem muitas IES que contratam profissionais de O&M para esse tipo de trabalho, devido ao grau de importância desse assunto.

#### **Tecnologia**

Esse é um dos grandes aliados das instituições de ensino, desde que, sejam utilizados da forma correta, sendo esse um dos aspectos que mais influenciam a gestão educacional, seja no ambiente acadêmico ou administrativo, pois, não é somente a tecnologia que deve ser trazida para a escola, é a educação que deve ser levada a sociedade através da tecnologia.

Contudo é necessária uma equipe alinhada a esses propósitos tecnológicos, uma vez que, de nada adianta a IES ter as melhores e mais inovadoras tecnologias, sem pessoal capacitado para operá-las. A preparação da equipe que irá trabalhar com essas novas tecnologias podem encontrar algumas resistências, pelo fato das mesmas requerer uma mudança organizacional.

### **Objetivos Estratégicos:**

São os resultados que se deve alcançar ao qual estão ligados diretamente com a visão da instituição e das suas perspectivas, que servirão de referência para a execução de todos os processos.

Uma vez traçados os objetivos estratégicos, o próximo passo será traçar as medidas estratégicas que antecedem os planos de ação, pois, estes, diferenciam os pontos que se pretendem chegar ao planejamento estratégico.

### **Indicadores de Metas:**

Não basta somente trabalhar o planejamento estratégico, temos que criar indicadores de desempenho que alimentarão a nossa análise da execução, ou seja, é o retorno (*feedback*) apontando os resultados atingidos e comparando com os resultados esperados na nossa análise.

Esses indicadores são dados numéricos que quantificam o desempenho dos processos nos serviços oferecidos da própria IES como um todo.

Se um gestor educacional não medir os resultados, nunca saberá, com precisão, se atingiu os resultados esperados e as metas atingidas, principalmente na qualidade da formação discente, o qual poderá ser fator primordial no tocante a competitividade.

Cada gestor educacional deve ter a clareza e maturidade de lidar com os indicadores operacionais e os indicadores de resultados.

### **Estratégias Competitivas:**

Abrangem uma análise do que fazer e também do que não fazer para alcançar os objetivos. Nessa fase, o gestor educacional deve ser munido de todas as informações possíveis, bem como refletir e analisar a fundo sobre suas decisões.

Um exemplo não muito interessante é o fato de que, nos dias atuais, alguns gestores, sem refletir o suficiente, adotam a prática de redução e a diminuição de valores das mensalidades, como fator diferencial na captação de acadêmicos, porém, suas

propostas não cobrem suficientemente os custos operacionais, necessitando, muitas das vezes, abrir mão de determinados componentes que estariam ligados diretamente com a qualidade dos serviços, correndo o risco de haver evasão ou não procura pelas condições de oferta.

### **Consistência e Aprovação:**

Depois de todo este trabalho de planejamento estratégico, é de fundamental importância para o gestor educacional, ter a aprovação formalmente da alta cúpula da IES, através da formalização e apresentação de toda documentação para homologação.

Desta forma, concretiza-se o envolvimento e o comprometimento de toda instituição com planejamento estratégico.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Independentemente dos modelos ou conceitos de planejamento estratégico utilizado, percebemos nos dias atuais, devido o aumento da concorrência competitiva, que as instituições educacionais necessitam, para sua própria sobrevivência, começar a aplicar e implantar os conceitos administrativos na sua gestão, tendo em vista os benefícios que esse processo pode trazer para os gestores educacionais e, principalmente, na sua enorme contribuição no processo decisório.

Para se obter, através do exercício de planejamento, uma visão estratégica dentro da instituição de ensino superior, é necessário que seus gestores interpretem e utilizem conceitos de previsão, prognósticos e cenários, no qual possam intervir, de forma organizada e planejada, no processo de tomada de decisão.

Dessa forma, o maior desafio da gestão estratégica está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo planejamento estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

Evidentemente que o planejamento estratégico, quando bem utilizado, poderá trazer enormes contribuições e benefícios tanto nos processos do dia-a-dia, quanto até mesmo no processo pedagógico (ensino-aprendizagem).

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARGUIN, G.O. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília, 1988.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

CHIAVENATO, Ildaberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Artmed, 2004.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis. 1996.

KAPLAN. R. S.. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier 2004.

KAUFMAN, A. M. **Escola, Literatura e Produção de Texto**. São Paulo, Artmed 1991.

MEYER. J. T. **Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília. 1991.