

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO EDUCACIONAL NO PROCESSO DECISÓRIO DENTRO DAS IES

Valdir Alves de Godoy¹
Marcelo Ribeiro Rosa²
Flávio Lecir Barbosa³

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta 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. Nesse processo de gestão, é fundamental que os dirigentes levem em considerações conceitos primordiais da administração como: planejamento, estratégia, competitividade e o diagnóstico estratégico. Quando se pensa em planejamento estratégico voltado para o processo decisório de uma IES, os gestores educacionais precisam transpor barreiras e vícios empresariais de dirigentes desatualizados e tradicionais que se baseiam em experiências e conceitos não muito usados na gestão moderna e que poderão influenciar diretamente nos resultados finais, levando até, a complicações competitivas. Um dos maiores desafios na gestão educacional está resposta se a IES tem competência para atuar de maneira competitiva e diferenciada, com relação aos seus concorrentes. Usando corretamente esses conceitos, maximizam as possibilidades de satisfação nos resultados obtidos no processo de gestão educacional.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Ferramenta, Gestão Educacional

INTRODUÇÃO

Um bom Planejamento estratégico pode ser o fator determinante do sucesso de uma empresa. No mundo globalizado a dinâmica do mercado exige tomada de decisões rápidas, devido a essa constante muitos gestores tem deixado de lado o planejamento estratégico e adotado plano de ações imediatos sem se quer planejar essas ações.

Os gestores educacionais devem tratar o planejamento estratégico, como uma ferramenta determinante dos resultados positivos da IES.

Os gestores educacionais devem pensar e agir estrategicamente, assim poderá tomar decisões cada vez mais eficientes e eficazes, podendo assim propor melhores opções para conduzir os interesses das IES.

¹ Doutorando em Administração Educativa – BIU *Spain*, Diretor Acadêmico FACIMED

² Especialista em Recursos Humanos e Pedagogia Empresarial – Coordenador e Professor de Curso FACIMED

³ Graduação em Administração de Empresas e Especialização em Gestão Empresarial – Coordenador e Professor de Curso FACIMED

A grande dificuldade dos gestores esta no entendimento como um todo do termo estratégia, ou seja, seus conceitos e aplicabilidade nas organizações como forma de antecipar determinadas ações frente a globalização, tecnologia, concorrência e mudanças do mercado.

CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 41) conceitua o termo estratégia como “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. Nessa mesma linha de raciocínio CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 41) descreve que “uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente”.

KWASNICKA (2007, p. 207) expõe que “ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”.

Em um outro entendimento BATEMAN (2006, p. 121) diz que o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo.

Para 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”.

CUNHA (1995) acredita que as instituições de ensino superior público, por serem criadas e mantidas pelo poder público, geralmente tem 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.

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.

Nos estudos de MEYER (1991), o mesmo afirma que, mediante aos estudos de casos realizados, tem-se percebido 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.

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.

Segundo CHIAVENATO & SAPIRO (2003, p. 39) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

Já ARGUIM (1989) 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 ultrapassados, encontrando enormes dificuldades de gestão, sendo engolidos pelos concorrentes, no qual os gestores educacionais com esse perfil, desconhecem ou desconsideram conceitos fundamentais para o exercício da gestão , como por exemplo:

1 – Planejamento;

2 – Estratégia;

3 – Competitividade; e

4 – 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 IEs, 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: estratégias, táticas e operacionais.

Nesse mesmo entendimento BATEMAN (2006, p. 117) relata que o planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

Esta definição é bem clara quando consiste na identificação de propósitos, onde faz com que os gestores educacionais reflitam sobre os objetivos da IES, bem como oferece a oportunidade de realizar uma análise e 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 alcançara sua missão e seus objetivos.

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

3. Competitividade

A competitividade esta ligada diretamente com o processo de competir, porém as IES não podem descartar fatores que serão de suma relevância no mercado competitivo como: alto desempenho da organização, com 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 seria os acadêmicos e os concorrentes.

Quando se pensa em estratégia e em competitividade, os gestores educacionais precisam transpor barreiras e vícios empresariais de gestores desatualizados e tradicionais que

se baseiam e usam técnicas com resultados esperados em curto prazo, ou seja, quebra de paradigmas e conceitos isolados e projetados nas gestões atuais.

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

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

O que encontramos atualmente, como uma visão de estratégia perigosa que a grande maioria das IES utiliza, é a redução ou diminuição dos custos, relacionados com as mensalidades dos acadêmicos, 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.

Para ser competitivo é necessário ser diferenciado, é quebrar paradigmas, trazer inovações e qualidade, é pensar antecipadamente, o que ocorre é que algumas IES esperam as mudanças acontecerem para depois se posicionarem e propor soluções como meros expectadores. 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 IES, 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 da instituição, deveremos abordar e levar em conta alguns itens que são extremamente importantes para a análise do diagnóstico estratégico, 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:

No negócio é de fundamental importância o profundo conhecimento dos pontos fortes competitivos da IES, e no atendimento do principal benefício esperado pelo acadêmico (cliente) no dia-a-dia.

CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 42) expõe 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:

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 IES 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 na sociedade?

Diante disso BATEMAN (2006, p. 125) afirma que missão tem como “propósito básico e escopo das operações de uma organização.

Todo gestor educacional, na elaboração da missão institucional deve levar em conta que a missão não deve ser genética, e sim, objetiva e específica, focada exclusivamente no negócio da instituição.

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 e que, nortearão as estratégias, decisões e ações da IES, onde podemos dizer que seria a cartilha de ações e execuções da IES, onde muitas IES apontariam no Plano Direto da Instituição.

d) Análise do Ambiente:

A análise do ambiente considera, dentro de seus limites, as variáveis competitivas e as tendências relevante que afetam a performance da instituição de ensino, sendo possível fazer previsões sobre os riscos e as oportunidades.

Nessa fase, devemos levar em conta, na nossa análise, os dois ambientes: extremo e interno, com suas especificidades de reflexão da seguinte forma:

Ambiente Externo – Ameaças e Oportunidades

Nessa análise devemos ponderar o cenário externo identificando tudo àquilo que esta ao redor e que afeta diretamente os negócios da IES.

Diante disso CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 80) afirma 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 ameaças em que estamos ou que poderemos ter, principalmente com 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 fazermos uma reflexão sobre o ambiente externo, o nosso próximo ponto é fazermos 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 IES está fazendo, (realizando) esta em concordância com a missão e a visão da IES.

e) Competências Competitivas:

COLOMBO (2004) apresenta que 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 por meio 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 em que a organização pode transformar-se.

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

g) Perspectiva Equilibrada:

KLAPAN (2004) referencia que na perspectiva equilibrada, alguns pontos devem ser levados em conta, 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.

O que 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 o que 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 tamanho grau de importância desse assunto.

Tecnologia

Esse é um dos grandes aliados das IES, desde que seja utilizado da forma correta, pois é 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 á sociedade através da tecnologia.

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

h) Objetivos Estratégicos:

São os resultados que se deve alcançar que estão ligados diretamente com a visão da instituição e das perspectivas, no qual são pontos de referência para todo processo.

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 no planejamento estratégico.

i) 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 rebordo (dback) 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 e 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.

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

j) 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, tendo 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 procurar pelas condições de oferta.

k) Consistência e Aprovação:

Depois de todo este trabalho de planejamento estratégico, é de fundamental importância, 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.

CONCLUSÃO

Independentemente dos modelos ou conceitos de planejamento estratégico utilizados, tem-se percebido nos dias atuais, principalmente com o aumento da concorrência competitiva, que as instituições educacionais precisam, para sua própria sobrevivência, começar a aplicar e implantar os conceitos administrativos na sua gestão, tendo em vista os benefícios que isso 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 IEs, 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.

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

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: Ed. Nova Era, 1988.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento Estratégico: um instrumental á disposição das universidades. *Revista da administração*. v.30, n 4. São Paulo. 1996 132p.

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

BATISTA, M.V. *O Planejamento Estratégico na Prática Profissional*. São Paulo:Ed. Makron Books, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO, S. S. *Gestão Educacional – Uma Nova Visão*. São Paulo : Artmed, 2004.

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

DURHAM, F. *O Sistema Federal de Ensino Superior: Problemas e Alternativas*. São Paulo: Ed Saraiva, 1994.

GODOY, V.A. *A arte de Gerenciar*. São Paulo: Defant, 2007.

GODOY, V. A. *Gestão Educacional*. São Paulo: Defant, 2006.

KWASNICKA, E. L. *Introdução a Administração*. 6 ed. – 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LANG, J. A. O, OLIVEIRA, L. C., ESTRADA, R. J. S. *Concepção de um Modelo de Planejamento numa Instituição Universitária*. Belo Horizonte:Ed. Luminar, 1990.

LUCK, H. *Gestão Escolar e a Formação de Gestores*. Brasília: Ed. Azeredo, 2000.

MEYER. J. T. *Planejamento Estratégico: Uma renovação na Gestão das Instituições Universitárias*. Brasília: Ed. Azeredo, 1991.

SCHAWARTZAN, J. *A administração de Universidades Públicas: A racionalidade da ineficiência*. Brasília:Ed. Castro Alves, 1992.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, A. T. *et al. Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.