



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES COMUNITÁRIAS: O DESAFIO DE GARANTIR O ALINHAMENTO COM FLEXIBILIDADE

Laura Scheren Dalpiaz
UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
laura@unijui.edu.br

Martinho Luis Kelm,
UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
martinho@unijui.edu.br

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de buscar subsídios à consolidação e ao aprimoramento, com alinhamento e flexibilidade, do processo de planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior de caráter comunitário. São apresentadas variáveis influentes no sucesso da condução dos processos de planejamento, em especial a partir dos estudos de Mintzberg (2010), bem como é feita uma comparação com outras instituições do mesmo segmento, principalmente a partir do conceito de isomorfismo, com base nos estudos de Dimaggio e Powell (2005). A metodologia utilizada é classificada como exploratória e descritiva, sendo que para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com gestores de três instituições comunitárias do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como base um roteiro composto de questões objetivas e descritivas sobre as práticas de planejamento estratégico adotadas. Os principais resultados apontam para uma semelhança na condução dos processos de planejamento, resguardadas as peculiaridades de cada instituição, sendo feitos apontamentos de aprimoramentos a serem considerados. Também são identificadas práticas do isomorfismo institucional.

Palavras-chave: Educação Superior - Planejamento Estratégico – Alinhamento Organizacional – Flexibilidade

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem sido uma ferramenta importante de gestão para as instituições de ensino superior, em especial para aquelas que possuem uma estrutura autogestionada e sem fins lucrativos, como é o caso das instituições comunitárias de ensino superior. Com cenários cada vez mais complexos, reflexo da globalização que aglutina processos econômicos, culturais, sociais e políticos, aliados à revolução tecnológica, as instituições se deparam a cada dia com novos desafios de condução de gestão.

Há que se levar em conta, adicionalmente, que o cenário do ensino superior brasileiro tem passado, já por mais de uma década, por profundas transformações que tiraram as instituições, sobretudo das comunitárias, de sua “zona de conforto”. O ingresso de alunos de diferentes segmentos sociais à universidade, o crescimento da modalidade de ensino a distância, a crise nas licenciaturas, o ingresso de grandes *players* internacionais no segmento da educação superior, bem como a mudança no perfil do jovem universitário, “nativo digital”, ditou a necessidade de reposicionamento estratégico para a manutenção no setor.

De acordo com os estudos de Bottega e Kelm (2015), a mercantilização do ensino superior brasileiro traz novos elementos a um segmento que, nas últimas décadas, era essencialmente composto pelas instituições estatais e por um modelo específico, principalmente no sul do país, denominado de comunitário. Este modelo, não obstante existir já há muitos anos, foi recentemente embasado pela Lei nº 12.881/2013, criando finalmente uma sólida referência legal que já havia sido preconizada na Constituição de 1988, mas que até o momento não havia sido regulamentada. Essas instituições possuem um caráter público não estatal, ou seja, instituições sem interesse empresarial, com rotatividade de cargos de direção e com a participação da comunidade interna e externa nos processos decisórios.

Analisar o segmento comunitário no contexto do uso do planejamento estratégico como instrumento efetivo de gestão implica em discutir seu processo de profissionalização, que, em muitos casos, é marcado por um grande desafio em agilizar sua dinâmica colegiada, com alto grau de democratização no fluxo de seus processos, e fortes elementos culturais frente a uma dinâmica com novas características que marcam o segmento empresarial, mas que por disputar o mesmo público alvo, devem ser igualmente competitivas sob pena de comprometerem sua sustentabilidade. Não significa dizer que se deva desconsiderar seus valores históricos ou sua cultura organizacional, mas, sem dúvida, é necessário um reposicionamento estratégico dessas organizações de modo a gerar um equilíbrio entre qualidade da educação, fortalecimento de valores, competitividade e sustentabilidade. As Instituições de Ensino Superior Comunitárias têm este desafio cada vez mais presente.

Diante disso, a gestão dessas instituições precisa, ainda mais, ter um olhar estratégico que contemple sua história e considere um novo contexto de futuro que, na maioria das vezes, exige grandes mudanças estruturais e de comportamento. Neste estudo, pretende-se apresentar elementos para o aprimoramento do planejamento estratégico de uma instituição comunitária, a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, que já teve a preocupação de instituir um processo formal de planejamento e que necessita, para sua manutenção e constante evolução, estar alinhada e preparada para se adaptar e enfrentar as mudanças constantes no cenário da educação superior, sem abandonar seus valores fundantes.

À luz dos estudos de Mintzberg (2010) sobre o planejamento e a concepção de estratégias, pretende-se apresentar algumas possibilidades de reposicionamento necessárias ao complexo mundo do planejamento estratégico, tornando-o uma ferramenta flexível sem perder o alinhamento institucional necessário à identidade peculiar de uma instituição de ensino superior com seis décadas de tradição no segmento da educação.

No caso da UNIJUÍ, que será o objeto central de estudo nesta pesquisa, a mesma possui uma organização dos processos de planejamento instituídos pelo PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, documento constituído a partir de uma construção coletiva entre os segmentos que compõem a universidade a partir de diretrizes baseadas em cenários. No entanto, os PDIs, após construídos, seguidamente não eram utilizados como instrumentos efetivos de gestão, não passando de mera obrigação formal para cumprir os requisitos do MEC e que ficava engavetado nos gabinetes dos gestores da Instituição. Assim, visando romper com essa cultura, em 2013 iniciou-se uma nova caminhada em termos de planejamento estratégico, quando foi dado início aos trabalhos para desenvolver uma metodologia “customizada” de planejamento institucional que foi denominada P.O.D.E – Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Estratégico, norteado por quatro eixos estruturantes: O fortalecimento do projeto institucional, o fortalecimento da excelência acadêmica, a qualidade da gestão e o fortalecimento da sustentabilidade institucional (PDI 2015-2019). Esta metodologia teve como objetivo desdobrar os grandes eixos estratégicos de gestão em toda a estrutura organizacional, abarcando tanto a dimensão acadêmica como técnico-administrativa. O projeto surge também como estratégia de gerenciar o processo de mudança interna de uma organização que vinha de um quadro marcado por graves problemas financeiros e que buscava na profissionalização e alinhamento estratégico seu grande caminho de reposicionamento.

Mais do que uma simples ferramenta de gestão, o P.O.D.E., para a UNIJUÍ, objetivou conduzir uma reformulação de procedimentos e táticas corporativas capazes de aumentar o poder de penetração de mercado, fortalecer a marca da universidade e garantir resultados em todas as áreas exploradas (BOTTEGA e KELM, 2015).

O processo foi deflagrado num primeiro momento junto aos órgãos administrativos e de apoio da UNIJUI, sendo posteriormente implantado nas unidades acadêmicas (os departamentos, que agregam as atividades fins). Da implantação inicial foram realizados ajustes que permitiram com que essa ferramenta de gestão fosse institucionalizada e com ela houvesse um reposicionamento da cultura organizacional. Essa ferramenta está baseada na metodologia do *Balanced Scorecard* e suportado por um software de gestão denominado *Strategic Adviser - SAS*.

Tanto a metodologia do P.O.D.E., quanto as estratégias adotadas para a otimização de resultados da universidade, dependem fortemente da relação existente entre quem executa e quem organiza a visão estratégica institucional. Da capacidade da organização em reduzir a distância entre o pensar e o fazer, entre o conceber e o implementar. Dessa forma, a Instituição focou em resultados que pudessem contemplar um avanço alinhado às estratégias organizacionais presentes neste modelo de gestão, permeando pelos eixos norteadores do processo estratégico.

Na UNIJUÍ, o processo de construção do planejamento estratégico acontece a partir da construção do mapa estratégico das unidades administrativas e da visão e objetivos dos departamentos, a partir das grandes diretrizes estratégicas institucionais. Para alcançar os objetivos são trabalhadas estratégias, indicadores e ações pontuais. Para o acompanhamento destas ações são criados Planos de Ação que são cadastrados no sistema operacional de planejamento (*Strategic Adviser*), o que reforça a visão geral da direção da Instituição em realizar a transformação cultural pelo processo de planejamento. É importante destacar que o PDI 2015-2019 foi o primeiro constituído a partir dos parâmetros solicitados pelo MEC, conforme o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, incorporando as práticas de elaboração de planejamento estratégico organizacional. Assim, o documento procura, além de atender uma diretriz legal, também se constituir em efetiva ferramenta de gestão.

De acordo com as análises de Bottega e Kelm (2015), o grande desafio que se apresentou quando do processo piloto foi a necessidade de gerar uma visão compartilhada dos

atores que compõem a Instituição de modo a focarem na mesma direção. Este alinhamento, tão debatido, encontra entraves ainda no comportamento das pessoas e no grau de importância e prioridade que as mesmas dão para este processo. Porém, está claro que não basta ter um Planejamento Estratégico Organizacional se os Objetivos e as Metas não forem conhecidos por todos dentro da organização, e mais, se não forem incorporados como procedimentos imprescindíveis para a manutenção o projeto institucional.

Neste sentido, passado o período da implantação do processo de planejamento formal, é necessário avaliar sua efetividade e aprimorar suas diretrizes para que a Instituição não perca a caminhada já trilhada nessa área. Assim, este estudo se propõe a analisar as possibilidades de efetivação do alinhamento organizacional com base no planejamento estratégico e buscar bases teóricas que sustentem a flexibilidade desse instrumento, sem comprometer o alinhamento institucional, visando o aprimoramento dos processos de gestão, já que o Planejamento Estratégico, enquanto instrumento de articulação e alinhamento institucional, pode restringir a competitividade organizacional, caso seja usado de forma estanque.

Também se entende importante comparar práticas de planejamento entre algumas instituições comunitárias do Rio Grande do Sul, Estado em que esse modelo possui um segmento ativo e representativo de universidades. A importância de se fazer algumas comparações se dá pelo fato que cada instituição buscou construir uma alternativa de solução para o uso do planejamento estratégico sem comprometer a essência do modelo comunitário, caracterizado como público não estatal, ou seja, privado sem fins lucrativos. Este fato justifica um estudo multicaso com o objetivo de sistematização, em especial a partir dos preceitos do isomorfismo (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Além disso, a existência de uma lacuna teórico-empírica do uso de instrumentos empresariais de gestão como o planejamento estratégico, em instituições comunitárias, gera a necessidade de se produzir conhecimentos sistematizados a partir de diversas experiências de gestão.

Uma análise desses processos à luz das escolas do planejamento abordadas por Mintzberg (2010) e dos preceitos do isomorfismo (DIMAGGIO e POWELL, 2005), pretende contribuir para que a cultura do planejamento se perpetue como uma grande política institucional da UNIJUÍ, objeto principal deste estudo, levando esse legado às gerações futuras como uma tradição a ser perpetuada.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nas organizações, o Planejamento Estratégico (PE) tornou-se uma ferramenta importante devido às grandes variações dos cenários, não importando a que segmento a entidade pertença, tão pouco se é de pequeno ou de grande porte. Prever situações, traçar uma direção a ser seguida para atingir metas, ter objetivos claros e planejar o que deve ser feito para alcançá-los é algo indispensável para que uma organização tenha sucesso. No caso das instituições comunitárias, o Planejamento Estratégico pode ser um instrumento democrático de definição de prioridades, pois do contrário, as escolhas poderiam ficar reféns de grupos de interesse ou da perspectiva do gestor principal.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), o Planejamento Estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso de uma organização em seu ambiente futuro. Ele proporciona uma direção a ser seguida para o alcance dos objetivos definidos. Possibilita à organização avaliar o seu ambiente de inserção e, assim, buscar estratégias para sua sustentabilidade.

Quando se fala em Planejamento Estratégico, se fala em Estratégia e, de acordo com Mintzberg (2010), essa palavra existe há muito tempo, sendo que os acadêmicos a tem estudado de forma mais intensa há pelo menos quatro décadas, trazendo inúmeros conceitos para sua definição. A palavra “Estratégia” requer uma série de definições, sendo cinco delas

classificadas por Mintzberg (1987) para sintetizar o conceito e torná-lo “palpável” aos estudantes do tema.

O autor se refere à estratégia como “plano” referindo-se a ela como uma direção a ser seguida, “um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” (MINTZBERG, 2010, p. 24). Porém, como a chegada ao “ali” em geral não ocorre de acordo com o plano, pode-se dizer que estratégia também é um “padrão”, que segue uma coerência de comportamento ao longo de um período, sempre observando o passado. Nessa discussão, estratégia tanto é a pretendida como é a realizada, pois nem sempre é possível realizar tudo o que se planeja. “o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso” (MINTZBERG, 2010, p. 26). Nesse ínterim, existem as estratégias deliberadas e as emergentes, essas decorrentes da capacidade de adaptação e de aprendizagem da organização, de prever eventos e de reagir a situações inesperadas, havendo a necessidade de alerta para não enfatizar demais apenas uma delas, o que poderia acarretar em negligência (de se querer manter uma estratégia somente porque foi deliberada) ou descontrole (de não trabalhar com planejamento prévio).

Mintzberg (1987), também trabalha com o conceito de estratégia como uma “posição”, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados; e a estratégia como “perspectiva”, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. E ainda a estratégia pode se resumir em um “truque”, uma manobra para enganar um concorrente. Percebe-se que não há uma definição simplificada de estratégia, mas há algumas áreas de convergência com relação à natureza da estratégia.

Além das áreas de convergência a respeito da natureza da estratégia, para se ter uma ideia da complexidade do assunto, Mintzberg (2010) também afirma que para cada vantagem de uma estratégia há uma desvantagem. E como a estratégia nada mais é do que uma representação da realidade na mente das pessoas, “cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção” (MINTZBERG, 2010, p. 32).

No entanto, usando as palavras de Mintzberg, “funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por um tempo” (MINTZBERG, 2010, p. 32). Esse é um aspecto fundamental da estratégia, pois ela possibilita que as grandes questões fiquem equacionadas para que as pessoas possam cuidar dos detalhes, mesmo que por um tempo, já que as mudanças no ambiente acontecem bem mais frequentemente do que se espera, gerando a necessidade de reprogramação dos planos, visando à inovação, até porque onde há muita formalidade há pouca inovação.

Seguindo a linha de procurar entender e também se beneficiar dos estudos da administração estratégica, Mintzberg (2010), em seu clássico livro “Safári de Estratégia”, faz um apanhado de dez escolas que apresentam o conceito de estratégia a partir da sua perspectiva. Abaixo segue um breve resumo baseado nas premissas de cada uma delas (MINTZBERG, 2010).

A Escola do **Design** descreve a estratégia como processo de concepção a partir de uma perspectiva planejada, oriunda do executivo principal, necessitando de um contexto estável e compreensível para sua efetividade. Busca uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a empresa em seu ambiente a partir de estratégias simples e supostamente efetivas que devem ser implementadas pelos níveis tático e operacional visando o alinhamento da organização ao ambiente. (MINTZBERG, 2010. p. 40-43)

A Escola do **Planejamento** descreve a estratégia como planos decompostos; oriundas de planejadores e procedimentos, necessitando de um contexto estável e controlável para sua efetividade. A formulação da estratégia é vista como um processo formal, sustentado por etapas, estudos, técnicas, programas, planos e controles. É contemporânea da escola de Design, sendo mais elaborada e complexa, prevalecendo dados quantitativos sobre os

qualitativos. O executivo principal tem a responsabilidade de conduzir todo o processo de planejamento, mas na prática a execução cabe aos planejadores. (MINTZBERG, 2010. p. 64-67)

A Escola do **Posicionamento** descreve a estratégia como posições genéricas planejadas, manobra; oriundas de análises e análises, necessitando de um contexto estável, maduro e quantificável. A formação de estratégia é vista como um processo analítico. O administrador faz uma análise de situações passadas e dos dados estatísticos, a fim de planejar o futuro. Michael Porter foi o impulsionador desta escola, contribuindo com ferramentas como as "cinco forças de Porter", que influenciam a concorrência, e as "estratégias genéricas de Porter" que buscam alcançar um desempenho acima da média numa organização. Assim, a estratégia surgiria basicamente a partir da análise de dados, porém esse é um processo estático, podendo ser classificado como um apoio ao processo e não como a sua centralidade. (MINTZBERG, 2010, p. 91-92)

A Escola **Empreendedora** descreve a estratégia como perspectiva única, visionária, formulada pelo líder, necessitando de um contexto dinâmico, mas compreensível. Este processo está na mente do líder empreendedor, que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo. A centralização da estratégia pode gerar flexibilidade e adaptabilidade, já que apenas uma pessoa precisa tomar a iniciativa. Por outro lado, essa dependência estratégica a uma pessoa pode gerar grandes prejuízos à organização quando houver a atenção demasiada a detalhes operacionais ou mesmo a falta permanente dessa pessoa. (MINTZBERG, 2010. p. 144-146)

A Escola **Cognitiva** descreve a estratégia como perspectiva mental, formulada na mente, a partir da capacidade criativa do estrategista, necessitando de um contexto complexo para sua efetividade. Parte do pressuposto de que o estrategista processa as informações vindas do ambiente e formula uma estratégia na mente, a fim de categorizar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas, a partir do entendimento de que o ambiente pode ser modelado. (MINTZBERG, 2010. p.170-171)

A Escola do **Aprendizado** descreve a estratégia como padrões aprendidos, formulada por aprendizes, necessitando de um contexto dinâmico e imprevisível. A formação da estratégia é vista como um processo emergente, que procede do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. A estratégia pode ser formulada por indivíduos ou por coletivos, sendo o papel do líder não de preconceber estratégias deliberadas, mas gerenciar e incentivar o processo de aprendizado estratégico. Concentra a atenção em processos organizacionais internos, especialmente aqueles que lidam com inovação e mudança, buscando aprender com suas falhas, mas especialmente com clientes, fornecedores e concorrentes visando à eficácia de novas estratégias. (MINTZBERG, 2010. p. 202; 211-212)

A Escola do **Poder** descreve a estratégia como posições e padrões cooperativos e políticos, também pressupõe manobras, oriundas de alguém que detém poder na organização, necessitando de um contexto divisor, malevolente (micro), controlável ou cooperativo (macro). A formulação da estratégia é moldada por poder político, advindo tanto do ambiente interno como do ambiente externo da Organização. As estratégias tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas. A formulação da estratégia pode se dar no âmbito do micropoder, fomentada pela persuasão, barganha ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na empresa, e do macropoder, fomentada pela cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras coletivas a partir de redes ou alianças. (MINTZBERG, 2010. p. 249)

A Escola **Cultural** descreve a estratégia como perspectiva coletiva, necessitando de um contexto passivo para sua efetividade. A formação da estratégia é vista como um processo coletivo, enraizado na força social da cultura, baseado nas crenças e nas interpretações

comuns aos membros de uma organização, adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização. Nesta visão, a estratégia assume uma forma de perspectiva a partir de intenções coletivas, tendendo a perpetuar a estratégia existente, sendo difícil criar novas estratégias, pois essas dependem da aceitação cultural e do consenso de expectativas, podendo desencorajar mudanças necessárias. (MINTZBERG, 2010. p. 256)

A Escola **Ambiental** descreve a estratégia como posições genéricas específicas (nichos), oriundas do ambiente, necessitando de um contexto competitivo e delineado. A formação da estratégia é vista como um processo reativo. A organização reage ao ambiente, criando estratégias a partir do que ele apresenta. Assim, as organizações que sobrevivem às pressões se aglomeram em nichos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes, reportando-se ao “isomorfismo institucional”, que também será abordado neste referencial. Neste contexto, as estratégias de diferenciação em ambientes aparentemente semelhantes são consideradas fundamentais para o sucesso das organizações. (MINTZBERG, 2010. p.278; 283)

A Escola da **Configuração** descreve a estratégia como formulada a partir de um contexto, podendo ser efetivada a partir dessa conexão visando um processo de transformação. A estratégia pode ser concebida a partir de vários processos, adequados ao contexto da organização, podendo ser a partir do planejamento formal, análise sistemática ou visão de liderança, aprendizado cooperativo ou adaptação ao ambiente, sempre visando à transformação, que em geral se dá através de mudanças estruturais e inovações. As organizações e suas estratégias são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos adequados a um determinado contexto. Para haver uma mudança estratégica, a organização tem que mudar de configuração, ocorrendo assim, uma transformação da organização, que se adapta a um novo contexto. Essa escola é uma possibilidade de agregação das premissas de todas as anteriores, a partir do contexto de cada organização. (MINTZBERG, 2010. p. 292-293)

O processo de formulação da estratégia pode combinar vários aspectos das diferentes escolas, pois elas se misturam e se complementam. E o planejamento requer avaliar e prospectar a partir de perspectivas diversas, dependendo da conjuntura em que vive a empresa e considerando uma gama de situações que estão envolvidas no processo de prospecção e de execução do Planejamento Estratégico, sendo que a estratégia adotada deverá sempre atender à necessidade da organização num determinado contexto.

Assim, é fundamental que a organização tenha claro seus objetivos e de que forma pretende alcançá-los. No atual contexto de incertezas que se apresenta em todas as áreas da sociedade, a sobrevivência de uma instituição está ligada às definições claras de seus objetivos e dos caminhos a serem percorridos para atingi-los, que são as estratégias. E a instrumentalização da estratégia se dá pelo do planejamento estratégico.

Planejar “significa pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos baseados em método, plano ou lógica” (Moraes, 2000, p. 13). O planejamento produz planos, em que se determinam estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos, de forma racional, a fim de que os objetivos sejam alcançados. Neste sentido, Maximiano (2004, p. 106), cita que “planejar é um processo de tomar decisões que tem como resultado a preparação de planos. Planejar é um processo decisório; os planos são os resultados”. Planejamento é definido como um processo de estabelecer objetivos e decidir o modo como alcançá-los. Um plano é uma colocação ordenada daquilo que é necessário para atingir os objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem empreendidas e os tempos a serem seguidos.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001 p. 313) trazem a concepção de que “a ponte entre a intenção e a realização é a ação. A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados”. Na visão dos autores, o detalhamento das estratégias deve ser feito

através de planos de ação. Ao detalhar as estratégias sob forma de ações, devem ser indicados os resultados esperados, os responsáveis, os recursos necessários e ainda o cronograma de implantação das ações. O plano de ação deve ser anual, devendo ser atualizado para acompanhar as mudanças do ambiente. O plano de ação envolve pessoas de diversas áreas e níveis da empresa, promovendo maior envolvimento e comprometimento com o processo. O plano estratégico deve ser divulgado a todos os níveis da empresa. Vasconcelos e Pagnoncelli (2001 p. 321) afirmam que “se a intenção da empresa é o sucesso, é necessário que ela informe a todos os seus funcionários como pretende alcançá-lo”. A divulgação do plano tem como objetivo buscar o comprometimento de todos os níveis da empresa. Para os autores, implantar é fazer acontecer o que foi planejado. Já o acompanhamento e avaliação dos resultados demonstram uma motivação por parte dos responsáveis, pois usam os resultados como uma referência para avaliar seu desempenho. Na visão de Oliveira (1999, p. 63), “a avaliação pode ser definida, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”. O processo de controle e avaliação no planejamento está relacionado a comparações entre situações alcançadas e previstas para assegurar que os resultados (objetivos) sejam atingidos. Também possui a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, para que possam efetuar correções no planejamento, quando necessário.

Para a consecução dos objetivos deste estudo, também é importante a abordagem dos preceitos do isomorfismo, de acordo com os estudos de DiMaggio e Powell (2005), já que serão analisadas três instituições pertencentes a um mesmo segmento.

Para tanto, são destacadas as principais ideias apresentadas no artigo intitulado “*A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais*”, de DiMaggio e Powell (2005), no qual os autores trazem o conceito do isomorfismo institucional e os seus desdobramentos.

Segundo os autores, o isomorfismo constitui-se num processo de restrição que força as instituições a se assemelharem entre si a partir do enfrentamento de um conjunto semelhante de condições ambientais, sendo que as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações, já que elas não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. Neste sentido, o conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender esse fenômeno.

O isomorfismo institucional pode ser classificado em três categorias: 1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza buscadas em outras organizações; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização, que aproxima profissionais de uma mesma formação que pertencem a organizações distintas. (DIMAGGIO e POWELL, 2005. p. 77)

Apesar dos três tipos de isomorfismo se misturarem na prática, eles tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados distintos. O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações estão inseridas. Essas pressões, que podem ser mais ou menos intensas, levam as organizações a adotar práticas que talvez não adotassem em outras circunstâncias (DIMAGGIO e POWELL, 2005. p. 77). Os aspectos legais instituídos às organizações, como por exemplo, às universidades, que são regidas por legislação governamental específica, também são um exemplo de coerção que resulta em um segmento de organizações semelhantes.

O isomorfismo mimético resulta da incerteza na tomada de decisões, constituindo-se numa força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são

insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo. Também a rotatividade de pessoal, a participação em associações do segmento, podem gerar semelhanças importantes entre as organizações. (DIMAGGIO e POWELL, 2005. p. 78)

O isomorfismo normativo deriva principalmente da profissionalização e do alinhamento das entidades de classe, que buscam a autonomia e a legitimação das profissões independente da organização. Assim, membros de uma profissão podem definir as condições e os métodos de seu trabalho que serão aplicados uniformemente em distintas organizações. Porém, como as categorias precisam se comprometer com clientes de outras categorias profissionais, chefes ou reguladores, esse objetivo das categorias profissionais raramente é atingido com pleno sucesso. (DIMAGGIO e POWELL, 2005. p. 79-80)

Assim, a teoria do isomorfismo institucional auxilia na explicação do que pode gerar similaridades ou diferenças entre as organizações e, em especial, o grau de mudança na homogeneidade ao longo do tempo, caracterizando a adaptação (ou não) ao ambiente, sendo que o grau de semelhança também pode ser um indicativo da falta de inovação, tão almejada pelas organizações.

METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva (GIL, 2002), pois objetiva gerar informações para fornecer maior compreensão sobre o tema em questão, bem como identificar, expor e descrever as características de um grupo. Os meios para a execução da pesquisa consistiram de pesquisa bibliográfica para a obtenção dos principais conceitos do tema em questão, sendo utilizados livros, artigos, trabalhos acadêmicos e estudos anteriores já desenvolvidos sobre o assunto em questão.

Para a coleta de dados optou-se pela utilização de entrevistas, que se mostrou o método mais adequado, a partir de um roteiro visando compor o diagnóstico e a posterior análise para a consecução dos objetivos deste estudo. A pesquisa possui caráter humanista, o que justifica o uso da técnica de entrevista, sem comprometer o caráter científico e acadêmico do estudo, pois adota a análise crítica, a partir de amostra não probabilística por acessibilidade, tendo em vista as características do estudo.

Para compor o diagnóstico, foi organizada uma amostra com entrevistas de quatro gestores da UNIJUÍ, sendo dois de áreas administrativas (coordenadorias) e dois de áreas acadêmicas (departamentos), indicados pela Assessoria de Planejamento da Instituição, com o aval da Reitoria. Também foram entrevistados dois gestores de universidades comunitárias, sem desmerecimento a nenhuma outra instituição, que possuem práticas reconhecidas de uso do planejamento estratégico, a FEEVALE e a UNIVATES.

O roteiro de entrevistas foi composto de questões objetivas e descritivas sobre as práticas de planejamento estratégico adotadas, conforme a estrutura de temas a seguir.

Estrutura do roteiro de entrevistas:

1. Processo de formulação e organização do planejamento estratégico;
2. Processo de incorporação das diretrizes estratégicas do planejamento pelos níveis tático e operacional da IES;
3. Adoção de Ferramenta específica para o planejamento e a efetividade da mesma;
4. Uso e efetividade de indicadores de performance;
5. Incorporação e socialização de medidas/estratégias não previstas no planejamento;
6. Cultura colegiada e humanista das IES comunitárias *versus* a condução da perspectiva instrumental do processo de Planejamento Estratégico;
7. Efetividade da orientação administrativa e do uso cotidiano do Planejamento Estratégico.

Conforme já citado, a aplicação desse roteiro se deu a partir de entrevistas presenciais ou por meio eletrônico com gestores das três universidades, que são a seguir brevemente apresentadas.

Apresentação das Universidades

As instituições comunitárias são instituições privadas sem finalidade de lucro, devendo incluir em sua entidade mantenedora representantes da comunidade. O marco legal deste modelo se deu através da Lei 12.881/2013, mas o surgimento do modelo comunitário se deu há várias décadas. Principalmente, no Rio Grande do Sul, ocorreu como decorrência da ineficiência do Estado em ampliar e expandir suas estruturas universitárias. De acordo com Kelm (2003), essa inércia do Estado produziu reações junto à sociedade civil e fez surgir a experiência das universidades comunitárias como instrumento de superação dessas limitações. Neste sentido o autor afirma:

“O modelo de universidade comunitária adquiriu consistência no cenário nacional a partir da promulgação da Constituição de 1988, que explicitou sua configuração. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (1996), ao segregar as instituições de ensino em públicas e privadas, distingue as últimas em quatro modalidades: a empresarial, a confessional, a filantrópica e a comunitária.” (KELM, pg. 169 – 2003)

De acordo com o Portal das Instituições Comunitárias de Educação Superior (www.comunitarias.org.br) “... há várias décadas as instituições comunitárias prestam relevantes serviços de interesse público, com destaque para a educação e a saúde. Criadas pela sociedade civil e pelo poder público local, universidades, escolas, hospitais e outras instituições são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento. Sem fins lucrativos, com gestão democrática e participativa, constituem autênticas instituições públicas não-estatais.”

A análise aqui empreendida se dá com base na experiência de três instituições comunitárias do Estado do Rio Grande do Sul, a UNIJUÍ, a UNIVATES e a FEEVALE.

A UNIJUÍ é mantida pela Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (FIDENE), e possui sede em Ijuí/RS e *campi* nas cidades de Santa Rosa, Panambi e Três Passos. Seu histórico de atuação no ensino superior tem 60 anos, sendo pioneira nesse segmento na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Seu *status* como universidade foi conseguido em 1985 e sua missão é “formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”. Atualmente, possui cerca de 10.000 alunos em todos os níveis de ensino; 32 cursos de graduação, cinco desses na modalidade a distância; seis mestrados; três doutorados; além de cursos de especialização, MBAs e qualificação profissional. A FIDENE também mantém uma Escola de Educação Básica e a UNIJUÍ mantém a CRIATEC (Incubadora de Base Tecnológica). Cerca de 1.100 profissionais entre docentes e técnicos-administrativos atuam na Instituição.

A UNIVATES é mantida pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES) e tem sede em Lajeado/RS. Possui um histórico de 48 anos de atuação na Educação Superior a partir da criação dos primeiros cursos superiores implantados pela extensão da Universidade de Caxias do Sul na cidade. Em 1972 passa a ser mantida pela fundação local, já citada, sendo credenciada como centro universitário em 1999 e em 2017 adquiriu o *status* de universidade. Sua missão é “gerar, mediar e difundir o conhecimento técnico-científico e humanístico, considerando as especificidades e as necessidades da realidade regional, inseridas no contexto universal, com vistas à expansão contínua e equilibrada da qualidade de vida”. Atualmente, possui cerca de 13.600 alunos em todos os níveis de ensino; 45 cursos de graduação; cinco mestrados; três doutorados; 30 cursos de especialização; 17 cursos técnicos; além de cursos de educação continuada.

Também mantém o Tecnovates (Parque Científico e Tecnológico). Cerca de 1.200 profissionais, entre docentes e técnicos-administrativos, atuam na UNIVATES.

A Universidade FEEVALE é mantida pela Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (Aspeur), criada há 48 anos, e possui sede em Novo Hamburgo/RS, na região metropolitana deste Estado. Em 1999 a Feevale foi credenciada pelo Ministério da Educação como centro universitário e em 2010 tornou-se universidade. Sua missão é “promover a produção do conhecimento, a formação integral das pessoas e a democratização do saber, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade”. Atualmente, conta com cerca de 16.000 alunos matriculados em todos os níveis de ensino; possui 53 cursos de graduação; 31 cursos de pós-graduação *Lato Sensu*; sete mestrados e três doutorados. Também mantém uma Escola de Aplicação com Educação Básica e Profissionalizante e o Feevale Techpark (Parque Tecnológico), com 44 empresas instaladas. São cerca de 1.600 profissionais docentes e técnicos-administrativos atuando na FEEVALE.

As três universidades gozam oficialmente do *status* de “Instituições Comunitárias de Ensino Superior”, em consonância com a Lei 12.881/2013, que institui esse modelo de instituição, conforme já citado.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das respostas dos gestores entrevistados, foram organizadas as análises à luz das teorias explicitadas no referencial teórico, com ênfase nos estudos de Mintzberg (2010) e de DiMaggio e Powell (2005), conforme segue.

Com relação ao uso e concepção do Planejamento Estratégico, todas as instituições adotam essa prática e as respostas indicam que há uma semelhança na metodologia usada nas instituições. As Universidades utilizam processos semelhantes, conduzidos pela direção superior, ou por grupos de gestão estratégica dos quais a reitoria participa, que são responsáveis pelas grandes diretrizes do planejamento, sendo esses processos convergentes ao que se concebe na bibliografia da área, pois segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), o Planejamento Estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso de uma organização em seu ambiente futuro. Ele proporciona uma direção a ser seguida para o alcance dos objetivos definidos. Possibilita à organização avaliar o seu ambiente de inserção e, assim, buscar estratégias para sua sustentabilidade. Mintzberg (2010) também cita que o centro da formulação da estratégia está no trabalho conceitual dos líderes da organização, que no caso das Universidades, são os docentes em cargos estratégicos, principalmente os membros da Reitoria.

Neste aspecto, cabe comentar que o processo de Planejamento Estratégico nas IES está diretamente ligado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que para as Universidades é um documento legal obrigatório, norteador de diretrizes estratégicas. Nos PDIs das três universidades se evidencia as diretrizes macro, bem como os objetivos e metas visando alcançar o que foi proposto, que é refletido no Planejamento Estratégico. As três universidades revitalizaram seus planos, que possuem duração de cinco anos, num período bem próximo, sendo a validade do PDI da UNIJUÍ e da UNIVATES de 2015 a 2019 e da FEEVALE de 2016 a 2020, estando os documentos em plena vigência e tendo convergência, conforme os relatos dos entrevistados, com o Planejamento Estratégico. No que concerne à organização do PDI, se evidencia o isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO, 2005), que deriva dos aspectos legais instituídos às universidades, já que existe um decreto governamental orientador do documento.

Com relação à incorporação do planejamento pelos níveis tático e operacional, também se observou uma semelhança de práticas que estão aderentes com os estudos sobre o tema, sendo relatadas que são feitas reuniões de socialização com diferentes grupos, conduzidos pelos respectivos gestores. De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001 p. 321) “se a

intenção da empresa é o sucesso, é necessário que ela informe a todos os seus funcionários como pretende alcançá-lo”. O plano estratégico deve ser divulgado a todos os níveis da empresa. A divulgação do plano tem como objetivo buscar o comprometimento de todos os níveis da empresa.

Mintzberg (2010) também cita que decisões estratégicas importantes afetam o bem estar geral da organização, havendo, assim, a necessidade de se divulgar e de implicar todos os envolvidos.

Com relação ao uso de ferramentas de apoio ao planejamento, todas as instituições adotam um software de planejamento para registro e controle do processo, com indicadores de performance. A FEEVALE relatou que a ferramenta adotada tem sido boa para esse propósito, sendo que os indicadores apontaram que as metas atingidas ultrapassaram 90% de efetividade no último ciclo. Aqui se reporta à contribuição da Escola do Planejamento, que organiza processos formais, sustentado por etapas, estudos, técnicas, programas, planos e controles, que podem ser muito úteis para a efetividade do planejamento. (MINTZBERG, 2010. p. 64-67)

Já a UNIJUÍ e a UNIVATES, que adotam o mesmo software, relataram dificuldades importantes com relação ao uso da ferramenta de gestão, havendo a necessidade de ajustes. Nesse caso, ambas estão em processo de revisão dos indicadores, o que deve auxiliar na reorganização das metas propostas e na consecução dos resultados esperados. Os relatos dos entrevistados de ambas as instituições indicam uma razoável dificuldade na operacionalidade da ferramenta por parte dos atores estratégicos e táticos, o que pode dificultar a prática cotidiana do planejamento a partir de uma lógica profissionalizada.

Com relação à incorporação e socialização de medidas/estratégias não previstas no planejamento, todas informaram que esse é um fenômeno recorrente, sendo que a FEEVALE relatou a prática de analisar a necessidade e, se for o caso, incorporar formalmente ao planejamento estratégico. A UNIJUÍ e a UNIVATES não possuem a prática, embora seja possível, de formalizar a nova ação no planejamento, porém também a analisam e a implementam a partir da avaliação de sua importância para o desenvolvimento institucional.

À luz dos estudos de Mintzberg (2010), a incorporação de estratégias não previstas não devem ser encaradas como um fracasso do planejamento, pelo contrário, podem se constituir em aprendizado para a reorganização de suas estratégias. Daí a importância da constante avaliação dos processos para o reposicionamento necessário. Nem sempre é possível realizar tudo o que se planeja. “o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso” (MINTZBERG, 2010, p. 26). Na visão do autor, existem as estratégias deliberadas e as emergentes, essas decorrentes da capacidade de adaptação e de aprendizagem da organização, de prever eventos e de reagir a situações inesperadas, obviamente havendo a necessidade de alerta para não enfatizar demais apenas uma delas, o que poderia acarretar em negligência (de se querer manter uma estratégia somente porque foi deliberada) ou descontrole (de não trabalhar com planejamento prévio).

Os conceitos da Escola da Aprendizagem também são importantes neste aspecto, pois dentre seus princípios está o reexame regular dos processos, a verificação de sua eficácia e eficiência visando o aprimoramento contínuo (MINTZBERG, 2010). No entanto, de acordo com o próprio autor, e como dito anteriormente, há que se ter cuidado com a ausência de estratégia, o que é extremamente danoso para as instituições, que neste caso se movem sem rumo em meio a um cenário de adversidades.

Também se reporta à crítica que Mintzberg (2010) faz às Escolas do Planejamento e do Posicionamento, que requerem contextos estáveis ou previsíveis, enfatizam a demasiada burocracia dos processos e a adoção de uma formalização mais rígida, desmotivando a criatividade, o que está em descompasso diante de cenários em constante mudança vivenciados atualmente.

Obviamente que não se está incentivando o descontrole ou a não formalização dos processos, que são necessários à profissionalização da gestão e auxiliam na organização e implementação do planejamento, mas a flexibilidade é necessária para se mover na atual conjuntura havendo a necessidade de se agregar à formalidade mecanismos de flexibilidade condizentes com as práticas de planejamento. Neste aspecto é o que se percebe nas instituições pesquisadas, já que todas apresentaram a preocupação e indicaram a importância de se formalizar o planejamento sem engessar o processo.

Com relação à cultura colegiada e humanista das IES comunitárias *versus* a condução da perspectiva instrumental do processo de Planejamento Estratégico, percebeu-se que todas possuem o desafio de trabalhar para que a cultura das instituições seja uma aliada do planejamento. Neste sentido, a Escola Cultural trata da formação da estratégia como um processo coletivo, enraizado na força social da cultura, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização (MINTZBERG, 2010. p. 256). Neste aspecto, o processo de construção coletiva do PDI, que é próprio da natureza das comunitárias e compromete as pessoas com os objetivos estabelecidos, tem conseguido ser um aliado do planejamento estratégico, porém como dito inicialmente, ainda enfrentando muitos desafios, em especial os ligados à resistência a mudanças mais estruturais.

Com relação à efetividade da orientação administrativa e do uso cotidiano do Planejamento Estratégico, a FEEVALE relatou possuir um acompanhamento semanal, mantido através de reuniões do Grupo de Gestão Estratégica que acompanha todo o processo de forma contínua e reporta as decisões para os demais colegiados que compõem os níveis tático e operacional da instituição. A UNIVATES relatou possuir uma sistemática de reuniões mensais e bimestrais com os grupos de gestão para acompanhamento do planejamento, além de dois seminários anuais para debates, avaliação e (re)planejamento. A representação estudantil também é envolvida no processo a partir de reuniões semestrais sobre os dados da avaliação institucional. Na UNIJUÍ, existe uma sistemática de reuniões mensais com o grupo de gestores administrativos e a Reitoria, sendo que nas unidades acadêmicas o Conselho de Gestão, que reúne os chefes de departamento e Reitoria, é a instância que conduz esse processo, mas ainda com o desafio de manter a regularidade dessa pauta.

Neste sentido, cabe mencionar as estruturas de suporte destinadas ao Planejamento Institucional. Na FEEVALE, existe um setor específico de Planejamento, ligado à Reitoria, com um professor responsável pela coordenação, além de dois profissionais técnicos-administrativos. Na UNIVATES, há o setor de Planejamento e Avaliação, ligado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, com quatro técnicos-administrativos atuando nesse setor integrado, sendo dois responsáveis pela área do Planejamento e dois pela área da Avaliação, além de contarem com um consultor externo. Na UNIJUÍ, há uma técnica-administrativa que atua na assessoria do planejamento, ligada diretamente à Reitoria, que conta com o apoio de assessores da Reitoria para o acompanhamento dos processos junto às unidades administrativas.

A organização dos setores de planejamento pode refletir diretamente na condução cotidiana do planejamento estratégico, pois uma vez definidas as grandes estratégias, bem como os objetivos e metas para alcançá-las, é necessário o acompanhamento sistemático para que o mesmo não seja renegado a segundo plano. Se não houver um suporte adequado para a atividade, as instituições podem ter dificuldades com esse processo. Conforme relatado por um dos gestores entrevistados na UNIJUÍ, o “dia a dia tende a ser maior que o planejamento, pois em geral significa gerenciar conflitos, organizar rotinas, fazer ajustes em tempos de crise, como o vivenciado atualmente” (referindo-se a cortes de pessoal efetivados no 1º semestre de 2017). De fato, em tempos de ajustes, que implicam na sobrevivência da organização, uma analogia com a área da saúde é aplicada muito apropriadamente: quando se tem saúde, se tem

muitos projetos; quando não se tem saúde se tem apenas um projeto, que é restabelecer a saúde. Assim também se dá com as instituições quando passam por períodos difíceis, como perda de receitas, pois todos os esforços se voltam para restabelecer a saúde financeira. No entanto, restabelecida a “saúde”, é importante retomar as ações estruturantes que darão o suporte para a continuidade do projeto institucional e neste íterim o Planejamento Estratégico tem um fundamental papel de restabelecer os rumos a serem seguidos, sendo que o setor do planejamento tem a responsabilidade de dar o suporte a essa retomada, portanto, quanto melhor estruturado, mais condições terá de fazer esse papel, subsidiado também pelos processos de avaliação, que são importantes aliados nessa reorganização.

É importante salientar que as três instituições pesquisadas estão procurando integrar a avaliação institucional ao planejamento estratégico, o que tende a transformar o processo do planejamento em algo orgânico no cotidiano da instituição. Inclusive há uma aproximação natural dos setores de avaliação e planejamento (quando não estão num mesmo setor) com a integração dos processos. Cabe destaque que a avaliação institucional é um requisito legal para as IES, unindo-as em todas as categorias do isomorfismo institucional: no coercitivo por ser uma determinação legal; no normativo pela agregação de profissionais *experts* que trabalham nessa área; e no mimético pela aproximação que as IES comunitárias possuem em sua rede de relacionamento. A avaliação institucional possui um fórum específico que discute e alinha práticas e procedimentos nas instituições comunitárias do Estado do Rio Grande do Sul, o que aproxima as práticas e reforça o isomorfismo mimético (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Embora os três tipos de isomorfismo institucional sejam identificados na comparação das práticas entre as três instituições, o isomorfismo mimético parece exercer uma influência importante na forma de condução das ações, uma vez que são socializadas práticas nos fóruns do COMUNG e, não raro, são seguidas aquelas que surtiram melhores resultados. A organização deste trabalho, que trouxe comparações de práticas entre instituições, também pode ser referenciada nessa forma de isomorfismo, assim como a própria organização do MBA para o Consórcio, que estimula o *networking* entre as instituições comunitárias. Cabe citar que o *benchmarking* entre as IES comunitárias também é uma prática recorrente e incentivada no âmbito no COMUNG, o que reforça a convergência de ações entre as instituições e evidencia o isomorfismo mimético.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das respostas, foi possível perceber muitas semelhanças nos processos das três universidades, embora cada uma apresente suas especificidades, reforçando que o conceito do isomorfismo institucional (DIMAGGIO E POWELL, 2005) se coloca de forma muito presente nesses aspectos.

Também se percebe que as instituições têm primado pela formalização de seus processos de planejamento, na lógica da profissionalização da gestão, sem, no entanto, estarem presas a um modelo estanque de planejamento estratégico, adequando os processos a sua realidade de forma bastante responsável, balizadas nos fundamentos da área da gestão, reforçando o que preconiza Mintzberg (2010), em especial nos preceitos da Escola da Configuração, que engloba aspectos de todas as demais escolas de acordo com as necessidades de gestão e de atuação de uma organização. Sobretudo para as instituições de ensino superior essa forma de gestão é salutar tendo em vista sua natureza de atuação se centralizar num produto intangível, o conhecimento.

É possível concluir que o Planejamento Estratégico nas universidades comunitárias, alicerçado no Plano de Desenvolvimento Institucional, é uma forma democrática de eleger prioridades coletivas e estratégias de condução sem privilegiar demandas isoladas, além de gerar uma visão compartilhada dos atores que compõem a instituição de modo a focarem na

mesma direção. Em especial no caso da UNIJUÍ, se percebe que esse alinhamento organizacional evoluiu desde a formalização do planejamento, em 2013, e que as pessoas envolvidas na condução dos processos estão comprometidas com a sua efetividade, no entanto ainda é necessário avançar nos processos de acompanhamento, avaliação e controle, principalmente com os grupos estratégicos das unidades acadêmicas, e com relação à efetividade dos indicadores de resultados, que estão em fase de revisão. Para isso, sugere-se que o setor de planejamento seja reforçado para dar o suporte adequado, tanto do ponto de vista estratégico como tático-operacional, aos atores diretamente envolvidos na condução do Planejamento.

Esses pontos são fundamentais para que haja a efetividade do planejamento estratégico e para que a necessária flexibilidade seja incorporada como parte do processo, adequando as estratégias às mudanças de cenário que afetam, muitas vezes de forma agressiva, o projeto institucional, podendo até mesmo colocá-lo em risco.

Um dos maiores desafios, no caso da UNIJUÍ, que é o objeto central do estudo, centra-se na dicotomia da humanização *versus* formalização. Porém percebe-se que havendo as diretrizes e as normas delineadas, o processo de acompanhamento do planejamento permite a criação de espaços coletivos de discussão e de encaminhamento de situações não previstas. Além disso, a gestão superior, balizada nessas diretrizes e na necessária flexibilização, usada com bom senso, pode resolver algumas situações-limite que se colocam em meio ao processo sem ferir o Planejamento Estratégico.

As comparações feitas entre as três instituições, à luz das contribuições dos teóricos da área, sobretudo Mintzberg (2010) e Dimaggio e Powell (2005), foram fundamentais para perceber aspectos em que a UNIJUÍ necessita avançar, como os já citados acima, sem, no entanto, perder suas características peculiares, fazendo com que o planejamento formalizado possibilite a proteção do projeto institucional, que por sua vez pressupõe a excelência acadêmica com sustentabilidade. Assim, é imperativo que se adotem práticas de aprimoramento constante do processo de planejamento estratégico tornando-o uma ferramenta efetiva de gestão que deveria ser perpetuada pela Instituição.

REFERÊNCIAS

BOTTEGA, Giancarlo e KELM, Martinho Luís. **Olhares sobre o processo de Implantação do Planejamento Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária.** Artigo apresentado para a conclusão do Curso MBA em Gestão de IES da Universidade de Caxias do Sul em convênio com o COMUNG. Caxias do Sul: UCS, 2015.

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIVATES 2015-2019.** Lajeado, 2014. <www.univates.br>. Acesso em: 16 jun. 2017

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução n° 466**, de 12 de dezembro de 2012. Trata das Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo Seres Humanos. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

_____. **Resolução n° 510**, de 07 de abril de 2016. Trata das Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo Seres Humanos no âmbito das Áreas de Ciências Humanas e Sociais. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. **A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais.** Revista RAE, Vol. 45, n° 2, abril/junho, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KELM, Martinho Luís. **Planejamento, orçamento e desenvolvimento estratégico**: texto produzido para subsídio ao posicionamento estratégico da UNIJUÍ. Ijuí: UNIJUÍ, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry [et al.]. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª Ed. Porto Alegre, 2010.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo, 1999.

UNIVERSIDADE FEEVALE. **Plano de Desenvolvimento Institucional da FEEVALE 2016-2020**. Novo Hamburgo, 2015. <www.feevale.br>. Acesso em: 16 jun. 2017

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIJUÍ 2015-2019**. Ijuí, 2014. (Coleção Cadernos da Gestão Universitária, N° 52).

VASCONCELLOS, Paulo de Filho; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para vencer**: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6ª edição. Rio de Janeiro. 2001.