

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AÇÕES  
ESTRATÉGICAS E RESULTADOS - O CASO DA UNIVERSIDADE DE  
PASSO FUNDO**

**REOÇOLI RIBEIRO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2001**

**Reoçoli Ribeiro**

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AÇÕES  
ESTRATÉGICAS E RESULTADOS – O CASO DA UNIVERSIDADE  
DE PASSO FUNDO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes, Ph. D.**

**Florianópolis, fevereiro de 2001**

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AÇÕES  
ESTRATÉGICAS E RESULTADOS – O CASO DA UNIVERSIDADE  
DE PASSO FUNDO**

**Reoçoli Ribeiro**

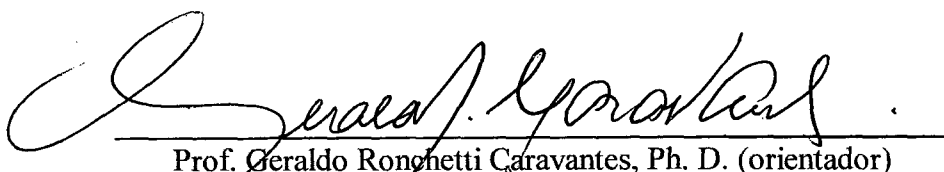
Essa dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de Concentração em Planejamento e Administração Estratégica) e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Catarina.



---

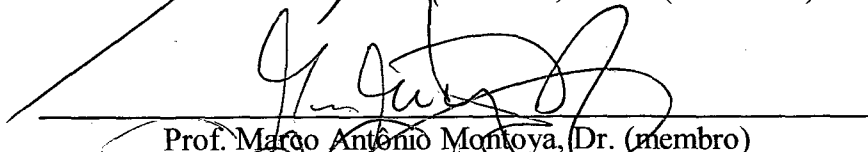
Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



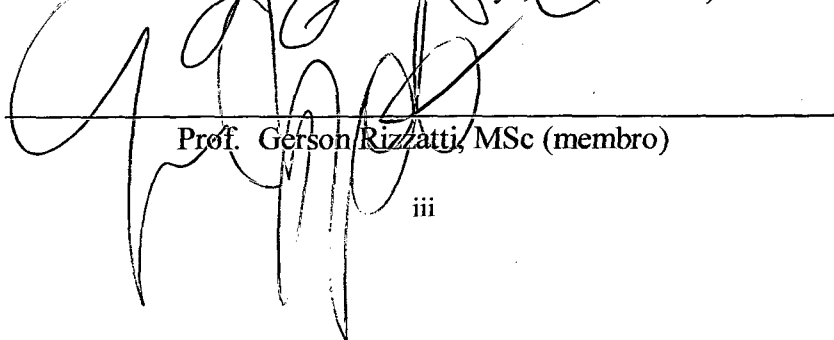
---

Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes, Ph. D. (orientador)



---

Prof. Marco Antônio Montoya, (Dr. (membro)



---

Prof. Gerson Rizzatti, MSc (membro)

## **DEDICATÓRIA**

**A Deus que, em momentos de angústias e desânimo, me deu saúde e forças para continuar até o fim. Me deu o discernimento necessário para entender que valia pena.**

**Aos meus pais, Bibiano e Joaquina, que já se foram, estes meus grandes incentivadores, verdadeiros caminhos de sabedoria, persistência e amor aos seus filhos. Aos meus irmãos que não tiveram essa oportunidade, mas que sempre torceram por mim.**

**Aos meus dois grandes e eternos amores, Vana, minha mulher e Rossano, meu filho, fontes de estímulos, de compreensão, de amor e, principalmente, de dedicação naquilo que fazem.**

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir esse curso e por conseguinte o trabalho de dissertação para o Mestrado em Administração pela UFSC, nada mais justo de minha parte agradecer e reconhecer o apoio recebido daqueles que foram importantíssimos na conquista de mais esse objetivo em minha vida.

Ao professor orientador Geraldo Ronchetti Caravantes, PhD, por sua sabedoria na orientação deste trabalho e também pelas valiosas contribuições, que, certamente, tiveram participação efetiva no desenvolvimento do mesmo e, principalmente, na construção do meu processo de aprendizagem. Exemplo de dedicação a causa dos administradores de organizações.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, outro grande administrador, pelas sábias “dicas” e, sobretudo, pela visão da disseminação do ensino, e, portanto, do conhecimento quando da parceria com a UPF na realização do curso de mestrado, juntamente com a UFSC.

Ao professor Dr. Marco Antônio Montoya, pela paciência e orientação na condução desta dissertação, agregando, sem dúvida, valor a este trabalho.

Às professoras Dras. Sílvia M. Nassar e Zuleica M. Patrício, pelas orientações quanto à metodologia, as quais se mostraram sempre dedicadas e atenciosas com seus alunos.

A todos os professores da UFSC, com os quais tivemos a honra de conviver no período de mestrado, que conseguiram nos mostrar o caminho do ensinamento. .

À Andrea , ex-aluna e agora colega, pelo apoio a esse trabalho.

Ao Alessandro, meu sobrinho e ao Rossano, meu filho, pelo empenho e dedicação de ambos na formatação desse trabalho.

A Vana, minha mulher, por me ouvir muito e entender meus momentos de angústia, me incentivando para ir adiante.

À Maria Emilse, pelas constantes revisões do mesmo.

À UFSC e à UPF, por proporcionarem este curso de mestrado, e no caso da última, por disponibilizar o presente trabalho.

A todos os participantes como depoentes-chave.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

À minha família, pela compreensão e pelos momentos de solidão que lhe impus para a realização do curso e deste trabalho.

Por último, a Deus, por tudo que representa para mim.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	xi
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	xii
<b>RESUMO</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Tema.....	16
1.2 Formulação do problema de pesquisa.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Objetivos do trabalho.....	22
1.4.1 Objetivo geral.....	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
1.5 Síntese da organização da pesquisa.....	23
<b>CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	24
2.1 Organização da revisão bibliográfica.....	24
2.1.1 Estrutura da revisão bibliográfica.....	25
2.2 Administração das organizações.....	26

2.2.1 Mudança organizacional.....	26
2.2.2- Administração tradicional.....	29
2.2.3 Readministração.....	32
2.2.4 Administração moderna.....	33
2.3 O processo administrativo.....	36
2.3.1 Processo administrativo operacional.....	36
2.3.2 Planejamento - a função primeira do processo administrativo.....	38
2.3.3 A estratégia organizacional.....	39
2.3.4 O processo administrativo estratégico.....	42
2.4 Administração estratégica e planejamento estratégico.....	44
2.4.1 Administração estratégica.....	44
2.4.2 Planejamento estratégico.....	48
2.4.3 O processo de planejamento estratégico – elementos básicos.....	53
2.4.4 Ações estratégicas.....	54
2.4.5 Planejamento estratégico em instituição de ensino superior.....	59
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
3.1 Delineamento da pesquisa e escolha do método.....	63
3.1.1 Perspectiva da pesquisa.....	63
3.1.2 Contribuição do estudo.....	66
3.2 Justificativa pela escolha da organização e dos participantes.....	67
3.2.1 Perfil e justificativa da escolha da organização.....	67
3.2.2 Justificativa pela escolha dos participantes.....	70
3.3 Caracterização do período de realização da pesquisa.....	71
3.4 Limitações do estudo.....	72



3.5 Especificação do problema e das perguntas de pesquisa.....	73
3.6 Etapas da pesquisa.....	74
3.7 Configuração dos instrumentos de coleta de conteúdo.....	76
3.7.1 Coleta e análise dos dados.....	76
3.8 Estruturação e análise dos conteúdos.....	78
<b>CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>84</b>
4.1 O processo de planejamento estratégico.....	85
4.1.1 Conhecimento teórico e prático sobre o processo de planejamento.....	85
4.1.2 Descrição do processo de planejamento estratégico.....	89
4.1.3 Envolvimento.....	94
4.1.4 Importância do processo.....	96
4.1.5 O futuro do processo de planejamento estratégico.....	98
4.2 Ações estratégicas.....	99
4.2.1 Implantação das ações estratégicas.....	100
4.2.2 Objetivos estratégicos.....	103
4.2.3 Controle estratégico.....	106
4.2.4 Visão do futuro.....	108
4.3 Resultados obtidos.....	111
4.3.1 Resultados obtidos.....	111
4.3.2 Situação atual da instituição.....	114
<b>CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>117</b>
5.1 Conclusões.....	117
5.1.1 Sobre o processo de planejamento estratégico implantado pela Universidade Passo	

Fundo.....	117
5.1.2 Sobre as ações estratégicas implantadas decorrentes do processo de planejamento estratégico.....	121
5.1.3 Sobre os resultados obtidos.....	124
5.1.4 Sobre as sugestões e prioridades apresentadas pelos entrevistados.....	125
5.2 Recomendações.....	127
5.2.1 Sugestões para futuros trabalhos.....	127
5.2.2 Sugestões para a instituição.....	129
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>138</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 – Questão básica: o processo de planejamento estratégico.....	80
Quadro 3.2 – Questão básica: ações estratégicas.....	81
Quadro 3.3 – Questão básica: resultados obtidos.....	81
Quadro 3.4 – Questão básica: sugestões propostas pelos entrevistados.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS

AEs – Ações estratégicas

CD – Conselho diretor

DC – Diretor de curso

ER – Ex-reitoria

IES – Instituição de ensino superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDI – Processo de desenvolvimento institucional

PPE – Processo de planejamento estratégico

RA – Reitoria atual

UPF – Universidade de Passo Fundo

## RESUMO

Este trabalho versa sobre o planejamento estratégico dentro de um contexto de administração estratégica como condição imprescindível para uma administração moderna, a qual prepara as organizações para enfrentar os desafios do contexto mundial em que as mudanças são constantes e com velocidade cada vez mais acentuada. Dentro desse contexto, o presente trabalho procurou evidenciar na fundamentação teórica tópicos importantes sobre a administração, destacando a atual administração das organizações, o processo administrativo organizacional e a relação entre o processo de planejamento estratégico e a administração estratégica. Ressalta-se também que esses tópicos deram subsídios ao tema central proposto da pesquisa, bem como, nas respostas à problemática de mesma. Como objetivo principal da presente pesquisa destaca-se o interesse de conhecer como foi operacionalizado o processo de planejamento estratégico pela Universidade de Passo Fundo, procurando não só entender a implantação desse processo, mas, também, levantar quais foram as principais ações estratégicas resultantes de tal processo, bem como os resultados obtidos pela instituição. A pesquisa efetuada caracterizou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, do tipo descritiva e de natureza exploratória, sendo que o método utilizado foi o estudo de caso em uma IES. A análise dos dados levantados foi efetuada através da técnica de análise de conteúdo, destacando em cada categoria as suas respectivas unidades de análise (temas). A presente pesquisa evidenciou, através dos resultados obtidos, que a Universidade de Passo Fundo encontrou dificuldades para operacionalizar o seu processo planejamento estratégico, corroborando o que diz a literatura administrativa, de que organizações desse tipo encontram sérios problemas na implantação dessa tecnologia administrativa. Nesse sentido, espera-se, que o presente trabalho traga benefícios não somente àqueles que venham a aprofundar o estudo desse tema, mas, também, à instituição pesquisada, pela obtenção de informações significativas sobre a sua forma de gestão, o que lhe possibilitará obter melhores resultados de seu processo administrativo.

**Palavras-chave:** Administração estratégica; Planejamento estratégico; Ações estratégicas

## ABSTRACT

This work is about the strategic planning of a context of strategic administration as indispensable condition for a modern administration, which prepares the organizations to face the challenges of the world context in that the changes are constant and with a speed more and more accentuated. Inside of that context, the present work tried to evidence in the theoretical basis, important topics about the administration, highlighting the current administration of the organizations, the administrative organizational process and the relationship between the process of strategic planning and the strategic administration. It is stood out, also, that those topics gave subsidies to the proposed central theme of the research, as well as the answers of the problems evidenced on this research. As main objective of the present research stands out the interest of knowing how the process of the strategic planning by the University of Passo Fundo was implemented, seeking not only to understand the implementation of that process, but also, to know which were the main strategic actions resultants of such process, as well as the results obtained by the institution. The research was characterized by a qualitative methodological approach, of the descriptive type and of exploratory nature, and the method that was used was the case study in a IES. The analysis of the obtained data was made through the technique of content analysis, highlighting in each category its respective units of analysis (themes). The research evidenced, through the obtained results, that Passo Fundo University found difficulties to implement its strategic planning process, corroborating what says the administrative literature, where organizations of that type find serious problems in the implantation of a administrative technology. Therefore, the present work have benefits not only to those that come deepening in the study of that theme, but also that it contemplates to the researched institution, to obtain significant information on its administration form, facilitating to obtain better results of its administrative process.

Key word: Strategic Administration, Strategic Planning, Strategic Actions

## CAPÍTULO - I

### INTRODUÇÃO

Em uma economia competitiva, inserida no processo da globalização, aumenta cada vez mais a importância de técnicas administrativas eficazes, que permitam às organizações o seu desenvolvimento, pois estas têm necessidade de criar o seu próprio futuro num contexto de mudanças acentuadas em seus ambientes organizacionais.

Enfatiza-se, no presente trabalho, o processo de planejamento estratégico da UPF - Universidade de Passo Fundo, levando em conta a visão da administração estratégica. Serão considerados também os elementos básicos desse processo, bem como as principais ações estratégicas implementadas e os resultados obtidos pela instituição originados dessa técnica administrativa, ou seja, o planejamento estratégico.

Procura-se, neste estudo, num primeiro momento, destacar variáveis consideradas importantes em gestão, tais como uma visão geral da administração das organizações sob a ótica das mudanças que essas vêm sofrendo em seus ambientes, a administração tradicional, a readministração - um novo conceito de administração - e a administração tida como moderna. Na etapa seguinte, enfatiza-se o processo administrativo, destacando-se tópicos como o processo administrativo operacional, a função do planejamento como precursora desse processo, a estratégia organizacional num contexto atual de administração e a visão do processo administrativo estratégico. Numa terceira e última etapa, enfatiza-se o tópico da administração estratégica, com sua visão de totalidade da organização e o planejamento estratégico como impulsionador dessa administração estratégica, destacando-se o processo do planejamento estratégico e seus elementos básicos, as ações estratégicas decorrentes desse processo e, por fim, verificando-se a aplicabilidade do processo de planejamento em uma IES - Instituição de Ensino Superior.

As variáveis enumeradas, conforme as etapas mencionadas, servirão de embasamento teórico para reforçar que a administração moderna, ao lidar com o futuro das organizações,

utiliza essas variáveis na busca de forças propulsoras de seu desempenho futuro e para a realização de resultados socialmente relevantes.

Portanto, os administradores, ao desempenharem suas funções gerenciais nas organizações, necessitam de técnicas administrativas para executá-las bem, dentro de um processo administrativo com enfoque mais estratégico. Nesse sentido, a administração estratégica das organizações deverá ser implementada através de um processo administrativo estratégico, no qual o planejamento estratégico destaca-se como função primeira.

## 1.1 Tema

Segundo Chiavenato (1993), citando Galbraith, vive-se, conforme a teoria da contingência em administração, a *Era da Incerteza*. Para Motta (1988), essa teoria facilita a compreensão do desempenho organizacional como um produto de fatores externos que incidem sobre a organização.

Da ótica dessa teoria, as mudanças são constantes, e o que se destaca nesse contexto é que a velocidade destas mudanças apresenta em seu ciclo uma aceleração cada vez mais rápida. Nesse sentido, observa-se que as organizações estão procurando cada vez mais se adaptar a tais mudanças, as quais são predominantemente externas, situando-se, portanto, no ambiente organizacional.

Conforme Caravantes (1998), o grande mérito da abordagem contingencial é fazer com que a alta administração, normalmente concentrada nos problemas internos das organizações e nas tarefas, ou seja, basicamente na operacionalidade destas, voltem os olhos para o ambiente externo, onde se situam as variáveis tidas como estratégias.

Stoner e Freeman (1995) salientam que as mudanças provocadas pelas variáveis ambientais causam impactos junto às organizações, as quais necessitam precaver-se dessas incertezas com técnicas administrativas que permitam o planejamento do seu futuro. Assim, o processo administrativo destaca-se com a sua primeira função, que é o planejamento organizacional.



Para Bethlem (1998), planejar significa que os administradores pensem antecipadamente seus objetivos, estratégias e ações e que seus planos sejam baseados em algum método e não em palpites. Ainda Stoner e Freeman (1995), a atividade de planejamento desempenha importância vital na gestão das organizações, podendo ser vista como a “locomotiva” que puxa o “trem” das ações das organizações.

Em virtude da evolução dos tempos e das constantes e rápidas mudanças, Drucker (1993) entende que o ato de planejar tornou-se imperativo às organizações, tanto que é impossível concebê-las sem um processo de planejamento formal.

Por sua vez, Kotler (1996) afirma que as modernas empresas bem-sucedidas são dirigidas por uma administração estratégica orientada para o mercado e por um planejamento estratégico.

O planejamento das organizações assume um caráter importante no que se refere à definição de seus objetivos no rumo a ser seguido por elas num ambiente mutável, no qual a competição se acentua profundamente com a globalização da economia. Portanto, sem planos, os administradores não podem definir como suas organizações terão um desempenho satisfatório no futuro.

Para Vianna (1993), há um estado permanente de incerteza e mudanças que devem ser considerados como problema que as empresas deverão administrar estrategicamente.

Caravantes e Bjur (1996) reforçam que se vive em um mundo de modificações aceleradas, onde os administradores têm de “surfear nas ondas da turbulência”. Isso significa que as organizações, indivíduos e nações devem construir o seu próprio futuro, através de uma administração estratégica, dotada de alta flexibilidade.

Conforme Ansoff (1993), considera-se que tanto o comportamento decidido quanto o comportamento reativo ocorrem após o advento do fato. O autor entende que a administração tida como estratégica deve ser uma administração planejada para que possa antecipar-se aos fatos.

Em Mintzberg (1994), planejamento estratégico é um processo formalizado para produzir um resultado futuro articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Já Ackoff (1982) afirma que planejamento é a definição de um futuro desejado e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja, o planejamento significa pensamento futuro e controle deste futuro.

Observa-se, pela literatura sintetizada, que o planejamento estratégico é o ponto de partida para o processo de aplicabilidade da administração estratégica das organizações. Portanto, a alta direção das organizações deve aplicar a gestão estratégica nessas através de um processo, um método ou um sistema.

O presente estudo será desenvolvido com base no tema planejamento estratégico, bem como a aplicação das ações estratégicas e os resultados obtidos com esse processo em uma instituição de ensino superior, a Universidade de Passo Fundo. Para Matos (1993), as universidades são organizações que desempenham um papel importante na sociedade, sendo consideradas instituições complexas e que diferem das organizações empresariais. Por outro lado, essas coincidem com as empresas no que se refere a planos futuros, objetivos estratégicos, administração estratégica e, até mesmo, em obter resultados para que possam apresentar desempenho satisfatório.

O tema ganha importância e significação nos meios acadêmicos e profissionais e dentro de um contexto moderno de administração estratégica. Portanto, trata-se de uma pesquisa importante este estudo de caso da Universidade de Passo Fundo.

A técnica de planejamento estratégico, dentro de uma visão de administração estratégica, conquista crescentemente espaço, conforme pesquisa realizada pela consultoria Bain & Company (1998) nos Estados Unidos, Europa e Japão, países em que se destacou como a mais utilizada pelos administradores das empresas que faziam parte da amostra.

Para Ansoff (1993), o primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir *onde*, *como* e *o que* fariam para construir o futuro. A parte analítica desta abordagem recebeu o nome de “formulação estratégica”, e o processo pelo qual os administradores formulam estratégias tem sido chamado de “planejamento estratégico”.

Portanto, o tema do projeto de dissertação encontra-se contextualizado, sendo considerado original na delimitação proposta no estudo de caso da Universidade de Passo Fundo.

Quanto ao interesse pessoal, advém do próprio interesse coletivo de acadêmicos, executivos e administradores, os quais, na condução de seus negócios, precisam dispor de técnicas administrativas que conduzam as suas organizações rumo ao futuro. Nesse sentido, os autores pesquisados destacam a importância do tema processo de planejamento estratégico na administração das organizações, principalmente no que tange ao futuro dessas, independentemente do seu tipo e tamanho. Observa-se, nesse sentido, que a gestão moderna, a qual pretende criar o futuro das organizações, deve buscar resultados socialmente relevantes, devendo, para isso, haver uma forma pragmática e intuitiva de gerenciamento, de que trata o tema de planejamento estratégico dentro de um contexto de administração estratégica.

## 1.2 Formulação do problema de pesquisa

Pela relevância do tema-alvo do presente estudo e pela importância que a UPF tem na região Norte do estado do Rio Grande do Sul, procurar-se-á descrever a operacionalização do processo de planejamento estratégico nessa instituição de ensino superior, bem como as principais ações estratégicas implementadas por ela decorrentes desse processo.

Procura-se entender essa relação a partir do tema proposto, aprofundando o estudo de forma a buscar resposta ao problema de pesquisa, o qual norteará o desenvolvimento da investigação, na qual se destaca a relação direta existente entre o presente tema e o problema de pesquisa proposto.

Portanto, a indagação central que orienta este trabalho é a descrição do processo de planejamento estratégico na gestão da Universidade de Passo Fundo, identificando as principais ações estratégicas que demandaram da aplicabilidade deste processo, bem como os resultados obtidos. Com base nisso, o estudo procurará desenvolver o tema proposto através do seguinte problema de pesquisa:

*Como foi operacionalizado o processo de planejamento estratégico na Universidade de Passo Fundo ?*

### 1.3 Justificativa

A escolha do tema deve-se, sobretudo, a sua relevância nos estudos administrativos atuais, que tratam do futuro das organizações e, ainda, pelo fato de o planejamento estratégico possibilitar aos administradores o mapeamento de objetivos e estratégias dessas, isto é, as principais ações estratégicas por elas implementadas e de seus resultados.

Drucker (1995), afirma que a incerteza na economia, na sociedade, na política e nos negócios afetou as organizações e seus indivíduos, pois se está passando do centro de gravidade de uma só população de trabalhos braçais para uma sociedade de conhecimento.

O problema de pesquisa surgiu da necessidade de observar e analisar como o processo de planejamento estratégico e seus elementos básicos vêm sendo aplicados em uma instituição de ensino superior e quais foram as ações estratégicas implementadas por ela, no caso a Universidade de Passo Fundo, que tem extrema importância em sua região de atuação. Destaca-se a relevância do presente estudo pela necessidade que a organização-alvo tem de planejar o seu futuro, aplicando técnicas modernas de gestão, e de considerar em que condições encontra-se o processo de planejamento estratégico na mesma.

A relação entre o tema e o problema de pesquisa se faz sentir no contexto de administração moderna, haja vista que as organizações necessitam de um método, forma de aplicabilidade de sua administração estratégica, visando melhorar o seu desempenho futuro.

Para Oliveira (1992), o processo de planejamento estratégico é o ponto de partida para a excelência na administração estratégica. As incertezas e mudanças constantes, associadas à necessidade das organizações em criar o seu futuro, levam-nas a praticar uma administração estratégica calcada num processo de planejamento estratégico e de ações estratégicas.

Fischmann (1991) destaca que as técnicas do planejamento estratégico vêm ajudando o administrador a estabelecer o caminho que a empresa deverá seguir na criação do seu futuro.

Como as mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas nos últimos anos têm exigido cada vez mais a adoção de medidas decisivas e profundas de acordo com essa nova realidade, torna-se necessário que as organizações e seus administradores desenvolvam uma postura pró-ativa na gestão das mesmas. Nesse sentido, a administração das organizações

deverá operar sob um enfoque estratégico para que elas venham a apresentar desempenho satisfatório em seus ambientes organizacionais, procurando atingir seus objetivos estratégicos através de uma administração estratégica. Para tal, a administração estratégica e o processo de planejamento estratégico justificam-se, haja vista a relação direta existente entre ambos, conforme a literatura revisada.

Para Ansoff (1993), após vinte anos de aceitação demorada e de dificuldades, o planejamento estratégico está sendo progressivamente adotado pelas empresas.

Dentro dessa visão de administração estratégica e complementando o próprio processo de planejamento estratégico, as ações estratégicas das organizações merecem destaque no contexto da administração moderna. Por isso, esse trabalho justifica-se em termos teóricos, visto que vários autores vêm destacando a importância da administração estratégica e de sua aplicabilidade através do processo de planejamento estratégico. Nesse sentido, o presente estudo também pretende contribuir de forma prática para o aperfeiçoamento desta técnica de gestão moderna, especialmente no que se refere à sua aplicabilidade em instituições de ensino superior.

Em termos práticos, portanto, o resultado deste trabalho poderá oferecer subsídios importantes à administração da organização em foco e a futuros interessados no tema, possibilitando àquela a compreensão do atual momento em que se encontra o seu processo de planejamento estratégico e as suas ações estratégicas, para que possa tomar decisões baseadas em princípios técnico-científicos. Destaca-se ainda que, até o presente momento, não foi realizada uma pesquisa na organização sobre o tema com a relevância e a profundidade que caracterizam a presente.

## **1.4 Objetivos do trabalho**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Descrever o processo de planejamento estratégico implementado pela Universidade de Passo Fundo, identificando as principais ações estratégicas dele decorrentes e os resultados obtidos pela instituição.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Em termos específicos, espera-se:

- a) verificar o nível de conhecimento de que os administradores da Universidade de Passo Fundo dispõem sobre o processo de planejamento estratégico da instituição;
- b) identificar em que estágio de implementação encontra-se o processo de planejamento estratégico na Universidade de Passo Fundo;
- c) conhecer o envolvimento dos dirigentes na concepção e implementação do processo de planejamento estratégico da Universidade de Passo Fundo;
- d) observar se houve integração das ações estratégicas ao processo de planejamento estratégico da Universidade de Passo Fundo;
- e) verificar se as ações estratégicas implementadas pela Universidade de Passo Fundo trouxeram resultados significativos à instituição.

## 1.5 Síntese da organização da pesquisa

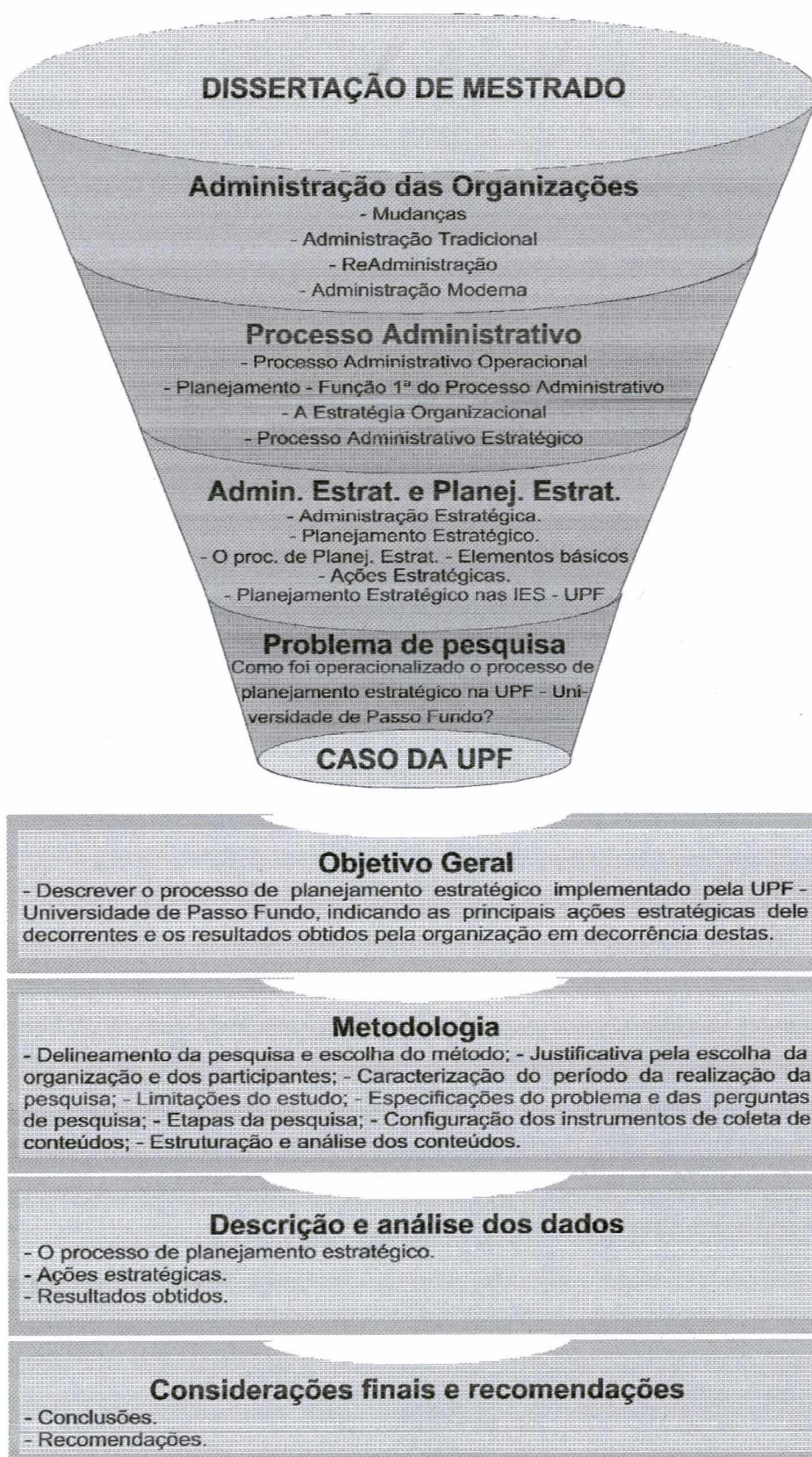


Figura 1.1 – Estrutura geral da pesquisa.

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

## **CAPÍTULO - II**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, tem-se por objeto realizar levantamento bibliográfico relacionado com o tema do presente trabalho. Busca-se o embasamento teórico no que se refere às principais variáveis para atender ao objetivo geral proposto para o estudo.

Desse modo, focaliza-se a administração estratégica, dando ênfase maior ao processo de planejamento estratégico, bem como às ações estratégicas implementadas e seus respectivos resultados alcançados.

Busca-se também conceituar termos importantes que irão consubstanciar as premissas deste trabalho, como mudança, administração tradicional, administração tida como moderna, *readministração*, processo administrativo, função do planejamento e sua evolução, estratégia organizacional, administração estratégica com sua visão de totalidade, processo de planejamento estratégico e de seus elementos básicos, ações estratégicas e a aplicabilidade do processo de planejamento estratégico em instituição de ensino superior.

#### **2.1 Organização da revisão bibliográfica**

Partiu-se, num primeiro momento, de uma visão mais abrangente de administração das organizações, quando foi dado destaque aos itens mudanças, administração tradicional, conceito de *readministração* e, por último, administração tida como moderna.

Numa segunda etapa, procurou-se, através do processo administrativo, enfatizar o desdobramento desse processo em níveis estratégico e operacional, evidenciar a atividade do planejamento como a principal função do processo administrativo e salientar a importância da estratégia organizacional no contexto moderno de administração das organizações.



Por último, no terceiro tópico da revisão bibliográfica, destaca-se a administração estratégica e o processo de planejamento estratégico, dos quais se enfatizam os elementos básicos, as ações estratégicas decorrentes do processo e a aplicabilidade em universidades, no caso em estudo a Universidade de Passo Fundo.

Ressalta-se, portanto, que os três grandes tópicos da revisão bibliográfica pesquisada têm relação direta entre si e, o mais importante, que esses e seus subitens, além de se relacionarem diretamente, completam-se e dão continuidade aos tópicos seguintes dentro de uma lógica do embasamento teórico.

### **2.1.1 Estrutura da revisão bibliográfica**

- Administração das organizações
  - Mudanças.
  - Administração tradicional.
  - Readministração.
  - Administração moderna.
  
- O Processo administrativo
  - Processo administrativo operacional.
  - Planejamento - a função primeira do processo administrativo.
  - A estratégia organizacional.
  - Processo administrativo estratégico.
  
- Administração estratégica e planejamento estratégico
  - Administração estratégica.
  - Planejamento estratégico.

- O processo de planejamento estratégico - elementos básicos.
- Ações estratégicas.
- Planejamento estratégico em IES – Instituição de Ensino Superior.

## **2.2 Administração das organizações**

Neste tópico, ressalta-se a interatividade dos itens, ou seja, as mudanças organizacionais forçam as organizações a se estruturarem internamente e externamente, de forma que essas busquem, através de uma administração moderna, técnicas por meio das quais superem a administração tradicional, com a qual não têm conseguido otimizar seus resultados.

Na busca desse objetivo, a readministração, um novo conceito teórico de administração moderna, resgata variáveis importantes para que a administração das organizações venha a obter desempenho satisfatório e, por consequência, deixem de atuar operacionalmente, passando a enfatizar uma gestão com ênfase estratégica.

### **2.2.1 Mudança organizacional**

Com a velocidade das mudanças, a necessidade de lidar com o futuro tornou-se imperativa para a sobrevivência das organizações. Nesse sentido, planejar tais mudanças em termos estratégicos é importante, haja vista que o futuro das organizações deve ser criado por seus administradores.

Segundo Adizes (1998), sabe-se que os organismos vivos - sejam eles plantas, animais ou pessoas - estão submetidos a um fenômeno chamado de *ciclo de vida*: todos nascem, crescem, envelhecem e morrem. Conforme o autor, o conceito de ciclo de vida aplica-se tanto aos seres vivos como às organizações. Assim, cabe ao administrador, além de proporcionar um crescimento e desenvolvimento às organizações, também mantê-las saudáveis em seus diferentes ciclos de vida rumo ao futuro desejado.

Para Drucker (1998), impor-se sobre o futuro com uma nova idéia que procure dar direção e forma àquilo que está por vir significa fazer o futuro acontecer. As organizações existem para produzir resultados, os quais, como regra geral, encontram-se fora delas. Nesse sentido, o autor argumenta que os objetivos são resultados futuros e que o trabalho, para que produza resultados, precisa ser bem planejado e executado com direção, método e propósito.

Os processos de mudanças abrem perspectivas não conhecidas e nem previstas anteriormente, trazendo à tona novas questões e problemas para as organizações. Na sociedade contemporânea, as organizações devem interpretar continuamente o ambiente, o qual impactará internamente nelas, originando movimentos internos de mudanças. O ponto-chave, portanto, consiste na passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura organizacional pró-ativa.

Caldas (1998) adverte que as mudanças que estão ocorrendo atualmente são diferentes das ocorridas num passado próximo, quando um confortável padrão de continuidade predominava. As mudanças atuais são descontínuas, exigindo, conseqüentemente, também uma postura mental diferente. Dentro de um enfoque de mudança, observa-se a evolução das metodologias de implantação dos processos de mudanças organizacionais.

De início, as técnicas de mudanças enfocavam quase que exclusivamente a estrutura formal das organizações; num segundo momento, passaram a focar as mudanças nas pessoas e nas suas relações; mais adiante, o ambiente organizacional passou ser o centro das mudanças, ou seja, o determinante-chave dessas, sobretudo das de natureza estratégica, com fortes relações com a utilização do processo de planejamento estratégico. Num novo estágio de mudanças, o *boom* da qualidade e produtividade foi a ênfase das mudanças. Contudo, este novo momento de mudanças não foi suficiente para a *performance* das organizações, pois as crises econômicas e as rupturas ambientais, principalmente com o surgimento de um ambiente organizacional globalizado, fizeram com que as organizações não alcançassem os resultados esperados com as técnicas até então utilizadas.

Após esses períodos, momentos da verdade das mudanças organizacionais, surgiu novamente o processo da “terapia de choque” nas organizações, o qual retorna atualmente com o processo da reengenharia. Para se contrapor à reengenharia, uma nova posição vem ganhando ênfase nos meios acadêmicos e profissionais, a qual se destaca daquela pelos seus

pressupostos básicos, especialmente quando trata do futuro das organizações. Esta nova posição denominou-se “ReAdministração”. (Caravantes e Bjur, 1996).

Como já foi salientado anteriormente, não somente as mudanças ambientais se tornaram mais complexas e distintas, mas um fator de extrema preocupação para os gestores das organizações é a velocidade com que tais mudanças vêm ocorrendo e refletindo-se naquelas. Isso porque mudanças cada vez mais aceleradas provocam descontinuidade no ambiente dos negócios, gerando rupturas nos sistemas tradicionais de planejamento empresarial, isto é, o planejamento denominado de longo prazo. As mudanças, nos tempos atuais, são constantes e inquestionáveis e sua velocidade aproximará das organizações um futuro cada vez mais incerto e complexo.

Segundo Drucker (1995), a incerteza na economia, na sociedade, na política e nos negócios afetou as organizações e seus indivíduos, pois estamos passando do centro de gravidade de uma só população de trabalhos braçais para uma sociedade de conhecimento. Nesse contexto, é fundamental que as organizações administrem esse processo de mudança de forma planejada, analisando sua estrutura interna e, sobretudo, o seu ambiente externo.

As mudanças estratégicas das organizações normalmente são impostas pelo seu ambiente externo, o qual lhes apresenta ameaças e oportunidades. Portanto, como sistemas abertos que são, elas precisam se adaptar às condições externas.

Para Adizes (1998), é difícil mudar uma organização, processo que equivale ao de cuidar de um jardim, no qual, relaxando-se, toda a cultura é tomada pelo mato. Por causa dessa dificuldade, o autor afirma ainda que as organizações sofrem de um mal denominado “entropia organizacional”.

Para Hamel e Prahalad (1995), o grande desafio de mudança organizacional enfrentado atualmente pelas empresas é, na maioria das vezes, o resultado de sua incapacidade de reinventar seus setores e regenerar suas estratégias. A adaptação às mudanças ou, até mesmo, a provocação de mudanças em proveito próprio, é tida pelas organizações como uma das tarefas mais difíceis de implementar, pois já não é suficiente para elas somente sua transformação; elas devem também contribuir para a transformação de seu próprio setor de atuação.

Caravantes e Bjur (1996) asseveram que o planejamento e a implementação de mudanças desenvolvimentistas que visem ao melhor funcionamento da organização constituem

uma preocupação constante dos administradores. Os autores destacam que é importante para a mudança organizacional, conforme o pensamento dos gerentes ocidentais, ir além dos limites da *lógica aristotélica*, ou seja, a lógica do "ou / ou". Para desafiar essa lógica tradicional, sugerem a idéia da *lógica fuzzy*, a que Collins e Porras (1995) denominam de o "gênio do E".

Historiando, Caldas (1998) informa que os processos estruturados de mudanças existem desde a década de 1950, mas sua versão mais atualizada, como os desencadeadores de mudança organizacional, situa-se na década de 1980.

O amadurecimento da tecnologia gerencial para mudar estruturadamente uma organização é fruto de situações específicas, como as condições macroambientais, a evolução de um conjunto de conhecimentos multidisciplinares que se originaram com a abordagem sistêmica, o amadurecimento de algumas técnicas e conceitos - trabalho participativo, *empowerment*, processos operacionais, etc. - dentro de uma abordagem sóciotécnica, do esgotamento dos modelos baseados na visão da "organização-máquina" e do crescimento das ciências humanas no contexto organizacional.

Na abordagem de uma situação de mudança organizacional, a alta administração, explícita ou implicitamente, faz escolhas estratégicas no que se refere a recursos, planejamento, objetivos e pessoas envolvidas no processo. As mudanças em que as organizações se inserem traçam para essas um cenário futuro, ao qual estas têm, obrigatoriamente, de se adaptar ou, até mesmo, provocar mudanças futuras e tentar tirar proveito destas em seu ambiente organizacional.

As mudanças organizacionais sempre trazem impacto para as empresas tanto em nível interno como no externo. Portanto, devem ser planejadas para que surpresas a elas inerentes tragam o mínimo possível de incertezas àquelas.

### **2.2.2 Administração tradicional**

Para Chiavenato (1993), administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não. A *administração* trata do planejamento, da organização (estrutura), da direção e do controle de todas as atividades

organizacionais. Continuando, o autor registra que a administração tornou-se tão importante quanto o próprio trabalho a ser executado. Ela não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível.

A administração, de acordo com Stoner e Freeman (1995), é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis desta para alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, entende-se o ato de administrar como um processo administrativo no qual a primeira atividade que se destaca é o planejamento da organização como um todo.

Drucker (1992) considera que, à semelhança da década de 1990, o início do próximo século será marcado por mudanças constantes, de tal forma que o ato de administrar para o futuro será condição primeira para o sucesso das organizações na busca de resultados futuros, isto é, de seus objetivos.

Oliveira (1996) reitera que a administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

A administração, de modo geral, é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo, pois o homem necessita cada vez mais cooperar com os outros homens para atingir seus objetivos de forma planejada (William apud Chiavenato, 1993).

Observa-se, portanto, que, para os autores referenciados, administrar é um processo que serve para estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los. Para isso, o processo de administrar inicia-se com o planejamento, o qual consiste em planos elaborados para alcançar os objetivos amplos da organização. Existem, pois, relações diretas entre administração, planejamento (estratégico), objetivos e ações estratégicas.

Ao tratar da teoria dos negócios, Drucker (1995) enfatiza a necessidade de perguntar constantemente sobre o ambiente, a missão organizacional e suas competências essenciais. Essas variáveis são componentes do processo de planejamento estratégico numa visão de administração estratégica. O autor ainda destaca a necessidade de planejar para a incerteza, visto que o planejamento tradicional já não é suficiente, o que significa administrar a organização com planejamento para incertezas constantes. Quando Drucker (1998) refere que,

dentro das empresas, não há resultados nem receitas, os quais estão fora dela, entende-se que deve haver uma forma de buscá-los por meio de uma administração planejada, definindo antecipadamente as ações estratégicas que deverão ser implementadas.

Caravantes (1984) destaca que uma administração eficaz deve traçar seus objetivos dentro das áreas-chave da empresa, as quais são básicas para o bom desempenho organizacional.

Constata-se, conforme literatura revisada, que a administração vem sofrendo mudanças significativas e deverá continuar mudando. No contexto moderno, embora as organizações ainda venham se preocupando acentuadamente com atividades operacionais, as necessidades em termos de futuro encaminha-as para outras atividades de cunho estratégico. Nesse sentido, o enfoque estratégico deve preceder ao operacional, o que provocará acentuadas mudanças no contexto da administração das organizações. Como consequência disso, observa-se uma crescente preocupação por parte dos administradores com a busca de soluções estratégicas para as suas organizações, para que essas encontrem uma postura diferenciada na sua forma de atuar.

Hoje, os administradores, através de métodos de administração tradicional, não têm conseguido fazer frente às mudanças, principalmente àquelas que têm origem no ambiente organizacional, ou seja, que têm impacto externo à organização (de fora para dentro). Funções e tarefas operacionais certamente são importantes, mas não garantem a criação do futuro das organizações.

Portanto, faz-se mister um novo enfoque de administração, que traga em seu contexto a visão da administração estratégica. Essa, conforme literatura pesquisada, não se trata de algo novo na teoria administrativa, mas, num sentido mais amplo, é pouco utilizada, ou seja, ainda é pequeno o número de organizações que utilizam um sistema pragmático de gestão estratégica na busca de seus resultados (objetivos futuros).

### 2.2.3 Readministração

O termo *readministração* surgiu na literatura administrativa através do professor gaúcho Geraldo Ronchetti Caravantes, pela sua tentativa de redimensionar o estágio atual da administração das organizações. Em parceria com Wesley Bjur, Caravantes escreveu o livro denominado *Readministração em ação - a prática da mudança rumo ao sucesso*.

Conforme Caravantes e Bjur (1996), findou a era do empirismo econômico, na qual havia muitos sonhos e promessas, mas poucas realizações. Hoje, observa-se que as soluções passam, necessariamente, pela gestão eficiente, eficaz e efetiva. Definindo o termo *readministração*, os autores esclarecem que ele significa uma forma de gerir organizações eficientes, eficazes e efetivas, mas, sobretudo, conciliando essas a indivíduos satisfeitos e recompensados *com e pelo* que fazem, de forma que os resultados objetivos sejam socialmente relevantes.

Na abrangência desse conceito de *readministração*, aparecem quatro etapas, que demonstram a transformação de idéias (visão) em ação (prática), através das quais os autores procuram garantir os resultados pretendidos pelas organizações. Nesse sentido, esse novo conceito procura salientar a importância de uma administração estratégica e que esta tenha um método estratégico para sua implementação. Esse método é denominado de MAO - Método de Aprimoramento Organizacional.

Caravantes e Bjur (1996) determinam sete estratégias fundamentais no estudo da *readministração*, em ordem: Diagnose Inicial, Análise do Fluxo do Trabalho, Formação dos Grupos de Impacto (Gis), Redução dos níveis Organizacionais, Formas Participativas de Gestão, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e, por último, a atenção centrada no Cliente e a Responsabilidade Social.

A *readministração* está construída sobre o pressuposto de que podem ser compatíveis as necessidades do indivíduo com os objetivos da organização. Esses elementos, juntamente com objetivos claros das organizações, associados a adequadas estratégias, formarão não somente a coluna, como também a sustentação do todo organizacional. (Caravantes e Bjur, 1996).



Assim, os autores (1996) recomendam algumas estratégias, dentro de uma visão de que teoria boa é teoria útil para a implementação do processo de *readministração* nas organização.

Observa-se que as premissas básicas da teoria da *readministração* encontram respaldo em diversos autores, como em Drucker (1998), Kotler (1996), Ansoff (1993), Oliveira (1997), dentre outros, os quais procuram enfatizar a necessidade que as organizações têm de implementar efetivamente suas ações estratégicas após o planejamento estratégico. Trata-se da teoria útil, isto é, da teoria aplicada na prática.

Portanto, a *readministração* traz em seu conceito não só um novo modelo teórico de gestão organizacional, mas também uma forma prática de implantação de ações estratégicas no sentido de buscar um melhor desempenho para as organizações e os indivíduos que as compõem. Esse novo conceito procura enfatizar uma administração tida como moderna, na qual a aplicabilidade da teorias úteis é vital para as organizações na busca de resultados socialmente relevantes. Trata-se de uma teoria que encaminha o processo administrativo para a modernidade em gestão de organizações, de tal forma que essa tenha uma visão mais estratégica que operacional.

#### 2.2.4 Administração moderna

O futuro pertence às organizações que conseguem explorar o potencial de seu ambiente organizacional. Contudo, o enfrentamento desse ambiente globalizado e caracterizado por fenômenos interdependentes obrigará os administradores a tangibilizarem estratégias de ação para que suas organizações venham a desempenhar estágios de desenvolvimento superiores na busca de resultados socialmente relevantes.

Para Ansoff (1993), os estudos sobre administração estão atualmente numa fase de transição, na qual o paradigma central é denominado de *Teoria Contingencial* e as principais variáveis contingenciais são os níveis de turbulência ambiental, diversidade de complexidades, rupturas abruptas e descontinuidade de sistemas antes preestabelecidos.

A história da administração é uma história da percepção crescente dos fatores externos à organização, que veio a ser caracterizada claramente com a incorporação do enfoque sistêmico ao estudo administrativo. Segundo Motta (1988), o futuro organizacional, no passado, era facilmente planejado a partir de projeções históricas. No mundo contemporâneo, entretanto, as mudanças ocorrem com maior intensidade e velocidade, de tal forma que o futuro se torna cada vez mais imprevisível. A evolução da teoria administrativa significa, portanto, o resultado de um afinamento constante de novas demandas sócio-técnicas que correspondem às necessidades organizacionais.

A respeito, Motta (1988) informa que certos fatores contribuíram para a formação moderna da teoria administrativa, dentre os quais a natureza e a velocidade das mudanças ambientais, planejamento estratégico e administração prospectiva. Para o autor, o planejamento estratégico tem a finalidade de garantir o sentido adequado da direção futura da organização.

Com a evolução da administração organizacional e a própria complexidade de sua aplicabilidade, diversas teorias e técnicas têm surgido nos últimos anos como forma de resolver os problemas administrativos. Sobre o fato, Caravantes (1996) argumenta que uma boa teoria deve contemplar em seu bojo elementos críticos, como a definição do ambiente, a definição da missão ou finalidade organizacional, o comportamento humano, os recursos e os resultados socialmente relevantes.

Para Ansoff (1993), um sistema de administração mais moderno estipula a criação do futuro planejado como forte condição para que as organizações obtenham sucesso em suas atividades.

Por sua vez, Kanitz, citado por Pagnoncelli e Vasconcelos (1992), diz que as melhores empresas, conforme a revista *Exame*, têm em comum a mesma filosofia de ação: elas preferem fazer o futuro, determinando seus objetivos de forma planejada; são proativas, ou seja, criam o seu próprio futuro.

Drucker (1992) diz que a melhor maneira de controlar o futuro é construí-lo, e Oliveira (1997) salienta que a técnica administrativa que mais se preocupa em criar o futuro é a administração estratégica, que representa a administração do futuro. O autor ainda enfatiza que o planejamento estratégico é o principal fator da gestão estratégica.

Segundo Hammel e Prahalad (1995), os administradores têm gasto suas energias e a maior parte de seu tempo tentando preservar o passado, e não criar o futuro de suas organizações, fato este que é essencial a elas.

Observa-se, assim, que, dentro de uma visão moderna de administração, especialmente quando se trata da organização como um todo, existe um consenso entre os autores mencionados de que essas devem criar o seu próprio futuro e que, para tal, devem dispor de técnicas de gestão que permitam a construção desse futuro de forma planejada.

Ressaltam-se, nesse contexto, os elementos necessários a tal processo administrativo, a saber: o indivíduo e a própria organização. Através da simbiose organização e indivíduo é que os objetivos de ambos serão alcançados.

Como se constata, o conceito de *readministração*, além de aproximar dois pontos críticos, a organização e o indivíduo, enfoca também variáveis importantes, que estão ligadas ao resgate de elementos que são inerentes e críticos ao que os autores deste conceito consideram como fazendo parte de uma "boa administração", ou seja: visão do ambiente, missão, comportamento humano, recursos e os resultados socialmente relevantes. (Caravantes e Bjur, 1996).

Motta, citado por Caravantes (1993), afirma que estratégias tanto podem ser guias de ação definidas *a priori*, quanto o conjunto de resultados técnicos *a posteriori*.

O mundo moderno não mais comporta organizações voltadas para si mesmas. Em vista de suas características, turbulento e errático, cada organização tem de ter certeza de sua missão e fixar seus objetivos e estratégias futuras. Por isso, Motta (1991) diz que o gestor moderno é como um treinador experiente que observa com astúcia as diversas circunstâncias de um jogo e indica a seus jogadores as melhores opções, sem, contudo, cercear-lhes a criatividade e a decisão de ousar para vencer.

Portanto, a administração moderna tem em seu escopo a visão estratégica do negócio, a qual traz inserida em seu contexto uma lógica ampliadora, não reducionista. Essa posição é reiterada por Caravantes e Bjur (1996), que a denominam de *lógica fuzzy*, explicitando que essas estratégias são um conjunto de decisões específicas que permitam a implementação de determinados objetivos. A administração tida como moderna enfatiza, então, a relação planejamento estratégico e ações estratégicas, a qual dá corpo à administração estratégica das organizações na busca de resultados.

## **2.3 O processo administrativo**

Neste tópico, sobre o processo administrativo, destaca-se a interação dos seus itens com o processo administrativo operacional, a variável planejamento como a sua primeira função; a seguir, a estratégia organizacional e, por último, o processo administrativo estratégico.

Procura-se, por meio desses itens e da própria revisão bibliográfica, ressaltar como ocorreu a evolução do processo administrativo, que assumiu, através do tempo, um enfoque mais estratégico que operacional, visto que as variáveis planejamento e estratégia, importantes na gestão desse processo, colaboram para que as organizações pratiquem um processo administrativo estratégico.

### **2.3.1 Processo administrativo operacional**

Em qualquer situação de vida, um processo é um modo sistemático de fazer as coisas.

No campo da administração, Fayol (1972) descreve como atividades básicas do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para Stoner e Freeman (1995), o ato de administrar é um processo porque todos administradores, independentemente de suas aptidões ou habilidades particulares, participam de certas atividades inter-relacionadas visando alcançar seus objetivos. Os autores consideram que é mais fácil entender um processo complexo como o de administração, quando esse é descrito em partes separadas. Assim, dividem-no em quatro etapas, das quais o planejamento é o ponto de partida, seguido pelas etapas da organização, direção e controle.

Ainda para os mesmos autores, planejar significa que os administradores pensem antecipadamente seus objetivos e ações e que seus atos sejam baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites.

Chiavenato (1993), por sua vez, ressalta que, dentro da linha proposta por Fayol, os autores clássicos e neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria.

Como regra geral, vê-se que os autores mencionados adotam as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar como os componentes do processo administrativo. Nessa ótica, destaca-se a atividade do planejamento como "detonador" do processo, como a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los.

Fayol, citado por Chiavenato (1993), sempre afirmou que o êxito na administração da organizações se deveria não apenas às qualidades pessoais dos administradores, mas também aos métodos que esses empregam em suas organizações.

As funções administrativas englobam os elementos da administração, ou seja, são as próprias funções do administrador. Tais elementos da administração constituem o chamado *processo administrativo* e estão localizados, normalmente, em qualquer trabalho do administrador, independentemente do cargo que este exerce ou da área de atividade. Os elementos que formam o processo administrativo diferem claramente das outras cinco funções essenciais e presentes em quase todas as organizações. Portanto, as funções administrativas, as quais formam o processo administrativo, diferem das funções técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e de segurança. (Fayol apud Caravantes, 1996).

Para Chiavenato (1993), as funções modernas do administrador são, por ordem, o planejamento, a organização, a direção e o controle. Assim, considera que essas funções básicas formam um processo seqüencial ao qual se denomina *processo administrativo*.

Verifica-se, portanto, que o processo administrativo inicia-se pela atividade do planejamento; é cíclico, dinâmico e inclui atividades que estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. No processo administrativo, destaca-se o planejamento como a primeira função do administrador, figura da maior importância na gestão das organizações. A realidade, no entanto, mostra que esse processo vem sendo utilizado num sentido mais operacional que estratégico pelas organizações.

### 2.3.2 Planejamento - a função primeira do processo administrativo

Nos últimos anos, a atividade de planejamento vem se tornando cada vez mais importante tanto para a atuação dos governos, quanto das organizações e, especificamente, para as empresas. Conforme Ferreira (1986), *planejamento* significa: 1. ato ou efeito de planejar. 2. trabalho de preparação para qualquer empreendimento segundo roteiro e métodos determinados.

Steiner (1979) define planejamento como um "processo que especifica em pormenores precisos o que deve ser feito para atingir um objetivo específico".

Por sua vez, Ackoff (1982) conceitua planejamento como "a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo".

Planejamento é um fato comum em nossas vidas e antecede qualquer outra atividade administrativa. Nesse sentido, quanto mais instáveis forem determinadas situações, mais imperativo se torna o planejamento das variáveis que evoluem na problemática existente. O planejamento busca antever uma situação futura.

O planejamento, conforme Drucker (1995), não trata de decisões futuras, mas da futuridade das decisões atuais. Para Oliveira (1992), não deve ser confundido com previsão, projeção ou, até mesmo, predição. Como consequência, pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada. Em verdade, o ato de planejar está relacionado com o futuro, onde estão situados os objetivos das organizações, os quais consistem na obtenção de resultados futuros. O planejamento, apesar de ser considerado um fato comum, é de suma importância à gestão das organizações, pois a prática da administração mostra-se falha quando não se utiliza dessa técnica de gestão.

Para Bethlem (1998), aquelas organizações que não aceitam o imobilismo e trabalham com aproximações da realidade e com planos que expressam o que esperam que venha a acontecer estão planejando. Isso é planejamento.

Anthony, citado por Bethlem (1998), define planejamento como o processo de decidir sobre qual ação estratégica deve executada no futuro.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de uma técnica de gestão que trate do futuro das organizações, a qual, porém, deve ser profunda e abranger toda organização. Por essa

razão, o planejamento evolui conjuntamente com a visão estratégica do negócio, reforçando dessa forma a relação natural entre as variáveis planejamento e estratégia, o que fez surgir a técnica do planejamento estratégico, mundialmente difundida e utilizada nas organizações como resposta às suas necessidades na criação de seu futuro.

Conforme Bethlem (1998), é importante lembrar que o planejamento visa orientar ações futuras. Como, até hoje, tem sido impossível prever o futuro, o planejamento tem de ser entendido como uma atividade de suma importância no exercício de criação do futuro, desenvolvendo nas pessoas a habilidade de lidar com a incerteza em seus ambientes. A história da humanidade registra a importância e o magnetismo que as técnicas de antecipação exercem sobre os seres humanos, que sempre almejam o controle sobre o seu futuro. Logo, nas organizações, as quais são formadas por pessoas, não poderia ser diferente.

Ackoff (1982) define sabedoria como sendo a capacidade de prever conseqüências a longo prazo por meio de ações atuais. Assim, a essência da sabedoria seria a preocupação com o futuro, ou seja, a futuridade das ações atuais é o cerne do planejamento.

Já, para Meyer (1988), o planejamento é uma forma de trazer maior racionalidade às organizações. Observa, nesse sentido, a importância que a atividade do planejamento exerce no contexto da administração atual, por enfocar, de maneira direta, o futuro das organizações.

Stoner e Freemann (1995) situam o processo administrativo como o ponto de partida das atividades dos administradores e a atividade do planejamento como a primeira função desses profissionais. Portanto, a atividade de planejamento é representativa, pois é a única técnica que inicia o processo de emissão do futuro em uma administração estratégica (Oliveira, 1997).

### **2.3.3 A estratégia organizacional**

Os primeiros textos sobre estratégia empresarial surgiram na Harvard University, com a difusão dos métodos de Planejamento Estratégico, que vieram substituir a antiga Política de Negócios e o Planejamento de Longo Prazo.

As transformações das formas das organizações e a administração de grandes empresas norte-americanas, em função do crescimento e da diversificação dessas, influenciaram profundamente o pensamento administrativo e também, sobremaneira, o pensamento estratégico empresarial neste século. Os Estados Unidos contavam com uma moderna infra-estrutura industrial, caracterizando-se por forte expansão da produção de seus bens e serviços, com grande ênfase em ganhos de produtividade, em economia de escala, nos produtos padronizados e na redução de custos unitários para atender a uma demanda crescente por bens e serviços. (Fischmann, 1987).

Paralelamente, ocorria naquele país um processo de fusão entre grandes empresas industriais, decorrente da estratégia de "centralização e integração", que tinha como objetivo um volume maior de vendas e de lucros. Essas transformações nas empresas norte-americanas trouxeram à tona a necessidade de uma "nova forma" de gerenciar toda a organização, com o que a visão de estratégia de negócio como um todo ganhou força nestas empresas.

No século passado, foi Karl Von Clausewitz quem melhor conceituou no campo militar o termo *estratégia*. Para esse general prussiano, era vital desenvolver estratégias que gerassem vantagem sobre o inimigo. Conforme Clausewitz (1994), o objetivo era vencer a guerra, e não necessariamente destruir inimigo.

A fase do pensamento administrativo na área da estratégia empresarial é considerada por Schendel e Hofer, citados por Carvalho e Silva (1996), como a fase do paradigma *pré-estratégico*, pois não havia formulação explícita de estratégia quanto a produto/mercado, quanto à linha de negócios, quanto às mudanças no ambiente externo, como estrutura de mercado, concorrência, segmento de clientes. Nesse período, a ênfase gerencial priorizava técnicas voltadas para a organização, coordenação e controle de atividades empresariais, ou seja, a ênfase era dada aos aspectos mais operacionais que estratégicos.

Na década de 1920, duas grandes corporações americanas, a General Motors e a Du Pont, criaram estrutura organizacional alternativa à estrutura funcional: a estrutura multidivisional, como necessidade de adaptação organizacional à estratégia de diversificação. (Carvalho e Silva, 1996; Ansoff, 1987).

Ainda para Schendel e Hofer, citados por Carvalho e Silva (1996), administração estratégica é um processo que lida com a função empreendedora da organização, com o



crescimento e a renovação organizacional e, mais especificamente, com o desenvolvimento e a utilização da estratégia, que deverá guiar as operações da organização.

Assim, cabe à alta administração das organizações a administração estratégica dessas, e não apenas a formulação de estratégias, isto é, também a sua implementação, controle e avaliação, considerando um contexto de planejamento sistemático e formalizado para a empresa como um todo.

As estruturas organizacionais sofreram mudanças profundas com o advento da administração e do planejamento estratégicos. O conceito de estratégia, na literatura da administração, é relativamente novo. Historicamente, o uso do termo teve origem na área militar onde, numa campanha contra o inimigo, significava uma "aplicação de forças" em grande escala. (Ansoff, 1977).

Ainda Ansoff (1977) salienta que, na literatura sobre administração, vários trabalhos referem-se a "estratégia de produtos-serviços", "estratégia de marketing", "estratégia de diversificação" e "estratégia de empresas". Para o autor, o interesse e o uso freqüente do termo *estratégia* resultam do reconhecimento de que uma empresa deve ter o seu campo de atuação bem definido, uma orientação para o crescimento e objetivos claros.

Mintzberg (1987) afirma que toda a empresa tem uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita, consciente ou inconsciente. O autor ainda identifica como o grande desafio do processo de elaboração de estratégias, ou "artesanato" estratégico, perceber as alterações e descontinuidades sutis que podem determinar o negócio futuro, o que significa construir estruturas flexíveis e combiná-las com pessoas criativas. (1993)

Conforme Porter (1980), a formulação de uma estratégia competitiva pode ser conduzida por um processo formal ou informal de planejamento, devendo existir benefícios significativos, que podem ser obtidos com um processo explícito de planejamento, qual seja, com uma ação coordenada de departamentos de uma organização no sentido de atingir um conjunto de objetivos comuns.

Para Bertero (1995), a estratégia empresarial é um aspecto da administração ou uma abordagem ao gerenciamento integrado da empresa que já passou por diversas fases e também teve várias denominações. As expressões com as quais o espaço foi designado incluem Diretrizes de Negócios, Planejamento Estratégico, Diretrizes Administrativas, Gestão ou Administração Estratégica.

Esses diferentes conceitos trouxeram à tona uma disputa semântica por parte de vários autores e pesquisadores na área. Segundo Bertero (1995), muitos equívocos e frustrações poderão ser evitados se os executivos e empresários não esperarem da estratégia empresarial o que ela não pode dar com certezas absolutas e numa linguagem de ciência exata. Entretanto, muito proveito poderá ser obtido se a decisão for pensar estrategicamente, delineando gradualmente o futuro e preparando a empresa para enfrentá-lo através de qualificações, recursos e competências adequados à realidade que no futuro se concretizará.

Portanto, os autores pesquisados referem-se à estratégia organizacional como algo vital na condução dos negócios das empresas para o futuro. Destacam, ainda, o vínculo existente entre o planejamento, a função primeira do processo administrativo, e a visão estratégica das organizações, as quais se encaminham para um enfoque único, isto é, o planejamento estratégico.

### **2.3.4 O processo administrativo estratégico**

Em uma das suas últimas obras, o professor de Estratégia Organizacional da Universidade de São Paulo e da Fundação Getúlio Vargas, também de São Paulo, Djalma Oliveira Rebouças, traz à tona uma nova visão para a administração estratégica, na qual insere todo o processo administrativo como se fosse tal tipo de administração. Nesse mesmo sentido, o professor-pesquisador da Universidade de São Paulo, Adalberto Fischmann, vem trabalhando na ênfase de tornar o processo administrativo mais estratégico que operacional. Dessa forma, ambos os professores destacam que o processo administrativo estratégico é a própria administração estratégica, cuja primeira atividade é o planejamento estratégico.

Ainda nesse sentido convém destacar que o professor Caravantes(1977), já destacava em sua obra *Administração por objetivos*, a necessidade da visão estratégica na gestão das organizações, as quais representam um sistema sóciotécnico, onde as variáveis que compõem esse sistema não podem ser consideradas separadamente. Observa-se, portanto, que o caráter participativo também é importante para a implantação dessa tecnologia de gestão.

Observa-se que, em Oliveira (1997), cinco itens são partes integrantes da administração estratégica, que representa a administração do futuro. Essas partes consolidam o "todo" da administração estratégica nas empresas, ou seja, o planejamento estratégico, a organização estratégica, a direção estratégica, o controle estratégico e o desenvolvimento estratégico. Também esse autor identifica a atividade do planejamento estratégico como o primeiro componente alocado no processo de administração estratégica. Assim, procura relacionar o processo administrativo com a própria administração estratégica.

Fischmann (1991) também define a administração estratégica como o tipo de administração que considera todas as variáveis do processo administrativo, ou seja, considera não somente o planejamento como estratégico, mas também a organização, a direção e o controle como funções eminentemente estratégicas.

Constata-se, portanto, até aqui, que o processo administrativo vinha sendo utilizado quase que exclusivamente no âmbito operacional das organizações. Assim, até o momento, a função primeira do processo administrativo - o planejamento - é a única função que vinha recebendo um enfoque mais estratégico. A literatura encontra-se carente no que se refere ao tratamento quanto ao fundamento estratégico das outras variáveis que formam o processo administrativo, tais como a organização, direção e controle.

Oliveira (1992), em sua obra *Excelência na administração estratégica*, enfatiza um novo enfoque dentro da literatura administrativa nacional, no qual acrescenta às quatro funções tradicionais do processo administrativo uma quinta função: a do desenvolvimento estratégico. O autor entende esses cinco elementos como partes integrantes da administração estratégica, a qual representa a administração do futuro.

Portanto, observa-se uma interação entre as variáveis que compõem este item do presente estudo, de forma que o processo administrativo começa a ser entendido como um processo administrativo estratégico, cuja função de planejamento destaca-se como a fonte do processo e o sentido estratégico destaca-se como imperativo na condução e desenvolvimento das organizações. Aliada ao planejamento, destaca-se também a estratégia organizacional como a variável-chave da administração do futuro.

Faz-se, pois, necessária a observância destas duas variáveis - planejamento e estratégia - como fundamentais às organizações para que planejem suas estratégias futuras. No sentido da administração do futuro das organizações, planejamento e estratégia andam juntos.

## **2.4 Administração estratégica e planejamento estratégico**

Neste tópico, destaca-se a interação dos itens administração estratégica, planejamento estratégico, processo de planejamento estratégico e seus elementos básicos, as ações estratégicas e o próprio planejamento estratégico nas instituições de ensino superior.

Além da interatividade dos itens, procura-se, por meio deles e da revisão bibliográfica, demonstrar a sua importância no projeto da pesquisa, destacando a administração estratégica para a organização, tendo como ponto de partida o processo de planejamento estratégico.

### **2.4.1 Administração estratégica**

Segundo Ansoff (1993), administração estratégica é um enfoque sistemático e importante, respondendo cada vez mais às necessidades das organizações, ou seja, a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas. Como administrar é uma atividade pragmática orientada para resultados, a pergunta que precisa ser feita é a de se um conceito abstrato como estratégia pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa.

Chiavenato (1993) registra que toda a organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. Nesse enfoque, a administração estratégica buscará que as organizações saiam de si mesmas, ou seja, tenham uma visão externa ambiental, busquem objetivos planejados e produzam seus resultados relevantes.

Para Ansoff (1993), a estratégia é uma ferramenta potencialmente poderosa para lidar com as condições de mudanças que cercam as organizações, oferecendo importante ajuda no que se refere às turbulências ambientais.

Já Stoner e Freeman (1995) definem administração estratégica como um programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização.

Chandler, citado por Stoner e Freeman (1995), define administração estratégica como a determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo de uma organização, a

adoção de linhas de ação e alocação de recursos necessários para alcançar os seus objetivos. Assim, a administração estratégica representa a gestão do todo organizacional sob a ótica e ações da alta administração, fornecendo à organização o rumo que esta deverá seguir. Por consequência, não se concebe administrar estrategicamente sem planejamento, objetivos, estratégias e ações práticas.

Para Drucker (1998), a administração estratégica trata da gestão do “o quê” e do “como fazer”, pois, somente assim, conciliando ambos os termos, é que as organizações encontrarão a excelência organizacional, isto é, planejando e agindo. Com esse enfoque entende-se a importância da conciliação entre as estratégias e operações, como fator crítico na condução da gestão das organizações.

O primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 1950, quando a abordagem sistemática para decidir “o quê” e “como” operar no futuro ganhou ênfase junto às organizações. A parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de *formulação de estratégias*, e o processo pelo qual administradores formulam estratégias tem sido chamado de *planejamento estratégico* (Ansoff, 1993).

O conceito de administração estratégica vem evoluindo através do tempo. Contudo, conforme Certo e Peter (1993), é perceptível a falta de consenso sobre o que significa precisamente o termo. Os autores, então, procuram definir a administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriado a seu ambiente.

Observa-se que a administração estratégica é um enfoque sistemático e cada vez mais importante no contexto moderno da administração das organizações, tornando-se essencial à administração geral dessas.

*Administração estratégica é uma administração do futuro que de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alcançar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (Oliveira, 1997).*

A definição de administração estratégica acentua que os administradores se dediquem a uma série de etapas dentro de um processo como um todo. Essas etapas, segundo Certo e Peter (1993), correspondem à análise do ambiente, ao estabelecimento da diretriz organizacional, à formulação da estratégia, à implementação da estratégia organizacional e ao controle estratégico. Assim, a administração estratégica é a administração do todo organizacional, cuja preocupação é com o futuro da organização.

Como as mudanças são rápidas e constantes, observa-se a necessidade de uma forma moderna de administração, que faça com que as organizações tenham um comportamento proativo frente às mudanças ambientais, provocando uma interação constante com esse ambiente, para que consigam absorver da melhor forma as mudanças provocadas; concomitantemente, devem tirar proveito dessas mudanças e da técnica de administração planejada estrategicamente.

Observa-se que a forma de administrar mais indicada é a que vai além do planejamento organizacional e que também implementa esse planejamento com estratégias de ações eficazes.

O crescimento da visão de administração estratégica deve-se ao fato de que processos formais e inflexíveis de planejamento não vinham trazendo resultados significativos às organizações. Como premissa básica a esse tipo de crítica aos sistemas formais de planejamento, surgiu, então, o enfoque de administração estratégica, no qual a flexibilidade torna-se o ponto fundamental para a convivência dessas organizações em seus ambientes competitivos e turbulentos.

Para Ansoff (1993), o progresso, desde o planejamento de longo prazo na década de 1950 à administração estratégica nas décadas de 1980 e 1990, tem sido dramático, provocado pelos desafios cada vez mais complexos e dinâmicos oriundos do ambiente externo. Portanto, uma das predições mais seguras que podem ser feitas é a de que a tecnologia da administração estratégica no início do próximo século será significativamente mais desenvolvida que nas duas décadas anteriores.

Em fins da década de 1970 e na de 1980, em virtude de modificações no ambiente externo (primeira e segunda crises do petróleo e, conseqüentemente, retração da economia mundial), as técnicas de planejamento estratégico começaram a ser desprestigiadas.

Segundo Carvalho e Silva (1996), as dificuldades encontradas pelas empresas, independentemente de terem sido bem ou mal sucedidas na formulação de estratégias, provocaram descrédito em relação a tais técnicas. Em 1979, no entanto, foi publicada a obra de Dan Schendel e Charles Hofer, intitulada *Strategic management: a new view of business policy and planning*. (Boston Mass. Little Brown and Company). Nela, o autor modifica o paradigma da estratégia inicial, introduzindo um novo conceito, o de "Administração Estratégica", que inaugura uma nova fase da estratégia empresarial. Segundo os autores, a administração estratégica deve ser concebida como:

*... um processo que lida com a função empreendedora da organização, com o crescimento e a renovação organizacionais e, mais especificamente, com o desenvolvimento e a utilização da estratégia, a qual deverá guiar as operações das organizações.* (Schendel e Hofer apud Carvalho e Silva, 1996).

Portanto, cabe à administração estratégica não apenas a formulação de estratégias, mas também a sua implementação, controle e avaliação, num contexto de planejamento sistemático e formalizado para a empresa como um todo.

Fischmann (1991) afirma que a administração estratégica, na verdade, engloba o planejamento estratégico e não o substitui, pois tal administração aborda todos os aspectos da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar) em relação a seus aspectos estratégicos.

Como já foi expresso, a história da administração das organizações teve início e atingiu seu ápice neste século; trata-se, assim, de uma evolução bastante rápida se comparada com a história de outras ciências sociais e exatas. Portanto, com essa meteórica evolução, tornam-se compreensíveis certos desencontros entre os autores sobre o que seja a estratégia organizacional.

Observa-se que o processo de planejamento estratégico, conforme muitos autores, sintetizou toda a filosofia da administração estratégica, com o que ambos são confundidos em seus processos e metodologias; para outros, o planejamento estratégico é um dos pontos importantes dentro de um processo maior, o qual é denominado de *administração estratégica*.

Destaca-se, portanto, que é perceptível dentre os autores a falta de consenso sobre o que significa, precisamente, o termo *administração estratégica* e o que é importante; em muitos casos, certos autores confundem *administração estratégica* com *planejamento estratégico*, inclusive criando para ambos esquemas semelhantes de aplicabilidade.

### 2.4.2 Planejamento estratégico

Theodoro Levitt escreveu em 1960 um artigo propondo mudança radical na forma como as empresas americanas definiam os seus negócios. Segundo ele, essas não eram capazes de enxergar as mudanças ambientais que as afetariam por terem uma visão míope do mercado, não reconhecendo a existência de uma extensa rede de relações econômicas que transmitem os efeitos das alterações ocorridas a seus agentes. (Sobanski apud Levitt, 1960).

Drucker (1998) salienta que, até o momento, sabemos duas coisas sobre o futuro: que ele não pode ser conhecido através de previsões e que será diferente daquilo que existe hoje. O autor ainda afirma que o planejamento estratégico não visa - e nem pode visar - à eliminação total dos riscos e incertezas, mas trata-se de boa técnica para lidar com o futuro.

Kotler (1996) entende que a preparação da base de *marketing* deve ser feita através de planejamento estratégico orientado para o ambiente organizacional, isto é, que o planejamento estratégico antecede as políticas de *marketing*. Assim, ressalta que a idéia-chave implícita no planejamento estratégico diz respeito à estratégia do negócio.

Para Ansoff (1993), após vinte anos de aceitação demorada e de dificuldades, o planejamento estratégico está sendo progressivamente adotado pelas empresas. Essa idéia é enfatizada pela pesquisa citada anteriormente (Bain & Company, 1998).

À medida que os níveis de turbulência se alteram, a administração desenvolve enfoques sistemáticos, visando lidar com níveis crescentes de imprevisibilidade, novidades e complexidade. À medida que o futuro torna-se cada vez mais complexo, diferente e menos previsível, os novos sistemas administrativos passam a ser mais sofisticados.

Segundo Ansoff (1993), esses sistemas podem ser agrupados em quatro estágios distintos de evolução: *gestão por controle (a posteriori) do desempenho*, adequado quando as mudanças eram lentas; *gestão por extrapolação*, quando a mudança tornou-se um pouco mais rápida, mas o futuro ainda podia ser previsto mediante extrapolação do passado; *gestão por previsão*, quando começaram a surgir as discontinuidades, mas as mudanças, embora rápidas, ainda permitiam previsão e respostas oportunas, e, por último, *gestão através de resposta flexível e rápida*, atualmente em ascensão para condições em que os desafios importantes surgem com rapidez demasiadamente elevada para permitir a elaboração de previsões oportunas.



Conforme a visão do autor mencionado, destacam-se, basicamente, dois tipos de visões quanto ao sistema de tratamento do futuro das organizações no que tange ao seu processo de planejamento: um primeiro tipo, mais antigo, denominado de *planejamento de longo prazo*, pelo qual se acredita que o futuro pode ser previsto a partir da extrapolação do crescimento do passado; no segundo, denominado de *planejamento estratégico*, não se espera que o futuro represente um progresso em relação ao passado e, tampouco, acredita-se que esse seja extrapolável.

Observa-se que o planejamento estratégico substitui a extrapolação do passado por uma análise estratégica detalhada das organizações em níveis externos e internos, comparando as perspectivas com os objetivos para gerar estratégias. Nesse sentido, destaca-se que essas variáveis (objetivos e estratégias) têm relação direta entre si e, concomitantemente, apresentam uma diferença básica, pois, enquanto os objetivos representam os *fins* que a empresa está tentando alcançar, as estratégias representam os *meios* para atingir esses fins. Portanto, as forças motrizes organizacionais são os objetivos e suas metas, sendo as estratégias o meio pelo qual os objetivos são alcançados.

Na década de 1960, concomitantemente, Peter Drucker criava a Administração por Objetivos e Igor Ansoff postulava o Planejamento Estratégico. A primeira abordagem enfatizava os objetivos como sendo a base para as atividades, as quais determinariam a estrutura da organização, as atividades-chave e, também, a alocação de pessoas e tarefas. A segunda diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para a sua execução, levando em conta as condições externas e internas das empresas e sua evolução desejada.

Mintzberg (1994) ressalta que, apesar de o processo de planejamento estratégico já estar delineado em um nível de detalhamento bastante acentuado, há nessa etapa uma lacuna que os estudiosos ainda não preencheram: como gerar uma estratégia.

Caravantes (1984) salienta que a Administração por Objetivos é uma estratégia de planejamento e obtenção de resultados futuros, através de uma abordagem integrativa e da participação representativa dos indivíduos da organização.

“Estamos convencidos de que a ausência de estratégias claramente definidas - e a ausência de planejamento estratégico formalizado - é uma das doenças organizacionais mais graves nos dias atuais e futuros.” (Marques, 1994, p. 165).

Nesse sentido, o processo de *planejamento estratégico* difere frontalmente do *planejamento de longo prazo*, no qual se acredita que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado. Portanto, o planejamento estratégico substituiu a extrapolação do planejamento de longo prazo tradicional por uma análise estratégica detalhada.

Uma das maiores críticas ao planejamento estratégico é a sua inflexibilidade, além de que, em ambientes turbulentos, as empresas deveriam tomar decisões de maneira criativa, intuitiva e com base na experiência dos administradores (Mintzberg, 1976).

Como contraponto às críticas sobre planejamento estratégico, Ansoff e Avner (1970) publicaram um dos primeiros estudos para provar que empresas que utilizavam planejamento estratégico produziam resultados superiores àquelas que se guiaram pela intuição em suas fusões e aquisições. Esse trabalho de pesquisa revelou que as empresas planificadoras tiveram desempenho significativamente superior em indicadores como crescimento do faturamento, dos lucros, do lucro por ação e rentabilidade do capital próprio.

Conforme Ansoff (1993), vários outros estudos chegaram à mesma conclusão, ou seja, que o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas no desempenho organizacional.

Mintzberg (1976), concordando em parte com Ansoff, afirmou que, quando o ambiente não é complexo ou turbulento, o planejamento, na pior das hipóteses, não fará mal algum, porém, em condições de elevada complexidade ou turbulência, ele pode não funcionar.

Observa-se que, num período de mudanças descontínuas e complexas, os primeiros esforços no uso do planejamento estratégico enfrentaram sérias dificuldades, ao contrário do planejamento de longo prazo, o qual tinha a sua aplicabilidade em épocas anteriores à do planejamento estratégico, as quais, sem dúvida, eram mais previsíveis, pois os ambientes organizacionais não eram descontínuos, nem apresentavam mudanças rápidas, como hoje. Isso levou os proponentes da adaptação não administrada a argumentar que o planejamento estratégico era artificial e inutilizável.

Mintzberg (1976) traz uma contribuição pioneira ao estudar a maneira pela qual os administradores gerem suas empresas quando não utilizam um sistema formal de planejamento. O autor criou a idéia de que a administração deve ter ênfase na criatividade, intuição e experiência passada, fato esse que foi denominado por estudiosos da área como *Administração*

*Casuística*. Esse modelo de administração representa uma alternativa de custo baixo e eficiente em circunstâncias em que as questões estratégicas evoluem com lentidão suficiente, permitindo respostas reativas, e quando as mudanças ambientais não têm rupturas significativas. Contudo, à medida que a complexidade e as novidades surgem inesperadamente nos ambientes organizacionais, o processo de Administração Casuística torna-se ineficaz.

Ansoff (1993) informa que há, atualmente, comprovação empírica e prática de que um sistema apropriado de planejamento (não o planejamento de longo prazo, que Mintzberg aparentemente tinha em mente) realmente funciona quando adequadamente instalado nas organizações.

Nesse sentido, Ansoff (1993) chega a uma conclusão completamente diferente da obtida por Mintzberg, pois afirma que a gestão casuística é recomendada quando o ambiente se acha num nível baixo de turbulência. À medida que a turbulência cresça, outros meios que forneçam resposta rápida às organizações deverão ser implementados, o que não seria o caso da tese defendida por Mintzberg. Para Ansoff, Mintzberg não diferenciou claramente os vários tipos de planejamentos e sua posição é válida para o tipo de planejamento considerado de longo prazo, o qual funcionaria em um ambiente de estabilidade.

Já Motta (1991) acrescenta que não se deve confundir o Planejamento Estratégico (PE) com o Planejamento de Longo Prazo (PLP). Este último tipo de planejamento seria, a *grosso modo*, uma das vertentes diretamente relacionadas com a era do planejamento organizacional clássico.

Pela pesquisa bibliográfica realizada, constata-se, portanto, que alguns autores definem planejamento estratégico e administração estratégica da mesma forma, o que fica mais evidente quando tratam de suas fases principais ou elementos básicos. Por sua vez, outros autores referem-se ao planejamento estratégico como abrangendo somente a formação de planos, com que ficaria faltando nesse processo a implantação propriamente dita de estratégias; já a Administração Estratégica contemplaria essas duas etapas, ou seja, a formulação e a implantação.

Ressalta-se, segundo Hax e Majluf (1984), que o processo de planejamento empresarial passou por uma evolução histórica até chegar à Administração Estratégica. Nesse sentido, a atividade do planejamento experimentou nas últimas décadas diversas fases, sobretudo em razão das mudanças ambientais, que acontecem em ritmo acelerado, e da própria

escassez de recursos. Essas fases são distintas e podem ser assim determinadas: a fase do Orçamento e Controle Financeiro, a fase do Planejamento de Longo Prazo; a fase de Planejamento Estratégico de Negócios; a fase do Planejamento Estratégico Corporativo e, por último, a atual Administração Estratégica.

O conflito entre estratégia e operação chamou a atenção dos autores de planejamento, inclusive havendo inúmeras críticas sobre o processo de planejamento estratégico, cujo principal problema levantado são os aspectos racionais do processo, que seguem modelos normativos, e a própria inflexibilidade deste.

Mintzberg (1990) destaca que, ao se formular a estratégia, deve ser levado em conta que os valores da empresa não são, necessariamente, iguais aos dos executivos, trazendo para a discussão, portanto, aspectos comportamentais.

Gaj (1987) sintetizou as diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica, destacando que o primeiro tem como características básicas o estabelecimento de uma postura em relação ao ambiente, lida com fatos, idéias e probabilidades, termina com um plano estratégico e caracteriza-se mais como um sistema de planejamento. Por outro lado, a administração estratégica traz no seu bojo um acréscimo de capacitação estratégica, adiciona aspirações das pessoas e lida com mudanças rápidas do ambiente e da empresa; termina com um novo comportamento e incorpora ao sistema de planejamento o sistema de ações.

Ansoff (1990) faz uma comparação entre planejamento estratégico e administração estratégica, destacando que o primeiro caracteriza-se por tomadas de decisões estratégicas ótimas, gestão por planos, tratando-se de um processo analítico e que se concentra em variáveis econômicas, empresariais e tecnológicas. Por sua vez, a administração estratégica caracteriza-se por produzir resultados estratégicos, gestão por resultados (ação), sendo um processo de ação organizacional e concentrando-se em variáveis psicológicas, sociológicas e políticas.

Observa-se que as críticas ao planejamento estratégico estão centradas basicamente em sua propagada inflexibilidade. Segundo Santos (1995), a dicotomia entre plano e estratégia não faz sentido, pois todo o plano deve ser estratégico. O plano deve ser estável e móvel; deve estar profundamente enraizado para permitir a flexibilidade exigida para a adaptação às mutáveis circunstâncias.

Apesar das diferenças salientadas pelos autores, também se notam entre esses várias coincidências, de tal forma que, em alguns casos, o processo de planejamento estratégico e a administração estratégica chegam a confundir-se em uma mesma técnica de gestão, obviamente que num sentido estratégico.

#### **2.4.3 O processo de planejamento estratégico - elementos básicos**

Por *processo* entende-se algo formado por várias etapas ou fases, no qual o *movimento* normalmente acontece com a execução de uma fase após a outra. (Bethlem, 1998). Esse processo dispõe, portanto, de elementos básicos que deverão ser analisados individualmente e num contexto geral de planejamento e da própria administração estratégica.

Para Certo e Peter (1993), o processo de administração estratégica é composto de cinco etapas básicas, as quais abrangem a análise ambiental, externa e interna, o estabelecimento da missão e objetivos, a formulação de estratégias, a implantação dessas estratégias e o controle estratégico.

Conforme Chiavenato (1993), o planejamento estratégico tem quatro fases bem definidas, a saber: a definição de objetivos organizacionais, a análise externa, a análise interna e a formulação de alternativas estratégicas.

Para Stoner e Freeman (1995), os elementos básicos que compõem o processo formal de planejamento são os objetivos; a identificação de metas e estratégias atuais; a análise ambiental externa; a análise interna da organização; a análise dos hiatos entre as mudanças necessárias e a estratégia atual; a tomada de decisão, na qual o desenvolvimento de alternativas deve imperar; a implantação de estratégias e, por último, as medidas e controles do progresso obtido.

Kotler (1996) atribui sete elementos básicos como etapas para o processo de planejamento estratégico do negócio: inicia pela missão da organização; depois, parte para análise externa e interna da mesma, a formulação de objetivos/metas, a formulação de estratégias, a formulação de programas, a implementação e controle (*feed-back*).

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), para formular o planejamento estratégico, é necessário utilizar os seguintes elementos básicos: análise do negócio em si, a missão, princípios, análise do ambiente, objetivos e estratégias.

Oliveira (1992) considera os seguintes elementos no processo de planejamento estratégico: o diagnóstico estratégico, a missão, os objetivos, estratégias, controle e avaliação.

Já Fischmann (1991) considera a análise ambiental o ponto de partida para o processo de planejamento estratégico, seguindo-se os elementos básicos da organização.

Confirma-se, pois, o que foi salientado anteriormente no presente estudo, ou seja, que o processo de planejamento estratégico e a administração estratégica chegam a confundir-se conforme os vários autores pesquisados. Neste caso, especificamente, tratando-se dos elementos básicos do processo de planejamento estratégico, as suas fases confundem-se com as fases determinadas por diversos autores para a administração estratégica.

Para o presente estudo, será considerado um *mix* dos elementos básicos dos processos de planejamento estratégico, conforme diversos autores pesquisados. Portanto, serão considerados como elementos básicos a visão, o diagnóstico estratégico, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias, planos de ação, implantação e controle (*feed-back*).

#### 2.4.4 Ações estratégicas

As ações estratégicas refletem a aplicabilidade do processo de planejamento estratégico e de seus elementos básicos em uma organização. Para Ansoff (1984), as ações estratégicas são conseqüências de um planejamento sistemático, com objetivos definidos.

Drucker (1998) enfatiza que à administração de uma organização compete procurar minimizar riscos através de ações estratégicas. Porém, se o comportamento da alta administração for regido pela tentativa de escapar de riscos, ela acabará assumindo o maior e o menos racional risco de todos: *o risco de não fazer nada*.

Continuando, o autor ressalta que as ações estratégicas devem ser selecionadas de forma a maximizar as oportunidades em detrimento da atenção exagerada e do medo dos

riscos, os quais são inerentes a qualquer negócio. Ainda, afirma que nenhuma organização que deseje ter um futuro pode se dar o luxo de desprezar as oportunidades de avançar para esse futuro através de ações estratégicas. Esse enfoque destaca, portanto, que ações estratégicas bem planejadas minimizam riscos e maximizam as oportunidades.

Ainda Drucker (1998) desenvolve o raciocínio de que a estratégia do negócio e a administração deste no sentido de obter resultados confundem-se sob o enfoque da administração estratégica, enfatizando que o trabalho da administração, para que produza resultados, precisa ser executado com planejamento, direção, método e propósito.

Para Bethlem (1998), a transformação de idéias estratégicas em ações estratégicas que venham dar ao estrategista os resultados almejados passará pelas etapas da geração de proposta de ação, que se denomina de *planejamento estratégico*, do qual resultará um plano de ação estratégico; em uma terceira etapa, encaminhará a implementação da estratégia e, por último, vem a etapa dinâmica de finalização das ações iniciadas na etapa anterior.

As ações estratégicas demonstram o relacionamento de *ações-estratégias ações*, isto é, que as ações são fruto das estratégias, as quais, por sua vez, são conseqüências de ações implementadas. Portanto, a idéia de que a prática (ação) leva à teoria (estratégia) e de que esta leva à ação (prática) está presente na condução da gestão estratégica das organizações.

A transformação das idéias e sugestões do plano estratégico em ações estratégicas concretas na realidade é chamada de *implementação estratégica*.

Nesse sentido, as ações estratégicas são fundamentais nos estudos que se referem ao processo de planejamento estratégico, consubstanciado na visão da administração estratégica, pois fazem parte do processo de implementação das estratégias e, somando-se ao processo de planejamento estratégico, resultarão no Sistema de Administração Estratégica.

Portanto, na revisão da literatura sobre o tema, procurou-se demonstrar não só a importância dos itens pesquisados, mas, também, evidenciar a interconexão desses na condução desta pesquisa, bem como a relevância dos temas na disposição lógica da fundamentação teórica.

Como tópicos principais da presente pesquisa, têm-se os itens da *administração das organizações*, o *processo administrativo* e o da *administração estratégica e planejamento*

*estratégico*. Esses estão dispostos em forma lógica, isto é, refletindo que a administração das organizações, para ser considerada eficiente, depende de um processo administrativo bem executado e que deve ser considerado no enfoque da administração estratégica, a qual deve ser impulsionada pelo processo de planejamento estratégico, num contexto moderno de gestão organizacional.

No que se refere a ao item *administração de organizações*, destacam-se os subitens, mudanças, administração tradicional, readministração e administração moderna. Nesse sentido, fica evidente na literatura revisada que não só as mudanças constantes no ambiente organizacional como, principalmente, a velocidade dessas estão cada vez mais causando turbulência nos ambientes externos das organizações. Estas mudanças estão forçando as organizações a abandonar a prática de um tipo de administração considerado mais tradicional, no qual as decisões administrativas são tomadas principalmente em nível operacional e, principalmente, em que não há um vínculo maior entre as estratégias e as operações.

Para suprir essas necessidades, surge o conceito de *readministração*, o qual procura evidenciar a necessidade que as organizações têm de dar atenção, primeiramente, aos seus aspectos estratégicos, mas sem descuidar de relacioná-los com os seus aspectos operacionais, implementando ações estratégicas conforme a formulação de um planejamento estratégico eficaz, na busca de resultados socialmente relevantes. Por conseguinte, destaca-se o último subitem deste tópico da revisão bibliográfica, denominado de *administração moderna*, que se contrapõe à administração tida como tradicional, especialmente no que se refere à visão estratégica futura das organizações e aos ambientes organizacionais, onde as mudanças se acentuam, fazendo surgir o conceito de *readministração*, que enfoca a relação entre o planejamento e as ações estratégicas.

Como se pode observar, em função das mudanças constantes em seus ambientes, as organizações necessitam de um administração considerada moderna em detrimento de uma administração tida como tradicional, para que possam sobreviver a tais mudanças ambientais sob este enfoque, e o conceito de *readministração* surge com o seu embasamento teórico para ajudá-las nesse sentido.

Referentemente ao tópico o *processo administrativo*, destacam-se os subitens do processo administrativo operacional, o planejamento como a função primeira do processo administrativo, a estratégia organizacional e o processo administrativo estratégico. Nesse



sentido, para a administração das organizações ser bem sucedida, fica evidente a ênfase que deve ser dada ao processo administrativo, que contempla as funções consideradas chaves para o bom desempenho de qualquer organização. Assim, fica claro que a forma como as organizações têm utilizado o processo administrativo não vem surtindo os efeitos desejados. Essas, no geral, têm utilizado esta técnica num sentido mais operacional, dando um destaque mais estratégico somente para a primeira função do processo, ou seja, a variável planejamento. Conseqüentemente, o planejamento destaca-se como a primeira função do processo administrativo; daí, talvez a maior ênfase estratégica nesta função.

Fica evidente, entretanto, que isso não é o bastante, pois não só o planejamento deve ser tratado num sentido mais estratégico, como todo o processo administrativo. Assim, surge a necessidade de maior ênfase nas ações estratégicas, pois é nesse tópico que surgem os maiores problemas, principalmente quando da implementação do processo, pois são também essas que determinam o sucesso das organizações no sentido de seu crescimento e desenvolvimento. Sob esse enfoque, em que se destacam o planejamento como função primeira do processo administrativo e a estratégia organizacional como força propulsora do crescimento e desenvolvimento organizacional, é que as organizações devem monitorar estas duas variáveis fundamentais para o exercício de uma boa administração.

Portanto, o processo administrativo deve ser considerado como estratégico antes de ser operacional, o que não é o caso das maioria das organizações. Nesse sentido, devem ser enfatizadas duas variáveis importantíssimas num contexto moderno de administração, que são o planejamento e as estratégias, os quais evidenciam o pensar e o agir nas organizações, refletindo-se em planos e ações estratégicas, os quais, juntos, formam a administração estratégica organizacional.

Quanto ao terceiro e último tópico da revisão bibliográfica, o da *administração estratégica e planejamento estratégico*, destacam-se subitens como o da administração estratégica, planejamento estratégico, processo de planejamento estratégico e seus elementos básicos e as ações estratégicas. Nesse sentido, a administração das organizações, para que seja bem sucedida, não depende somente de um processo administrativo com enfoque mais estratégico, mas de uma administração estratégica, na qual o processo de planejamento estratégico é o grande impulsionador e deve ser acompanhado de ações estratégicas bem

planejadas e, principalmente, bem implementadas. Assim, administração estratégica contém o planejamento estratégico, no qual a integração de seus elementos básicos é fundamental para que o processo como um todo tenha um bom desempenho.

Na literatura, conforme revisão efetuada, encontra-se uma maior ênfase no que se refere à formulação do planejamento; já os aspectos referentes às ações estratégicas deixam a desejar, inclusive na própria literatura especializada, o que se reflete literalmente do desempenho das organizações. Enfim, dentro do exposto, o processo de planejamento estratégico padece de problemas não só em nível teórico quanto no prático, sobretudo no que se refere às suas ações estratégicas, visto que a sua aplicabilidade em instituição de ensino superior apresenta praticamente os mesmos problemas encontrados em organizações que visam a lucros, denominadas de *empresas*. Destacam-se sobretudo que, nas primeiras, os problemas são mais complexos pelas suas características próprias, notadamente pelos problemas políticos, os quais são extremamente acentuados e, muitas vezes, os principais responsáveis pelo desempenho insatisfatório desse tipo de instituição.

Portanto, evidencia-se na literatura que, em vários momentos, a administração estratégica confunde-se com o processo de planejamento estratégico, mas entende-se que este último está inserido na primeira, principalmente como ponto detonador desta, a qual se destaca como a administração maior da organização. Assim, esse processo, através da integração de seus elementos básicos, impulsiona a administração estratégica com enfoque não só de planejamento, mas, também, de ações estratégicas, sendo que ambos, planejamento e ações, sob o enfoque estratégico, determinam o bom desempenho das organizações na busca e obtenção de resultados socialmente relevantes. Nesse sentido, o processo de planejamento sob o enfoque de administração estratégica faz e traz um sentido significativo para todas as organizações, inclusive para as instituições de ensino superior, conforme a disposição lógica da fundamentação teórica levantada para a presente pesquisa.

Fica evidente, portanto, que os tópicos pesquisados na literatura mantiveram um sentido profundo em relação ao tema desse estudo, isto é, justificaram-se pela lógica e disposição como foram apresentados e, principalmente, pela conexão entre si, os quais subsidiaram a pesquisa em seus aspectos qualitativos, procurando não só responder ao problema de pesquisa e às questões básicas, mas, também, atender aos objetivos geral e específicos previstos, fornecendo os subsídios fundamentais para a conclusão da mesma com eficiência, dentro de um contexto lógico da fundamentação teórica.

#### 2.4.5 Planejamento estratégico em instituição de ensino superior

As universidades têm origem relativamente recente, tendo surgido a partir de escolas superiores, passando de um estágio de pouca diversidade de áreas de atuação para um estágio de maior amplitude. No entanto, ao serem ampliados seus limites de ação, essas instituições passaram a atuar em diferentes campos, com recursos diversos, o que as levou a pressões de toda a sorte em seus ambientes organizacionais.

Para Teixeira (1995), a noção de estratégia, no planejamento contemporâneo, articula-se com a necessidade imperiosa de se criar e construir o futuro. Nesse sentido, a autora chama a atenção em seu artigo para a diferença básica entre o planejamento normativo e o planejamento da IES, destacando como fatores negativos do primeiro tipo de planejamento o seu caráter de planificação formal, ritual, tecnocrático, para alguns, desprovido até mesmo de uma visão estratégica de gestão universitária.

Segundo a autora, o essencial não é a forma nem o modelo do método a ser implantando nas universidades, mas encontrar a melhor maneira de terminar com o clientelismo e com o populismo nelas existentes. Enfatiza, por fim, que o importante é *liberar* a alta administração da rotina operacional, para que se dedique a atividades estratégicas.

Para Kotler e Murphi (1981), o planejamento é um mecanismo indispensável para que as universidades possam sobreviver na atual conjuntura. O planejamento estratégico apresenta-se como o mais apropriado, tendo em vista as perspectivas futuras. Os autores reforçam que esse tipo de planejamento tem dado contribuições revolucionárias ao setor empresarial e que pode ser utilizado em instituições sem fins lucrativos.

Matos (1993) destaca, em seu ensaio analítico sobre as estruturas acadêmicas corporativas, o desafio em que se transformou o processo de implantação do planejamento estratégico nas universidades, mas também reconhece a necessidade de um processo de gestão estratégica que clarifique elementos básicos para o planejamento estratégico das instituições de ensino superior, como missão, valor, objetivos e estratégias.

Nas universidades, de um modo geral, o processo de avaliação institucional não vem contemplando os seus aspectos mais estratégicos.

Ainda sobre o ensino superior brasileiro, Fracasso (1984) propôs uma dicotomia, distinguindo entre aquelas que oferecem alguma espécie de educação pós-graduada e aquelas que não o fazem. Essa divisão, segundo o autor, procurou demonstrar a qualificação das instituições de ensino superior. Nesse sentido, as IES relacionam-se diretamente com a qualidade de seus serviços, além de serem um conjunto organizacional complexo.

Nesta década, têm-se notado articulações das organizações universitárias com a organização empresarial, sobretudo quanto aos aspectos da qualidade dos produtos-serviços oferecidos e, também, no que se refere a tecnologias de gestão na busca de resultados viáveis. Sabe-se, no entanto, que há profundas e marcantes diferenças entre esses dois tipos de organizações as quais deverão ser consideradas.

Entende-se que ato de planejar estrategicamente difere do planejamento convencional, mesmo nas universidades. O primeiro tem uma relação direta com a criação do futuro dessas organizações. Como situa Arguin (1978), enquanto o planejamento convencional apresenta como características a concepção de um sistema universitário fechado (isolado de influências externas), o planejamento estratégico parte de premissas externas, pois a universidade é aberta e permeável ao mundo exterior.

Segundo Gadotti (1980), a universidade burocrática, inflexível, entrou em crise justamente porque valorizou o transitório (estrutura) em detrimento do pensamento estratégico. Esse mesmo aspecto é abordado por Cardoso (1983) ao reconhecer que os dirigentes perdem sua liderança, afastando-se do cotidiano do ensino e da pesquisa, enquanto os docentes ficam excluídos, em sua maioria, dos mecanismos de decisão.

Ainda quanto à problemática da gestão estratégica universitária, Baldrige (1983) enfatiza que a universidade é uma organização atípica caracterizada pela ambigüidade de objetivos, clientela especial, autonomia de profissionais e institutos acadêmicos.

Para Matos (1993), a conscientização da interdependência entre todos os membros das universidades deve ser o fio condutor do processo de planejamento estratégico dessas.

Hardy e Fachin (1996) destacam, em seus estudos sobre a gestão estratégica na universidade brasileira, citações importantes nos estudos de casos por eles pesquisados, mas um ponto em comum salienta-se, que é o caráter individualizado de cada instituição, o qual deverá ser levado em conta, pois, obviamente, elas divergem entre si desde a data de sua fundação, que são as mais diferentes, até os seus próprios objetivos políticos e sociais.

Apesar de diferenças significativas entre as universidades e organizações com fins lucrativos, a implantação de um processo de administração estratégica nas primeiras torna-se viável, pois elas têm, de uma forma geral, necessidade de mudanças em virtude dos acontecimentos em seus ambientes organizacionais.

Meyer (1988) destaca que, dadas as características organizacionais das universidades, o planejamento deve enfatizar a ampla participação dos diversos grupos que compõem este tipo de organização, pois o envolvimento no processo já os identifica e os compromete com os objetivos a serem alcançados e, também, com as ações estratégicas a serem desenvolvidas para atingir esses objetivos estratégicos. Para Meyer (1988), é importante que o planejador seja hábil em promover mudanças, pois o planejamento estratégico é visto como um processo que provoca mudanças nas organizações.

Constata-se, pois, que autores pesquisados retratam em suas obras as preocupações naturais e relevantes em todo e qualquer tipo de planejamento e para qualquer tipo de organização. Obviamente, sempre deverão ser consideradas as características de cada organização na qual será implantada uma nova técnica administrativa, contudo as observações constantes na literatura pesquisada não diferenciam de forma radical as universidades de outras organizações, inclusive daquelas que visam a lucros.

A relevância do presente trabalho, que analisou o processo de planejamento em uma instituição de ensino superior, no caso a Universidade de Passo Fundo, está em seu caráter de pioneirismo no que se refere à instituição em estudo, pois trata-se do primeiro trabalho dessa natureza a ser nela realizado. Outro aspecto relevante do trabalho é que a literatura tem acusado algumas razões para o fracasso do planejamento nesse tipo de organização tida como complexa, o que se visou verificar no estudo de caso.

Baldrige (1983) aborda a ineficácia do planejamento universitário, salientando que os administradores estão demonstrando um desempenho acanhado em suas práticas administrativas. Destaca o autor que ainda se carece de uma teoria que se volte à prática administrativa nos ambientes universitários. Observa-se, nesse sentido, que a administração das universidades envolve-se com atividades que não são fins e, portanto, elas carecem de maior autoridade nas atividades de ensino, pesquisa e serviços - seus fins.

No caso de planejamento nas universidades, diversos autores salientam que esse tipo de técnica tem se mostrado, em muitos casos, ineficaz, pois os objetivos esperados não são

atingidos, ou são atingidos de maneira incompleta. O insucesso do planejamento estratégico universitário resulta de diversos fatores, destacando-se a grande dificuldade para definição dos objetivos institucionais, visto que, nesse tipo de organização, os objetivos normalmente são estabelecidos considerando enfaticamente o jogo político, interesses pessoais e de grupos estratégicos na organização.

Segundo Caravantes (1984), para que o planejamento organizacional seja bem sucedido, deve considerar a integração e a articulação entre os objetivos individuais - grupais e os da organização. Assim, a formulação dos objetivos da organização deverá ser sempre realizada de forma participativa, para que os indivíduos e grupos sintam-se partes integrantes da mesma.

Vários autores, entre eles Mintzberg (1995), Ansoff (1991) e Kotler (1996), dirigem seus estudos para o processo de formulação do planejamento e de estratégias nas organizações, destacando a complexidade do processo de implantação dessas técnicas nas mesmas, especialmente nas consideradas complexas e singulares, como é o caso das universidades.

Em vista do exposto, fica claro que, independentemente das dificuldades e das peculiaridades dessas organizações, elas não devem se abster da tentativa de gerenciar o futuro por meio de técnicas que possibilitem a administração estratégica e o seu desenvolvimento futuro na busca de resultados, de forma planejada e com ações estratégicas bem implementadas.

## **CAPITULO - III**

### **METODOLOGIA**

Após ter apresentado, em nível introdutório, o tema do presente trabalho, a formulação do problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos que o regem e, em seguida, a fundamentação teórica conforme a revisão bibliográfica, relata-se neste capítulo todo o processo metodológico desenvolvido, tendo como destaques: os tópicos do delineamento da pesquisa e a escolha do método, a justificativa da escolha da organização e dos seus participantes, a caracterização do período da realização da pesquisa, a coleta e análise dos dados, as limitações do estudo, as perguntas de pesquisa, as etapas da pesquisa, a configuração dos instrumentos de coleta de conteúdos e a própria estruturação e análise dos conteúdos.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa e escolha do método**

##### **3.1.1 Perspectiva da pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada na Universidade de Passo Fundo, tendo sido implementada junto a seus órgãos máximos de administração, basicamente junto aos componentes do Conselho Diretor, da Reitoria e vice-reitorias e Diretores de unidades de ensino, os quais são os principais responsáveis pelo futuro da instituição, além de também serem os “verdadeiros donos” da mesma conforme o seu estatuto.

Segundo Kerlinger (1979), o delineamento da pesquisa pode ser entendido como o plano e a estrutura da investigação, os quais permitirão a obtenção da resposta à questão central da pesquisa. Para o autor, quando o propósito da pesquisa é adquirir familiaridade com um fenômeno ou compreendê-lo, o estudo pode ser conceituado como *exploratório*. De

acordo com o problema proposto e com os objetivos do presente trabalho na universidade em foco, a pesquisa é de caráter descritivo (Castro, 1977) e se ateve ao processo de planejamento estratégico, às ações estratégicas implementadas e aos resultados obtidos por essa organização, de acordo com a teoria estabelecida. Buscaram-se, nessa, conceitos, investigações e evidências que confirmassem o pressuposto da investigação junto à organização, procurando tão-somente o conhecimento mais profundo sobre o tema.

Nesse sentido, buscou-se responder à principal problemática de pesquisa, que é o centro do tema proposto, pois considera-se que o relacionamento entre esses, tema e problema de pesquisa, pode levar ao entendimento dos objetivos pretendidos.

Richardson (1985) ensina que os estudos descritivos são aconselhados quando se pretende descrever as características de um fenômeno; por sua vez, o método qualitativo justifica-se no caso por ser a forma adequada para entender a natureza de um fenômeno sócioorganizacional. Também Minayo (1996) afirma que o objetivo das ciências sociais é essencialmente qualitativo..

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é a mais indicada quando num estudo se busca o entendimento de um fenômeno social como um todo; sua preocupação parte das questões ou focos de interesse amplo. Para o autor, a pesquisa qualitativa tem como característica a descritividade.

Já Isaac (1980) observa que a característica da pesquisa descritiva é descrever situações ou eventos sem se aprofundar em explicar relacionamentos, testar hipóteses ou fazer predições.

Segundo Bardin (1977), a análise qualitativa apresenta características particulares, dentre as quais se destaca a sua validade na elaboração das deduções específicas sobre um tema ou uma variável de inferência. Para o autor, a análise do conteúdo é um conjunto de técnicas e análise das comunicações, visando obter o conteúdo das mensagens.

Espera-se que os resultados obtidos com este trabalho sejam relevantes para novas pesquisas referentes ao presente tema, especificamente em estudos de caso que retratem situações específicas e semelhantes em universidades.

O tipo de pesquisa que se ajusta ao presente trabalho e, por conseqüência, visa atingir os objetivos nele proposto, é o de enfoque qualitativo. Para Chissotti (1991), nessa



linha de pesquisa, é compreensível que o seu foco vá sendo progressivamente ajustado durante a investigação.

Observa-se um crescente interesse por parte dos pesquisadores pelo uso da técnica qualitativa. Mintzberg e Mc Hugh (1985) comentam que esse interesse reflete-se basicamente em estudos de temas que tratam das organizações, visto que é aceito que tanto as organizações como as pessoas estão inseridas num ambiente maior, o qual exerce influência sobre elas no que se refere tanto ao seu modo de pensar como ao de agir.

O método escolhido para o estudo junto à Universidade de Passo Fundo foi o do estudo de caso, que Castro (1977) define como aquele em que o interesse primeiro não é o caso em si, mas o que ele sugere a respeito dos resultados do estudo. O autor salienta que, diante de um problema em que o conhecimento é escasso e rudimentar, a escolha desse método é justificada.

Conforme Yin (1984), o estudo de caso como estratégia de pesquisa pode ser usado em várias áreas do conhecimento, inclusive na condução de teses e dissertações em ciências sociais. Para Triviños (1987), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, com o fenômeno, obviamente, dentro de um contexto e problemática específicos.

Ainda Yin (1984) afirma que tal método é recomendado quando o investigador tem pouco controle e, principalmente, quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real. O método de estudo de caso é preferencialmente utilizado na análise de eventos contemporâneos nos quais possam ser utilizadas as técnicas de observação direta e entrevistas.

O universo pesquisado foi o da alta administração da instituição em razão da natureza do estudo. A respeito, Thiollent (1992) argumenta que a amostra da população para a realização das entrevistas pode ser escolhida intencionalmente. Esse tipo de amostragem permite a escolha de um pequeno número de pessoas em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado tema, o que ocorrerá na presente pesquisa na instituição analisada.

Portanto, através da amostragem intencional, foram escolhidos os participantes da pesquisa, os quais representam o universo a ser pesquisado. Segundo Richardson (1985), a

amostragem intencional compreende elementos que se relacionam intencionalmente, de acordo com as características estabelecidas pelo pesquisador.

Portanto, trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo exploratória, com predominância dos aspectos qualitativos de análise e que utiliza a estratégia do estudo de caso. Caracteriza-se pelo levantamento e análise do processo de planejamento estratégico implantado pela Universidade de Passo Fundo, suas principais ações estratégicas, buscando identificar os resultados decorrentes desse processo.

### **3.1.2 Contribuição do estudo**

Com o presente estudo, espera-se obter respostas significativas e que essas, representem resultados relevantes dentro da limitação do tema alvo da pesquisa.

Destaca-se que Universidade de Passo Fundo iniciou por duas vezes o seu processo de planejamento estratégico e, por motivos ignorados até então, não conseguiu levar adiante os processos, inclusive com a contratação de consultoria externa. Atualmente, sabe-se que a nova Reitoria pretende retomar o processo, que julga importante como suporte administrativo na definição dos rumos a serem seguidos pela instituição.

Sabe-se também que, apesar de as tentativas não terem obtido os melhores resultados, foram implementados, pelo menos em parte, projetos de planejamento estratégico e suas respectivas ações estratégicas.

Nesse sentido, procura-se, com a presente pesquisa, descrever o processo de planejamento estratégico, bem como evidenciar as principais ações estratégicas implementadas pela Universidade de Passo Fundo e que obtiveram resultados relevantes na determinação do rumo desta IES até o momento. Portanto, espera-se que fiquem claras não somente as principais ações estratégicas implementadas pela organização, como também as dificuldades que interferiram negativamente no processo de planejamento estratégico e que colaboraram para que tais ações não tivessem os resultados esperados.

Espera-se que este trabalho traga contribuições em nível teórico a novos pesquisadores que se interessem pelo tema, especialmente no que se refere ao tipo de

instituição ora pesquisada, e, também, que sirva para identificar situações e ocorrências relevantes para a própria Universidade de Passo Fundo, que pode tirar proveito das análises e sugestões propostas.

### **3.2 Justificativa pela escolha da organização e dos participantes**

#### **3.2.1 Perfil e justificativa da escolha da organização**

##### *a) Perfil da organização*

O ensino superior em Passo Fundo surgiu em 1956 com a criação de Faculdade de Direito, mantida pela Sociedade Pró-Universidade. Em 1957, o Consórcio Universitário Católico instituiu a Faculdade de Filosofia, com o curso de Filosofia, Pedagogia e Letras. Em 28 de junho de 1967, pela fusão das duas entidades mantenedoras, formou-se a Fundação Universidade de Passo Fundo, pessoa jurídica de direito privado, que se tornou a mantenedora da atual universidade. A UPF, conforme seu estatuto em seu artigo primeiro, trata-se de uma universidade comunitária e regional, reconhecida pelo governo federal, pelo decreto número 62.385, de 6 de junho de 1968. Sua sede situa-se na cidade de Passo Fundo, a qual é considerada a maior cidade da região Norte do estado do Rio Grande do Sul e, portanto, constitui-se num centro regional do estado, também exercendo influência, entre outros, no centro-oeste do estado vizinho de Santa Catarina.

A Universidade de Passo Fundo é constituída de três institutos, oito faculdades e cinco campi universitários, com um total de, aproximadamente, doze mil alunos, distribuídos em 46 cursos de graduação, 27 cursos de pós-graduação *lato sensu* e quatorze cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Esta instituição de ensino superior tem uma lotação de pessoal de 819 professores do ensino superior, 122 professores em nível de ensino médio e 755 servidores, perfazendo um total geral de 1.696 empregados.

O campus central ocupa uma área de, aproximadamente, 370 hectares no Bairro São José na cidade de Passo Fundo.

Os órgãos da administração da Universidade de Passo Fundo, conforme art. 14 de seu Estatuto e Regimento Geral, são:

I - De Deliberação Superior:

- a) Assembléia Superior.
- b) Conselho Diretor

II - De Consulta:

- a) Conselho de Administração e Planejamento.
- b) Conselho Comunitário.

III - De Execução Superior:

- a) Reitoria: composta por um Reitor e quatro Vice-Reitores.

IV - De Administração das Unidades:

- a) Congregação.
- b) Direção de Unidade.
- c) Conselho Departamental.
- d) Coordenação de Cursos.

V - De Administração de Campi:

- a) Conselho do Campi.
- b) Diretor de Campi.

Os órgãos de administração da universidade são organizados da seguinte forma:

- a) O Conselho Universitário tem seus membros eleitos originários do corpo docente da universidade, com exceção dos dois representantes indicados pela mantenedora, sendo que o mandato de cada representante é de dois anos.

b) A Reitoria é exercida por um reitor, auxiliado por um vice-reitor de Graduação, por um vice-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, por um vice-reitor de Extensão e Assuntos Corporativos e por um vice-reitor Administrativo.

Os ocupantes dos cargos da Reitoria são eleitos pelos professores, os quais têm proporcionalidade de 70%; os alunos com proporcionalidade de 15% e os funcionários com os restantes 15%. O mandato desses é por quatro anos, sendo permitida a recondução para o mesmo cargo no período subsequente.

c) Os diretores das unidades são eleitos da mesma forma que a Reitoria e os diretores dos campi são indicados pela Reitoria, mediante a aprovação do Conselho Universitário.

Pela análise dos documentos da Universidade de Passo Fundo, observa-se que todos os seus dirigentes são eleitos e originários do corpo docente, desde o Conselho Universitário, a Reitoria, o diretor de unidade e o coordenador de curso. Somente os diretores de campi são indicados pela Reitoria, selecionados entre os membros do corpo docente de cada campus.

Os professores transitam em assuntos acadêmicos e é dentro desse domínio que são eleitos para dirigir e administrar a universidade.

Nesse contexto, observa-se que a administração da universidade é executada por professores, acadêmicos, normalmente assessorados por profissionais que nem sempre têm formação em administração de organizações.

Ressalta-se que a Universidade de Passo Fundo vem se envolvendo com maior ênfase no seu processo de planejamento estratégico desde a gestão anterior à atual, que comanda os seus destinos desde o exercício de 1994.

#### *b) Justificativa pela escolha da organização*

Optou-se por desenvolver esta pesquisa junto à Universidade de Passo Fundo, em princípio, por se tratar de um trabalho acadêmico pioneiro nessa instituição no que se refere não somente ao tema de pesquisa como também ao problema proposto. Entende-se também que é válido não somente por ser pioneiro, mas pela possibilidade de esclarecer variáveis que poderão dar suporte não só teórico como prático à recondução do processo de planejamento estratégico da instituição.

O pesquisador é professor titular da cadeira de Planejamento e Administração Estratégica da referida universidade, onde ministra aulas há aproximadamente oito anos. Nesse período, observou-se que a instituição tentou por duas vezes a implementação de um processo de planejamento estratégico, os quais não foram executados na sua plenitude, conforme informações dos próprios administradores da universidade.

Nesse sentido, o presente trabalho poderá oferecer contribuição significativa à referida instituição no que se refere à retomada de seu processo de planejamento estratégico e, também, a novos pesquisadores interessados no tema.

### **3.2.2 Justificativa pela escolha dos participantes**

A população-alvo desta pesquisa será o universo do alto comando da Universidade de Passo Fundo, o qual representa os órgãos máximos de sua administração, aqui composto pela Fundação Universidade de Passo Fundo e pela própria Universidade de Passo Fundo, sendo assim representados: a primeira, pelo seu Conselho Diretor e, a segunda, pela sua Reitoria e pelos diretores das unidades de ensino.

Em virtude das características específicas do presente estudo e do universo a ser pesquisado, não serão utilizadas neste trabalho técnicas de estatística de amostragem.

Para Chizzotti (1991), os participantes da pesquisa na abordagem qualitativa são conhecidos como *atores sociais*, *sujeitos*, dentre outras denominações, ou seja, autores de um conhecimento, de uma prática, fato esse que proporciona uma relação dinâmica entre pesquisador e pesquisado, levando a que a pesquisa se torne uma obra coletiva.

Nesse sentido, foram entrevistados os componentes da alta administração da UPF - Universidade de Passo Fundo, já definidos no item delineamento da pesquisa, pertencentes às gestões anterior e atual, no caso específico da Reitoria, as quais totalizam 16 pessoas. As entrevistas ocorreram de outubro/1999 a janeiro de 2000.

A opção por pesquisar duas gestões na Reitoria fez-se necessária para que não houvesse distorções nas respostas fornecidas, ou seja, que os aspectos políticos não tivessem interferência significativa, pois, em ambas, havia pessoas envolvidas no processo de

planejamento estratégico da organização. Destaca-se a atenção dispensada aos considerados *informantes-chave*, os quais foram vitais na obtenção das informações conforme os objetivos pretendidos no presente trabalho.

Salienta-se também o fato de que, ao pesquisar essas pessoas - *informantes-chave* - que pertencem às duas últimas gestões, procurou-se entender as posições de duas correntes políticas distintas, as quais tiveram influências não só no processo de planejamento estratégico, como em suas conseqüentes ações estratégicas na Universidade de Passo Fundo, especialmente pelo seu envolvimento nas duas tentativas de implantação do processo.

Os entrevistados são todos professores da universidade, portanto oriundos da área acadêmica da instituição e, conforme descrito anteriormente, são “dono” da UPF.

O universo de pesquisa contemplou três grupos de entrevistados pertencentes ao alto comando da organização. Foram entrevistadas dezesseis pessoas das vinte possíveis, sendo componentes do Conselho Diretor, das Reitorias anterior e atual e diretores das faculdades – unidades de ensino.

A ênfase da justificativa da escolha dos entrevistados situa-se no fato de que todos esses pertencem ao alto comando da organização e, de uma forma ou outra, são responsáveis pelos destinos da mesma, não só no sentido de planejamento como das principais ações estratégicas e de seus resultados futuros.

### **3.3 Caracterização do período de realização da pesquisa**

Esta pesquisa foi realizada em outubro e novembro de 1999 e janeiro de 2000. Nesse período, procurou-se entrevistar todos os componentes do universo de pesquisa selecionado, tendo sido possível obter adesão de 80% dos componentes desse universo.

Destaca-se que, nesse período, a Universidade de Passo Fundo, através de sua atual Reitoria, estava passando por momentos de reações à sua situação financeira. A Reitoria vinha sofrendo críticas de seus principais opositores políticos no sentido de que já havia assumido a gestão da instituição e até aquele momento não tinha ainda feito grandes mudanças para melhorar a sua *performance*, principalmente no que se referia ao equilíbrio financeiro.

Nesse período, observou-se que a instituição estava iniciando um plano de saneamento financeiro. Diante dos problemas financeiros existentes e de outras necessidades gerenciais, a presente pesquisa conseguiu levantar relevantes informações para o processo administrativo da instituição, sobretudo no que se refere ao seu processo de planejamento estratégico, tema da presente dissertação.

Cabe ressaltar que, no período de coleta de conteúdos, a Reitoria da Universidade de Passo Fundo estava pensando seriamente em retomar o seu processo de planejamento estratégico. Destaca-se também que a atual Reitoria foi eleita há aproximadamente um ano e meio e substituiu a Reitoria anterior, na qual o reitor permaneceu no cargo por quatro gestões, ou seja, por dezesseis anos consecutivamente. A mudança no poder aconteceu após uma disputada eleição, por isso, no momento, é grande o desafio político que a atual Reitoria tem na gestão da instituição.

### **3.4 Limitações do estudo**

Apesar do rigor na elaboração da pesquisa, na análise dos dados e na interpretação dos conteúdos levantados, o estudo sofreu algumas limitações.

Conforme Leitão (1993), na realização de pesquisa que tem como fonte primária de dados as entrevistas, as quais captam a percepção dos depoentes sobre determinado tema, é preciso ter presente que a percepção humana é interpretativa e seletiva no seu contexto diário, sendo, assim, influenciada por expectativas, experiências passadas, pela posição ocupada na organização e, ainda, pelas suas crenças individuais e valores pessoais e até grupais. Logo, o método de estudo de caso possui uma característica de limitação de generalização em níveis externos, ainda que possibilite uma análise profunda de uma situação específica com é o caso da UPF.

O método do estudo de caso e as técnicas de levantamento de dados, de entrevistas e de observações permitem que se chegue a inferências e conclusões sobre o tema abordado, desde que não se pretenda fazer generalizações para outras organizações, principalmente para as de outro contexto social.



### 3.5 Especificação do problema e das perguntas de pesquisa

Técnicas administrativas eficientes são necessárias a qualquer tipo de organização. Nas universidades, pelo tipo de organização complexa que são, o processo de planejamento estratégico vem ganhando ênfase nos últimos tempos.

Entende-se que qualquer técnica administrativa apresenta problemas na sua concepção, mas, sobretudo, na sua implantação, especialmente pelo grande envolvimento de pessoas, setores e, ainda, pelos aspectos econômicos sociais e políticos que acaba envolvendo quando de sua implantação. Neste caso, a organização em estudo é a Universidade de Passo Fundo, na qual será pesquisada a implantação do seu processo de planejamento estratégico.

Para Triviños (1987), os estudos devem incluir questões de pesquisa, as quais são norteadoras do que o pesquisador pretende esclarecer quando investiga determinado tema; após, deve ocorrer a definição do problema de pesquisa, neste caso específico:

*- Como ocorreu a operacionalização do processo de planejamento estratégico na Universidade de Passo Fundo?*

Destacam-se, a seguir, perguntas básicas de pesquisas, as quais são formuladas para operacionalizar as respostas ao problema de pesquisa, indicando os principais aspectos de interesse do pesquisador, conforme o embasamento teórico na revisão bibliográfica. Portanto, visando operacionalizar o problema de pesquisa, formularem-se as seguintes questões básicas:

- a) Como seria descrito o processo de planejamento estratégico?
- b) Quais foram as principais ações estratégicas implementadas?
- c) Quais foram os resultados obtidos resultantes do PPE e das AES?
- d) Quais são as prioridades e sugestões propostas pelos entrevistados?

### 3.6 Etapas da pesquisa

Neste trabalho, o processo de investigação desenvolveu-se, basicamente, em duas etapas: em um primeiro momento, fez-se uma revisão de conteúdos bibliográficos, conforme o tema determinado e a problemática de pesquisa para o desenvolvimento da mesma; numa segunda etapa, realizou-se a pesquisa de campo, quando se procurou confrontar os dados obtidos com a fundamentação teórica existente sobre o referido tema.

#### *a) 1ª etapa: Pesquisa bibliográfica*

Nesta primeira etapa, a ênfase esteve na pesquisa bibliográfica, a qual fundamenta preliminarmente o trabalho de dissertação. Procurou-se na fundamentação teórica subsídios para o desenvolvimento da pesquisa, para que esta tivesse embasamento nas correntes teóricas atuais e propiciasse ao pesquisador o alicerce teórico suficiente para a aplicabilidade da pesquisa de campo.

Ressalta-se que os conceitos teóricos pesquisados encontram-se numa seqüência lógica, conforme a literatura revista, dispondo-se, no início da revisão bibliográfica, conceitos mais genéricos e, no decorrer dessa, aprofundando-se o tema específico de pesquisa. Salienta-se, ainda, a interconectividade entre os temas (tópicos) pesquisados e os seus subtópicos, ou seja, buscaram-se na literatura os elementos necessários para que tal pesquisa possibilitasse um maior entendimento dos acontecimento práticos quando da pesquisa de campo junto à Universidade de Passo Fundo.

Com a explicitação do embasamento teórico, obtiveram-se subsídios teóricos suficientes para a execução da pesquisa de campo.

## *b) 2ª etapa: Pesquisa de campo*

### *b.1) Coleta de conteúdos junto aos entrevistados*

Após a pesquisa de revisão bibliográfica e a definição dos critérios de seleção dos participantes e das unidades institucionais a serem contempladas, desenvolveu-se a pesquisa de campo, a qual foi implantada conforme o planejamento feito e sua respectiva fundamentação teórica.

Nesta etapa, foram solicitadas, conforme carta, entrevistas aos dirigentes da instituição, alguns dos quais, no período de pesquisa, não se encontravam nela, além de que três diretores de cursos não se dispuseram ao trabalho proposto. Quanto às pessoas que se propuseram a responder às questões formuladas pelo pesquisador, demonstraram boa vontade em colaborar, inclusive, em alguns casos, colocando-se à disposição para novas entrevistas, caso fosse necessário.

Todas as entrevistas foram agendadas com hora marcada, contudo, com raras exceções, os entrevistados cumpriram os horários predeterminados. As entrevistas foram gravadas em fita cassete, tendo o seu tempo estimado, em média, em uma hora e vinte minutos cada; em apenas dois casos, a entrevista foi realizada em dois dias consecutivos tendo como tempo de duração, aproximadamente, três horas. Alguns entrevistados (três) solicitaram que as entrevistas não fossem gravadas, o que foi respeitado.

Todos os dirigentes entrevistados foram muito solícitos, demonstrando entender bem as perguntas apresentadas e possibilitando uma boa interação com o pesquisador. Esse entendimento deveu-se à clareza da linguagem usada, além de que os participantes detêm um alto nível intelectual. Ressalta-se também que as entrevistas foram efetuadas em seus locais de trabalho, portanto dentro das dependências da própria Universidade de Passo Fundo.

### *b.2) Coleta de informações outras e análise documental*

Após realizadas as entrevistas com os participantes, procurou-se obter outras informações junto a esses, especialmente as correspondentes a relatórios gerenciais que tivessem relação com o tema proposto.

Com a análise documental, procurou-se corroborar ou não as informações coletadas quando das entrevistas e, ainda, obter outras que se mostrassem relevantes para este trabalho.

### **3.7 Configuração dos instrumentos de coleta de conteúdo**

Procurando atingir os objetivos da presente dissertação, foram utilizados como instrumentos de pesquisa a entrevista semi-estruturada para a obtenção dos dados primários e a investigação e análise de documentos para a captação de dados secundários. Para a coleta de dados primários, foi utilizado um roteiro básico previamente determinado, que foi analisado através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977).

#### **3.7.1 Coleta e análise dos dados**

Nesta pesquisa, foram utilizados dados de fontes primárias e secundárias.

Os dados primários foram obtidos de primeira mão, resultantes da aplicação de técnicas de observação direta e entrevistas junto ao alto comando da universidade em foco, conforme indicação da revisão bibliográfica feita. Já os dados secundários são oriundos da disponibilização pela organização pesquisada de relatórios, publicações internas e externas à mesma.

A entrevista, segundo Marconi e Lakatos (1982) e Richardson (1985), é a técnica de pesquisa que permite uma melhor apreensão dos dados na pesquisa em ciências sociais, pois possibilita a interação face a face, condição que não é obtida através do questionário. Como consequência, as informações são mais acuradas e precisas pela possibilidade de perguntas adicionais. Para Ludke e André (1986), a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, possibilitando um maior entendimento das informações desejadas.

Para Richardson (1985), a natureza do tratamento dos dados coletados será predominantemente qualitativa, devendo, para tal, ser utilizadas as técnicas de análise de conteúdo e da análise documental. Bardin (1977) também comenta que, para as pesquisas do tipo qualitativa, a análise de conteúdo é a mais indicada.

Neste trabalho, procurou-se descrever e interpretar os dados coletados à luz dos referenciais teóricos propostos, levando-se em conta o contexto atual e futuro da organização pesquisada.

Para Patton (1990), o método qualitativo utiliza três tipos de coletas de dados: 1) entrevistas abertas em profundidade, 2) observações diretas e 3) documentos escritos. Nesse sentido, o procedimento de coleta de dados adotado desenvolveu-se na dinâmica interação entre o pesquisador e os participantes, num processo de retroalimentação de informações e conhecimentos.

Nesse processo da participação do sujeito na construção do conhecimento, optou-se pelos seguintes instrumentos de coleta de conteúdos:

#### *a) Fontes Primárias*

Foram utilizadas, basicamente, entrevistas semi-estruturadas, feitas com base em um roteiro com perguntas abertas, para cada uma das quais formularam-se outras perguntas, que servissem de suporte ao questionamento. As perguntas básicas, bem como as de suporte, foram elaboradas com apoio na fundamentação teórica.

#### *b) Fontes Secundárias*

Para as fontes secundárias de dados, foi utilizada a análise documental, conforme a documentação disponibilizada pela instituição.

### 3.8 Estruturação e análise dos conteúdos

Após a coleta dos dados conforme os instrumentos de pesquisa descritos, quando da leitura e transcrição das fitas, foram selecionados os temas que constituíram as unidades de conteúdo.

Após a seleção dos termos significativos, procedeu-se ao agrupamento dos que se relacionavam a temas semelhantes. Em seguida, realizou-se a descrição do conteúdo das entrevistas com base nas categorias preestabelecidas conforme a revisão bibliográfica.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo da mensagem. Nesse sentido, a técnica de análise de conteúdo provê ao investigador informações relevantes, fidedignas e válidas.

Ainda Bardin (1977) descreve que a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seqüência, por reagrupamento, segundo o gênero desses.

Para Richardson (1985), entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais utilizada é a análise por categorias, que se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados em unidades de análise e formam agrupamentos analógicos.

#### *a) Fontes primárias*

##### *a.1) 1ª etapa: Transcrição das fitas*

Efetuada as transcrições das fitas, obteve-se um total de, aproximadamente, trinta horas de gravação. Procurou-se não identificar a unidade de trabalho dos entrevistados para preservar a sua identidade.

Atentou-se, nas transcrições, para as partes das falas que interessavam diretamente às questões predeterminadas e para outras informações que surgiam voluntariamente e que

traziam conteúdos importantes para responder à pergunta central de pesquisa e às demais questões básicas.

*a.2) 2ª etapa: Leitura das transcrições das fitas e das entrevistas*

Nesta etapa, realizou-se uma primeira leitura de todo o material coletado, composto pela transcrição das fitas e por outras anotações efetuadas quando da realização das entrevistas, a fim de obter uma visão global das informações obtidas.

Conforme Bardin (1977), este material constitui o *corpus*, que é submetido a um estudo profundo, o qual se inicia pela análise propriamente dita, refletindo-se na administração sistemática das decisões tomadas.

*a.3) 3ª etapa: Identificação das unidades de análise*

Segundo Franco (1986), o pesquisador, tendo disponível o material a ser analisado conforme o delineamento do referencial teórico, deve selecionar as unidades de análise que deverão ser privilegiadas, as quais podem ser uma palavra, um tema ou um item. Assim, após uma nova leitura do material, optou-se por estabelecer as unidades de análise de conteúdos com base em um tema principal, conforme Walton (1973).

*a.4) 4ª etapa: Seleção das verbalizações de interesse (trechos da fala) de acordo com as unidades de análise (tema)*

Os trechos selecionados foram recortados e reunidos de acordo com as suas categorias e respectivas unidades de análise, procurando-se dar ênfase não só ao relatos com observações comuns à determinada unidade de análise, mas também às divergências registradas sobre a referida unidade.

De acordo com Richardson (1985) e Franco (1986), as categorias são consideradas o ponto crucial da análise de conteúdo, pois, além de exigirem do pesquisador sólidos

fundamentos teóricos referentes ao problema pesquisado, devem ser norteadas pela competência, sensibilidade e, mesmo, pela intuição do pesquisador, o que implica constantes “idas” e “vindas” tanto à teoria como aos conteúdos analisados.

Ainda para Richardson (1985), a técnica mais utilizada para a análise de conteúdo é a análise por categoria, que se traduz em isolar temas e extrair partes do conteúdo das entrevistas que são aplicáveis ao tema da pesquisa, sempre visando ao problema pesquisado. Nesse sentido, o referencial teórico orientou a elaboração das categorias que serviram de base para a análise das entrevistas.

Assim, para a presente pesquisa, as categorias e os respectivos temas (unidades de análise) foram estabelecidos da forma como se descreve nos quadros, conforme as questões básicas do estudo.

Quadro 3.1 – Questão básica: o processo de planejamento estratégico

<b>Categorias</b>	<b>Temas (unidades de análise)</b>
- Conhecimento do processo de planejamento estratégico	- Conhecimento teórico e prático - Aspectos políticos - Processo administrativo
- Descrição do processo de planejamento estratégico	- O processo de planejamento estratégico - Elementos básicos - Diferentes momentos - Continuidade do processo
- Envolvimento	- Pessoas e grupos - Integração
- Importância do processo	- Níveis de importância - Vantagens e desvantagens
- Futuro do processo de planejamento estratégico	- Estágio atual do processo - Desenvolvimento futuro do processo

Fonte: Pesquisa do autor (2001).



Quadro 3.2 – Questão básica: ações estratégicas

<b>Categorias</b>	<b>Temas (unidades de análise)</b>
- Implantação das ações estratégicas	- Definição das ações estratégicas - Planejamento das ações estratégicas - Cultura e poder da instituição
- Objetivos estratégicos	- Relação: objetivos e ações estratégicas - Planejamento dos objetivos estratégicos - Entrosamento da alta administração
- Controle estratégico	- Acompanhamento das ações estratégicas - Implantação das ações estratégicas
- Visão do futuro	- Visão estratégica de futuro - Resultados futuros significativos

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

Quadro 3.3 – Questão básica: resultados obtidos

<b>Categorias</b>	<b>Temas (unidades de análise)</b>
- Resultados significativos obtidos	- Conhecimento e desempenho dos resultados - A relação: planejamento estratégico e os resultados obtidos - Administração por resultados
- Situação da instituição	- Aspectos estratégicos e operacionais - Situação financeira da instituição

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

No item seguinte, destaca-se a questão básica das sugestões e as prioridades elencadas pelos entrevistados, conforme a pesquisa efetuada. (Quadro 4)

As sugestões e prioridades são descritas conforme as questões básicas de pesquisa, ou seja, sobre o processo de planejamento estratégico, ações estratégicas e os resultados obtidos, destacando o número de frequência de cada uma destas. São elas:

Quadro 3.4 – Questão básica: sugestões propostas pelo entrevistados

- ter como objetivo único a UPF como um todo: 5
- maior diálogo entre os dirigentes: 1
- seriedade administrativa: 1
- pesquisar outras universidades: 1
- trazer vantagens para a UPF, com o processo de planejamento estratégico: 10
- precisamos acertar o aspecto financeiro da instituição: 10
- a UPF precisa definir melhor a sua identidade: 3
- precisa continuar crescendo: 1
- concentrar-se na sua função básica que é o ensino: 1
- crescer com qualidade no processo administrativo: 1
- analisar os aspectos sobre os institutos de ensino superior, discutir mais: 3
- observar as ameaças que vêm do ambiente universitário: 1
- tem de haver a participação efetiva das pessoas nas discussões: 4
- ter uma administração séria e profissional: 1
- fazer uma análise dos valores das mensalidades: 1
- não extinguir as áreas do conhecimento, mas viabilizá-las: 1
- analisar bem os investimentos antes de implantá-los: 1
- pensar num projeto de ensino à distância: 1
- definir critérios para a gestão da UPF: para aonde se quer ir?: 1
- dar mais autonomia às unidades de ensino e cobrar responsabilidades dessas: 1
- a Reitoria deve utilizar o lado bom da política, os que apoiaram, para ganhar mais credibilidade junto à comunidade: 2
- rever a capacitação docente por cursos, pois há alguns cursos aquém das necessidades mínimas exigidas pelo MEC: 3
- a UPF deverá implantar medidas duras administrativas para resolver os seus problemas; 01
- rever o plano expansionista dos campi: 1
- definir um modelo de administração que recupere a universidade: 1
- investir na qualificação dos docentes com critérios predeterminados e transparentes: 03
- não implantar ações estratégicas simpáticas conforme o interesse de alguns: 1
- promover os cursos deficitários e, se não der certo, eliminá-los na sua maioria: 3
- pesquisar o mercado para o lançamento de qualquer curso: 2
- desburocratizar os processos administrativos: 1
- revitalizar a organização, que está mais ou menos sem rumo: 2
- ter uma forma de gestão mais justa com todos: 1
- a UPF tem que se tornar um centro de referência regional: 1
- deverá haver mais participação das pessoas nas ações estratégicas: 2

Fonte: Pesquisa do autor (2001).

*a.5) 5ª etapa: Estruturação da redação*

Após terem sido agrupadas as categorias e os seus respectivos temas (unidades de análise), tratou-se de elaborar a descrição dos relatos e realizar a respectiva análise. A redação do texto está dividida, portanto, de acordo com as questões básicas (perguntas) de pesquisa, com as respectivas categorias estabelecidas, considerando-se as unidades de análise (temas) dentro de cada categoria.

*b) Fontes secundárias*

Na presente dissertação, o pesquisador recorreu a várias fontes secundárias para a obtenção de outras informações importantes para o trabalho, como o próprio jornal informativo da universidade, relatórios da instituição, estatuto da universidade, plano desenvolvimento institucional e relatórios efetuados por uma empresa de consultoria, os quais elencaram mudanças que a universidade deveria efetuar.

## **CAPÍTULO - IV**

### **DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Após ter apresentado os capítulos de introdução, da revisão bibliográfica e da metodologia, neste capítulo, descrevem-se e analisam-se os dados coletados quando da pesquisa de campo, de acordo com o referencial correspondente ao tema.

Todos os entrevistados receberam um código de identificação para uso tão-somente na presente pesquisa, a saber:

- ER - Ex-Reitoria: pessoas que já ocuparam cargos na Reitoria anterior;
- RA – Reitoria Atual: pessoas que compõem a atual Reitoria;
- CD – Conselho Diretor: pessoas que compõem o órgão máximo da Fundação Universidade de Passo Fundo, mantenedora da instituição pesquisada;
- DC – Diretor de Curso: pessoas que estão no comando das unidades de ensino.

Cada entrevistado recebeu, além de sua sigla, a qual identifica o seu setor de atuação, um número que corresponde à ordem seqüencial de sua entrevista.

Convém destacar que, entre os entrevistados, um grande número deles não só desempenharam funções como diretor de curso, como também atuaram na Reitoria e no próprio Conselho Diretor; além disso, no momento, alguns acumulam as funções de diretor de unidade de ensino e membro do Conselho Diretor da instituição. Portanto, todos os entrevistados são professores da Universidade de Passo Fundo.

Procura-se, com os conteúdos das entrevistas e o complemento do levantamento e análise documental, responder à pergunta de pesquisa, bem como atender aos objetivos geral e específicos do presente trabalho. Busca-se também descrever os conteúdos levantados conforme as unidades de análise estabelecidas dentro de suas respectivas categorias e, preponderantemente, dentro das questões básicas de pesquisa propostas, as quais oferecem, por sua vez, o suporte necessário para responder ao problema de pesquisa, bem como às questões básicas de suporte.

A seguir, apresenta-se a descrição dos trechos das falas obtidas mais importantes para a análise das categorias, com suas respectivas unidades de análise, considerando-se a metodologia proposta no capítulo anterior e de acordo com a fundamentação teórica explicitada.

#### **4.1 O processo de planejamento estratégico**

Neste item, referente ao processo de planejamento estratégico, descrevem-se as suas categorias e as unidades de análise, ambas analisadas à luz do referencial teórico. Trata-se de uma das questões básicas de pesquisa, para a qual se deverá obter resposta após a análise de suas categorias.

##### **4.1.1 Conhecimento teórico e prático sobre o processo de planejamento**

A primeira categoria determinada foram o *conhecimento do processo de planejamento estratégico da UPF*, bem como as suas unidades de análise, como os níveis de *conhecimentos teórico e prático dos entrevistados sobre o tema, os aspectos políticos e o processo administrativo* na instituição.

Os participantes apresentaram os mais variados tipos de conhecimentos tanto teórico como prático sobre tal categoria em análise, conforme se constata na transcrições a seguir:

“Confesso que tenho o conhecimento mais do lado da literatura sobre o planejamento educacional, mas acabei me envolvendo um pouco com uma consultoria que esteve aqui tratando sobre planejamento estratégico.” ER.1

“Portanto, sem dúvidas, posso dizer que tenho lido bastante sobre o assunto e pratiquei inicialmente o processo de planejamento estratégico na UPF. Na verdade, a UPF está envolvida com maior ênfase desde 1994, quando a mesma deu um salto em termos de planejamento estratégico, com o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional”. ER.2

“A gente conhece um pouco a literatura do planejamento estratégico, mas estive envolvido na prática com o nosso planejamento estratégico nas duas tentativas propostas.” RA.1

“A gente tem um bom conhecimento de planejamento de ensino nas cadeiras e planos em sala de aula. Em termos de planejamento para a termos instituição, nosso conhecimento é quase nada.” RA.2.

“Tenho lido alguma coisa sobre o tema, mas não tenho um conhecimento profundo. Até acho que a palavra estratégia talvez não seja bem aceita no meio até mesmo pelas suas origens.” CD.1.

Observa-se, pelas declarações dos entrevistados do comando maior da UPF, que o conhecimento sobre o tema planejamento estratégico é um tanto limitado, visto que eles revelam conhecer o planejamento das aulas (cadeiras), porém, com raras exceções, têm conhecimento teórico sobre o assunto. Especificamente quanto à aplicabilidade da técnica, ou seja, o conhecimento prático, esse é bastante limitado no corpo de gestão da instituição.

A respeito, os autores Cardoso(1983), Baldrige (1983) e Etzioni (1989) afirmam que, em virtude de suas características, as universidades oferecem um grau de dificuldade maior para a implantação desta técnica administrativa. Isso ocorre porque seus administradores, ao saírem do cotidiano passando a exercer atividades que não são consideradas fins, perdem a liderança sobre aquelas atividades e pessoas com as quais operavam, criando-se a ambigüidade de objetivos em função da diferenças acentuadas de sua clientela e, também, dos aspectos políticos que envolvem o processo de planejamento e de decisões nas universidades.

Nesse aspecto, Baldrige (1983) refere que a ineficiência do processo de planejamento estratégico na universidades advém do desempenho acanhado nas práticas administrativas dessas, o que se deve, segundo o autor, à carência de uma teoria que se volte a práticas para esse tipo de organização.

Nota-se também que a falta de conhecimento prático por parte dos entrevistados deve-se ao fato de, na época das tentativas de implantação da técnica de planejamento estratégico, alguns não terem sido envolvidos em tal processo, até mesmo por causa de disputas políticas dentro da universidade. Apesar de o conhecimento sobre o tema não ser acentuado entre os entrevistados, observou-se uma preocupação por parte da maioria com o assunto.

Kotler e Murfhy (1981) afirmam que é indispensável para as universidades a implantação de um processo de planejamento que considere as variáveis externas dessas como mecanismo indispensável para a sua sobrevivência.

Quanto à segunda unidade de análise, os aspectos políticos envolvidos quando do processo de planejamento estratégico, destacam-se algumas falas dos entrevistados. ER.1.:

“A primeira tentativa de implantar o PPE não foi adiante porque tinha um forte intenção política da gestão que comandava a UPF no momento, em especial da figura do reitor na época, pois haveria eleições nos meses seguintes e este queria fazer promoção pessoal com o plano de planejamento estratégico.”

Ainda quanto aos aspectos políticos, destaca-se o que expressou outro entrevistado:

“Eu tive envolvimento nas tentativas de planejar a universidade, mas a coisa não foi a frente como deveria ter ido por motivos de interesses pessoais”. DC.6.

Referentemente a esse tópico, observou-se ainda:

“As pessoas que comandam trazem consultoria aqui para obterem dividendos políticos”. DC.3.

No que se refere a essa unidade de análise, os aspectos políticos, observa-se que os dois momentos de tentativas de implantação de planejamento estratégico foram prejudicados pelo viés político presente praticamente em todas as decisões administrativas da instituição. Nesse sentido, Baldrige (1989) adverte que deve ser levada em conta a ambigüidade dos objetivos das diferentes clientelas existentes nesse tipo de organização.

Ainda quanto a esse aspecto, Caravantes (1998) considera que, para que o planejamento estratégico de uma organização seja bem sucedido, deve considerar a integração e articulação entre os objetivos individuais-grupais e os da organização.

Já, para Meyer (1988), o processo de planejamento estratégico nas IES deve enfatizar a ampla participação dos diversos grupos nesse tipo de organização, pois o envolvimento no processo identifica-os e compromete-os com os objetivos estratégicos institucionais.

A falta da definição de um processo administrativo ficou bem presente nas falas dos entrevistados, constituindo mais uma unidade de análise da categoria do conhecimento do processo de planejamento estratégico. Isso ficou evidente nos depoimentos dos entrevistados que seguem:

“Em termos de planejamento de organização, o nosso conhecimento é quase nada”. RA.2.

“Especificamente sobre administração, não se tem o conhecimento necessário para administrar, daí a necessidade de que a Reitoria traga e encaminhe os subsídios suficientes para dar um assessoramento a nós diretores” DC.2.

Quanto à unidade de análise processo administrativo, ficou clara a falta de conhecimento não só da Reitoria como dos diretores de curso quanto ao processo administrativo da organização. Tal constatação nos remete a Baldrige (1983), para quem a ineficiência no processo de planejamento estratégico nas IES deve-se ao desempenho acanhado em suas práticas administrativas.

Stoner e Freeman (1995), por sua vez, concebem que o processo administrativo deve considerar a interatividade entre as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar as organizações, para que o processo tenha uma boa *performance*.

Também Chiavenato (1993) reitera que o êxito na administração das organizações não depende somente da qualidade das pessoas que as administram, mas também dos métodos empregados por essas na execução da gestão de suas instituições.

No caso deste estudo, especificamente, observa-se que o planejamento estratégico foi trabalhado na instituição de uma forma estanque, não sendo considerado em um âmbito maior, que seria o processo administrativo como um todo e, sobretudo, não considerando este último em nível estratégico.

Nessas três unidades de análise (temas), correspondentes à categoria conhecimento do processo de planejamento estratégico, denota-se a falta de conhecimento teórico e prático por parte dos administradores sobre o tema. Outro aspecto importante que se junta a esse é o fato de o viés político ter prejudicado sensivelmente as tentativas de implantação da tecnologia de planejamento estratégico na instituição em estudo. A falta de conhecimentos maiores sobre administração de organizações e os aspectos políticos foram, basicamente, os problemas que a Universidade de Passo Fundo enfrentou para levar adiante o seu processo de planejamento estratégico, pois a maioria dos administradores que compõem a alta gestão não têm formação específica em administração e, principalmente, experiência prática em gestão, sendo, via de regra, professores das mais diferentes áreas, os quais estão ocupando um cargo político. Nesse sentido, a instituição ressentiu-se de pessoas com formação específica em administração organizacional e que, efetivamente, tivessem o domínio prático do processo administrativo, apesar de ter o assessoramento de empresas de consultoria tidas como especialista no assunto.



#### 4.1.2 Descrição do processo de planejamento estratégico

Nesta categoria, estão inseridas as unidades de análise do *processo de planejamento estratégico*, os *elementos básicos* que o compõem, os *diferentes momentos* marcantes no que se refere às tentativas de implantação dessa técnica na instituição e a *continuidade do processo*.

O primeiro tema a ser analisado nesta categoria será o próprio processo de planejamento estratégico da instituição, isto é, como foi concebida e operacionalizada a sua implantação, as perspectivas e as decisões conseqüentes desse. A respeito, destacam-se as seguintes declarações dos entrevistados:

“A UPF – Universidade de Passo Fundo teve, de fato, dois momentos fortes sobre planejamento estratégico: o primeiro foi com uma consultoria que eu nem lembro o nome... e o segundo foi com a consultoria denominada Macroplan. No primeiro, o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional tinha uma conotação política e, no segundo, a nova tentativa, foi feito um diagnóstico profundo, principalmente das áreas administrativas e de produção, tendo como componente importante a mudança da estrutura acadêmica. Infelizmente, este último não passou daí, do diagnóstico.” ER.1.

“Em 1993 achamos que estava na hora de desenvolver um plano para dar suporte ao seu crescimento. Neste ano, foram iniciados junto a uma empresa de consultoria estudos que iriam resultar em um plano divulgado no seguinte ano, com a denominação de PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Neste sentido, observa-se que a UPF tem uma certa cultura neste momento no que se refere a planejamento estratégico. Portanto, o PDI trouxe à tona o debate sobre o desenvolvimento futuro da instituição, traduzindo-se na reflexão sobre o futuro da mesma.” ER.2

“Como já disse, o PDI, na verdade, resultou em um documento com algumas medidas mais teóricas, como a missão e os valores da instituição e poucas coisas foram implantadas. O PDI foi mais um plano pedagógico que administrativo e no trabalho da Macroplan foi feito um diagnóstico mas não foi adiante”. RA.1

“O primeiro processo (PDI) foi o que se pode definir de algo feito “goela abaixo” e, portanto, nunca funcionou.” RA.2

“Foi feito até agora somente um sobrevôo sobre a universidade sem entrar nas entranhas da mesma. A UPF não assumiu o processo de planejamento como se fosse dela, portanto não houve legitimidade do mesmo. Pelo que sei, alguns professores não tinham confiança no processo de planejamento estratégico que estava sendo preparado, pois foram tratados

assunto desconexos. O processo de planejamento trouxe pouco impacto para a instituição, pouco mais que zero.” RA.3

Observam-se, pelas falas dos entrevistados, duas posições contrárias: uma corrente, considerada minoria (ER.2), que expressa que o planejamento estratégico (PDI) trouxe resultados importantes para a instituição; já outros três entrevistados (ER.1, RA.1., RA.2 e RA.3) não comungam da mesma opinião. Nesse sentido, destaca-se o viés político predominante na instituição e, até mesmo, a falta de uma visão comum de futuro dos administradores no que se refere a ela.

Quanto à descrição do processo de planejamento estratégico, ainda convém destacar algumas revelações das pessoas que fizeram parte da Reitoria anterior e que também compõem a atual:

“Me parece que o processo de planejamento estratégico sempre foi truncado, fica mais na formulação do que na implantação de ações estratégicas. Ele não desce no dia-a-dia. Por isso acho que tem que ser contínuo e não pontual, tem que ser um mecanismo permanente.”

CD.1

“O processo de planejamento estratégico foi muito centralizado, não havendo um acompanhamento efetivo devido aos interesses pessoais como eu já falei. Não houve a delegação suficiente e, quando isso acontece, as pessoas ficam numa posição de defesa e procuram não participar para não se comprometerem. Neste sentido, muitos foram omissos em participarem. Ficou claro que alguém planejou para que outros implantassem, aí não funciona.” DC.6

Evidenciam-se, com esses depoimentos, as frustradas tentativas de implantação do processo de planejamento estratégico por duas vezes na UPF, além do desconhecimento real por grande parte dos entrevistados do que seria um processo efetivo de planejamento estratégico da instituição.

Conforme, Caravantes e Bjur (1996), o empirismo econômico findou e, com ele, a máxima de muitas promessas e pouca prática. Assim, as organizações eficientes, eficazes e efetivas devem transformar suas idéias (sonhos) em ação (prática), no que se confirma que teoria boa é teoria útil.

Drucker (1995) destaca a necessidade de se planejar para as incertezas constantes do ambiente organizacional, reafirmando, inclusive, que administrar para o futuro é condição

primeira para que as organizações alcancem os seus objetivos, os quais são seus resultados futuros.

Observa-se também que o planejamento estratégico não foi observado pela UPF, conforme a visão moderna de administração estratégica, a qual, segundo Fischmann (1991), engloba o processo de planejamento estratégico. Reforça Kotler (1996) que as idéias-chave do processo de planejamento estratégico representam a própria estratégia do negócio.

Portanto, a necessidade de planejar subentende o conhecimento do processo estratégico, técnica que não se resume apenas a planejar, mas que envolve implantar as ações estratégicas decorrentes desse planejamento, por consequência, dispor de visão estratégica e operacional concomitantemente. Logo, conclui-se que a visão da administração estratégica não foi praticada pela Universidade de Passo Fundo.

A seguir, nesta categoria, apresentam-se os resultados da pesquisa referente à unidade de análise denominada elementos básicos do processo de planejamento estratégico.

Destacam-se, para ilustrar esta categoria, algumas citações dos entrevistados sobre a integração desses elementos:

“Não houve....pois nunca se chegou ao fim do processo de planejamento estratégico na UPF”. ER.1.

“Creio que houve, senão o próprio documento(PDI) não seria escrito”. ER.2.

“Penso que aí está um grande problema das tentativas de planejamento estratégico na universidade. Eles vão até um momento e param por falta de apoio e de envolvimento das pessoas. Não existe integração da missão da UPF, com os seu objetivos e ações práticas.”  
CD.3

“Não sei responder sobre isto, pois não conheço a literatura de administração e não participei na época deste processo”.DC.4

“Não houve integração de nada no processo de planejamento estratégico”. DC.6

Como pode ser observado, não houve integração dos elementos básicos do processo de planejamento estratégico, acarretando que a implantação da técnica não tenha tido uma boa *performance*.

Oliveira (1997) salienta que, para a boa integração dos elementos básicos do processo de planejamento estratégico, deve-se observar a visão de administração estratégica, na qual o processo administrativo deve compor as funções planejamento, organização direção, controle e

desenvolvimento. Para tanto, tais funções devem ser observadas num sentido mais estratégico do que operacional primeiramente.

Fischmann (1991) corrobora a concepção de Oliveira, afirmando que as funções do processo administrativo são estratégicas antes de serem operacionais.

Observa-se, portanto, conforme o registro dos autores, que, para haver a integração dos elementos básicos do processo de planejamento estratégico, deve ocorrer integração entre as funções do processo administrativo, o qual deve ser enfatizado no sentido mais estratégico que operacional.

Fica evidente, pois, nas colocações efetuadas, que a integração se faz necessária na alta administração de qualquer organização antes de qualquer outra condição. Essa deve ter o pleno conhecimento da integração das funções do processo administrativo estratégico e, posteriormente, dos seus elementos básicos, ou seja, das suas fases. Tais fases, conforme Bethlem (1998), fazem parte do movimento do processo de planejamento estratégico e acontecem uma após a outra.

A seguir, destacam-se os depoimentos dos entrevistados quanto a outro tema componentes, das unidades de análise do presente trabalho, os diferentes momentos do processo de planejamento estratégico da UPF:

“A UPF teve, de fato, dois momentos fortes sobre planejamento estratégico. O primeiro foi com consultoria de fora do estado e o outro foi com a Macroplan, a qual já havia feito um trabalho de assessoria para a Unisinos. Esta última tentativa não foi adiante, pois os trabalhos foram boicotados pelas pessoas para as quais não era interessante mexer nos seus feudos.” ER.1

“Em 1994 a universidade deu um salto em seu processo de planejamento estratégico com o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Mais adiante, houve uma nova tentativa, mas este foi um trabalho mais específico de diagnóstico da estrutura operacional da universidade”. ER.2.

Observa-se, nos depoimentos transcritos, a controvérsia quanto à importância do processo de planejamento estratégico para a instituição. Ambos os sujeitos acreditam na importância de planejamento, mas cada um ressalta um determinado momento, principalmente aquele em que se consideram co-autores da implantação do processo junto à instituição.

Nesse sentido, fica claro que a instituição tentou por duas vezes implantar o processo de planejamento estratégico, o que, num primeiro momento, resultou no documento

denominado PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual foi assessorado por um grupo de consultores do Rio de Janeiro. Num segundo momento, com assessoria da consultoria Macroplan, a instituição fez outra tentativa de implementar o seu planejamento estratégico, mas que não surtiu o efeito desejado pelos aspectos políticos inerentes ao caso.

Para Drucker (1995), o planejamento não trata das decisões futuras, mas da futuridade das decisões atuais.

Nessa mesma linha de raciocínio, Meyer (1988) complementa que o planejamento é uma forma de trazer maior racionalidade às organizações, enfocando de maneira direta o seu futuro.

Ackoff (1982) vai ao encontro dos autores anteriores ao salientar a importância do planejamento estratégico quando afirma que sabedoria é a capacidade de prever conseqüências de longo prazo; considera, ainda, que a futuridade das ações estratégicas atuais é o cerne do processo de planejamento estratégico.

Observa-se, portanto, que UPF, por duas vezes tentou implantar o processo de planejamento estratégico, deixando clara a importância que atribui a essa técnica de administração.

Como última unidade de análise desta categoria, destaca-se a seguir o tema da continuidade do processo de planejamento estratégico na UPF. Sobre esta, os entrevistados destacam como foi o desenvolvimento do processo para a instituição pesquisada:

“Eu não tenho conhecimento porque o processo parou quando da primeira tentativa, mas, na segunda vez, me pareceu que a consultoria já tinha suas sugestões predefinidas, mas vendeu mal a idéia aos detentores do poder, pois me pareceu que haveria uma descentralização deste poder. E aí houve uma pressão política para com o processo de planejamento estratégico”.

CD.2

“Os professores foram chamados para participar, mas havia pouco espaço para a participação. Aí o processo não teve a atenção merecida”. DC.4

As passagens transcritas demonstram que não houve continuidade no processo de planejamento estratégico em razão de incompatibilidade política de grupos diferentes, por não haver espaço de participação das pessoas e até porque as tentativas de implantação desta técnica, em alguns momentos, “mexia” com o poder na organização, isto é, de um lado,

alguns tentavam, com ela, perenizar o seu poder e, de outro, havia os que se sentiam ameaçados com o controle que isso traria para a instituição.

### 4.1.3 Envolvimento

Nesta categoria, serão apresentadas as unidades de análise das *pessoas e grupos* participantes da gestão da UPF e a da *integração* de todos no processo de planejar a universidade para o futuro.

A primeira unidade de análise a ser destacada é a correspondente às pessoas e aos grupos participantes no processo de planejamento estratégico da UPF. Nesta unidade, destacam-se algumas citações dos entrevistados.

“A metodologia adotada foi a participação, tanto é que, nos seminários, se faziam presentes mais de cem pessoas, sendo que a idéia era trazer para a participação não somente os professores como também os funcionários.” ER.2

“ Houve até um bom envolvimento de pessoas no primeiro momento do processo, talvez mais de cem pessoas, mas quando elas entenderam que tinha um forte componente político, deixaram de apoiar, pelo menos uma parte dos professores.” RA.1

“Até houve o envolvimento de algumas pessoas, não de todos. Talvez esteja faltando uma maior participação da comunidade acadêmica”. CD.1

“Houve um envolvimento efetivo de somente alguns grupos isolados. Houve um chamamento da Reitoria da época para que todos participassem, mas na verdade eles já tinham suas opiniões formadas.” RA.2

“Eu ouvia falar da forma como estavam sendo conduzidos estes processos e penso que um processo de planejamento estratégico, para ser bem executado, e não pode surgir de conflitos, tem que ter como base a gestão participativa. Me informaram que somente estavam participando determinados grupos que se interessavam por estes tipos de processos.” DC.2

Pelos relatos, ficam claros os conflitos existentes entre as duas fases de implantação do processo estratégico e os grupos de interesses conflitantes no processo.

“Falando da segunda tentativa de que eu participei, houve o envolvimento de aproximadamente dez pessoas e de um pequeno grupo que se somou....mas depois parou o processo, ou seja, o mesmo foi boicotado”. DC.5

O envolvimento das pessoas é importante para o bom andamento de qualquer técnica administrativa. A respeito, Stoner e Freeman (1995) enfatizam que o envolvimento das pessoas é de substancial importância para a condução do processo de planejamento estratégico.

Caravantes e Bjur (1996) entendem que o envolvimento das pessoas é vital para que esse processo seja desempenhado a contento e que os objetivos das pessoas e de grupos devem estar alinhados com o objetivo da organização.

Na UPF, o envolvimento das pessoas atendeu mais a critérios políticos do que técnicos; assim, não é de estranhar o fato de, nas duas tentativas de implantação do processo de planejamento estratégico, a organização não ter obtido sucesso. Destaca-se também que algumas pessoas procuraram não se envolver para não se responsabilizar com tal processo. Isso se deve também aos aspectos políticos inerentes ao tipo de organização que são as universidades.

Quanto a unidade da integração, observa-se as seguintes falas sobre o presente tema:

“Como eu disse o processo de planejamento estratégico não existiu na UPF. Muitas das ações estratégicas foram implantadas, sendo que algumas foram discutida e outras sem a menor integração”.ER.1

“Muitas das ações estratégicas não puderam ser implantadas em sua totalidade por motivos de interesses diversos. Portanto não houve integração das pessoas e do processo de planejamento”.ER.2

“Não houve integração do processo de planejamento estratégico com as ações estratégicas”.RA.1

“Não houve integração em nada”.RA.2

“Penso que aí está um grande problema das tentativas de planejamento estratégico na Universidade. Eles vão até um determinado momento e param por falta de integração das pessoas”.CD.3

“Algumas ações executadas foram totalmente isoladas do contexto universitário, normalmente atendendo a interesse de grupos políticos”.DC.4

Observa-se, pelos depoimentos dos entrevistados, que na UPF não houve integração dos elementos básicos do processo de planejamento estratégico, das ações estratégicas ao

planejamento das mesmas e, também, não houve a integração das próprias pessoas na condução da gestão da instituição.

Druker (1992), Caravantes (1993) e Ansoff (1993), são unânimes em afirmar que sem integração dos elementos básicos, do planejamento e as ações estratégicas e, também, das pessoas, o processo de planejamento estratégico está fadado ao fracasso e, por conseqüência, a organização poderá apresentar sérios problemas de gestão.

Nesse sentido, observa-se que, conforme as falas registradas e analisada da presente categoria, não houve o efetivo envolvimento de pessoas e grupos na UPF e, também, não se registrou a integração entre os elementos básicos e das pessoas quando do processo de planejamento estratégico na instituição.

#### 4.1.4 Importância do processo

Nesta categoria, destacam-se duas unidades de análise, ou seja, *os níveis de importância* declarados pelos entrevistados e as *vantagens e desvantagens* que o processo de planejamento estratégico trouxe para a instituição.

Sobre a primeira, revelaram os entrevistados da Universidade de Passo Fundo:

“O planejamento estratégico é de suma importância para as universidades, pois outras universidades, como a Unicamp, a Unisinos e tantas outras que estão bem fizeram o seu planejamento estratégico. É de fundamental importância para nós que se faça o planejamento estratégico da UPF, sob pena de termos maiores problemas do que já temos. Trata-se da sobrevivência da organização. ER.1

“Foi fundamental, pois o PDI sistematizou todas as decisões maiores da instituição, determinando as prioridades da mesma”. ER.2

“A Reitoria dará apoio incondicional à condução de um novo processo de planejamento estratégico, pois ele é muito importante para a instituição.” RA.1

“Por ser uma organização complexa, ela precisa ser planejada. Hoje está havendo mudanças no processo de ensino. Está havendo, portanto, fortes mudanças externas que trarão impactos imprevisíveis para a UPF. Acredito que a atual situação financeira obrigará a UPF



a fazer alguma coisa para sair deste atoleiro e um sistema de planejamento eficaz poderá ajudá-la.” RA.3

“Eu, enquanto membro da Fundação mantenedora da universidade e também como professor, dou o meu total apoio ao processo de planejamento estratégico, pois é importante para a instituição.” CD.1

“O processo de planejamento estratégico teve pouca serventia até o momento para a UPF, mas é claro pela forma como este foi conduzido. Agora trata-se de suma importância para qualquer organização, inclusive a UPF”. DC.4

Conforme o que foi expresso, não resta dúvida quanto à importância do processo de planejamento estratégico para a instituição pesquisada, havendo unanimidade entre esses.

Drucker (1998), Ackoff (1982), Mintzberg (1994) Ansoff (1981) e outros autores nacionais são unânimes em afirmar a importância do processo de planejamento estratégico, principalmente dentro do enfoque moderno de gestão estratégica.

Na UPF, observou-se que é dada a essa técnica a devida importância, conforme a fundamentação teórica recomenda, tanto que, nas duas situações, a técnica serviu para manipular o poder político dentro da instituição.

Quanto à segunda unidade de análise desta categoria, ou seja, vantagens e desvantagens do processo de planejamento estratégico, destacam-se algumas citações dos entrevistados:

“O processo, como foi encaminhado, serviu para pouca coisa. Mas o mais importante é que as discussões abriram caminho para pensarmos que temos que fazer alguma coisa urgentemente sob pena da universidade sucumbir a curto prazo.” DC.4

“Sinceramente, eu não consigo ver desvantagens em um plano bem-feito. Como desvantagens nos planos que fizeram, é que eles geraram uma falsa expectativa.” DC.5

“Penso que, bem elaborado, só trará vantagens e principalmente com a participação de todos”. RA.3

“Só trouxe vantagens para a instituição. Foi um momento de grandes reflexões”. ER.1

É comum a opinião dos entrevistados quanto às vantagens que um processo de planejamento estratégico traz para a instituição, desde que ela não tenha a mesma *performance* das outras duas tentativas anteriores de implantação.

Drucker (1995) e autores nacionais como Fischmann (1991) também são unânimes em afirmar as vantagens que o processo de planejamento estratégico traz a qualquer tipo de

organização, desde que sejam observadas algumas premissas básicas quando da sua implantação.

Resta saber se, numa próxima etapa de implantação desse tipo de técnica na UPF, os problemas ocorridos nas etapas anteriores se farão novamente presentes, ou melhor, como deverá agir a instituição para resolver tais problemas de forma que o processo não frustre novamente as expectativas.

#### 4.1.5 O futuro do processo de planejamento estratégico

Nesta categoria, descrevem-se duas unidades de análise. Num primeiro plano, apresentam-se descrições sobre o tema que se refere ao *estágio atual do processo* e, em seguida, sobre o *desenvolvimento futuro do processo* na UPF.

Quanto à primeira unidade, destacam-se em seqüência citações ilustrativas dos entrevistados:

“Creio que não está sendo tocado como deveria, ou seja, deveria se partir do PDI e refazê-lo” ER.1

“No momento está parado, penso que deveríamos retomá-lo”. RA.1

“Está parado no momento”. CD.1

“Parou, mas deveria continuar...falta na UPF uma cultura de planejamento. O maior problema na universidade é o viés político.” DC.6

Fica evidente, pelo posicionamento desses entrevistados, que o processo de planejamento estratégico da instituição encontra-se paralisado.

Conforme Oliveira (1993), o processo de planejamento estratégico é um sistema de gestão que, depois de iniciado, não deve parar sob pena de causar desmotivação nas pessoas, principalmente naquelas que com ele se envolveram.

Confirma-se, pois, na instituição pesquisada, que as pessoas que se envolveram sentem-se, de certa forma, traídas com a interrupção do processo, sobretudo pelos aspectos políticos que interferiram nisso.

No que se refere à unidade de análise desenvolvimento futuro do processo de planejamento estratégico, destacam-se algumas passagens significativas das falas dos entrevistados:

“É o momento certo para a retomada do processo de planejamento estratégico na UPF. É urgente.” ER.1

“Acho que já é um pouco tarde, mas deve ser retomado com a maior brevidade, mas aqui fica um questionamento: será que ser democrático é não participar das coisas para não se comprometer e deixar que a instituição fique em dificuldades?” ER.2

“Darei, como já disse, o meu apoio incondicional para recomeçar o processo de planejamento estratégico, pois ele é de suma importância para a universidade. Com as exigências do MEC e do ambiente externo, cada vez estará mais difícil administrar uma universidade, inclusive agora com a criação dos Institutos de Ensino Superior.” RA.1

“Até agora serviu de reflexão, mas deveria ser tocado de novo o mais rápido possível”. CD.1

“Eu estou de acordo que recomece, desde que tenha-se a participação efetiva de todos e que todos sejam beneficiados e não somente alguns grupos. Acho que tem que se ter um plano estratégico abrangente e eficiente que venha a ajeitar a universidade, senão... não se tem saída... tem que fechar as portas.” DC.3

Observa-se, nas falas dos entrevistados, uma certa angústia e preocupação. Por um lado, eles não têm dúvidas de que deve ser retomado o processo de planejamento estratégico em razão das necessidades prementes da instituição; por outro, a preocupação está no fato de que a implantação de um novo plano não se trate apenas de mais um “golpe político” por parte dos que querem obter o poder.

Com esse tópico, encerra-se a análise do processo de planejamento estratégico, tema este que compõe a primeira questão básica proposta para a investigação, a qual buscou subsídios para a resposta à pergunta central de pesquisa.

#### **4.2 Ações estratégicas**

Neste item, que se refere à segunda questão básica da pesquisa, descrevem-se e analisam-se as categorias a ela pertencentes, bem como as suas respectivas unidades de

análise. Assim, destacam-se as categorias *implantação das ações estratégicas*, *os objetivos estratégicos*, *o controle estratégico* do processo e a *visão estratégica do futuro*.

#### 4.2.1 Implantação das ações estratégicas

Nesta categoria, descrevem-se e analisam-se as unidades de análise da *definição das ações estratégicas*, *o planejamento das estratégicas* e o tema *cultura e poder na instituição* pesquisada.

No que se refere à unidade de análise definição das ações estratégicas, destacam-se algumas citações dos entrevistados:

“Não conheço bem, mas algumas ações estratégicas até saíram daquele plano mas outras não.” DC.7

“As ações estratégicas implantadas não foram de acordo com o processo de planejamento estratégico. Somente algumas ações foram implantadas, mas a maioria foram feitas sem um maior planejamento.” DC.6

“Acho que as ações definidas no processo de planejamento estratégico não foram implantadas, pois este processo esvaziou-se quando esbarrou no viés político que mexeria nos feudos de algumas pessoas e unidades de ensino.” DC.1

“Creio que muitas ações estratégicas não foram implementadas porque não houve um acompanhamento eficaz”. CD.1

“Eu acredito que muitas que constam no PDI foram implementas.” RA.1

“A grande maioria delas foram realmente implementadas”. ER.2

“Na verdade, algumas coisas que foram discutidas nas reuniões com os consultores foram implementadas e também outras que foram implementadas sem muita discussão ente os professores.” ER.1

Observa-se novamente, pelos depoimentos, a contradição de percepções entre os entrevistados. Porém, num ponto eles foram unânimes ao afirmarem que o processo de planejamento estratégico definiu e impulsionou algumas ações estratégicas na universidade. Nota-se também que muitas ações foram implementadas à revelia do plano estratégico da instituição.

Drucker (1995) enfatiza que não há dentro das empresas receitas nem resultados; ambos estão no lado de fora das mesmas, ou seja, no seu ambiente organizacional. Por isso, deve haver uma forma, através da administração planejada, de definir antecipadamente quais serão as ações estratégicas implementadas.

Seguindo essa linha de raciocínio, Caravantes e Bjur (1996) e Ansoff (1993) afirmam que as organizações devem implementar as ações estratégicas definidas com antecedência nos seus processos de planejamento estratégico.

Conclui-se, portanto, que a instituição analisada até definiu algumas ações estratégicas em seu PDI - Projeto de Desenvolvimento Institucional, algumas das quais foram implantadas com sucesso em nível de crescimento da instituição no se refere a número de alunos; por outro lado, isso lhe trouxe problemas financeiros, fato que será discutido posteriormente.

Em seqüência, descreve-se e analisa-se o tema planejamento das ações estratégicas da instituição conforme os relatos dos entrevistados:

“Acredito que faltou mais planejamento para a implantação das ações”. RA.1

“Algumas ações estratégicas funcionaram, outras não. As causas foram a falta de planejamento e de acompanhamento da própria universidade.” RA.2

“As causas do não bom desempenho das ações foram exatamente a falta de um bom processo de planejamento estratégico, bem discutido e com as características da UPF.” CD.1

“Aí é que está o problema. Muitas vezes parece que as ações estratégicas implementadas visavam beneficiar os afilhados políticos da Reitoria e de alguns diretores de unidades mais fortalecidos no âmbito político.” CD.2

Destaca-se, conforme as falas transcritas, que o problema mais comum consiste na falta de planejamento das ações estratégicas, ou seja, não houve um vínculo maior entre o planejamento e as ações efetivamente implantadas.

A moderna literatura sobre o tema desta pesquisa enfatiza que ambos andam juntos, ou seja, o planejamento deve ser seguido das ações estratégicas, as quais, por sua vez, não devem prescindir de planos bem-elaborados. Ansoff (1993), por exemplo, define como um sistema de administração mais moderno aquele que coloca a criação de um futuro planejado de ações estratégicas como forte condição para o sucesso organizacional.

Também Chiavenato (1993) ressalta que o moderno processo administrativo deve enfatizar não somente a função de planejamento, mas também as funções de organização, direção e controle. Ressalva-se, no entanto, que o planejamento é a função primeira de qualquer ação estratégica a ser implementada.

No caso específico da UPF, observou-se que algumas ações estratégicas foram discutidas no plano PDI, mas o próprio plano não envolveu as pessoas suficientemente para que elas se sentissem co-responsáveis pelo planejamento das ações no decorrer do processo na instituição.

Ainda dentro desta categoria, destaca-se a unidade de análise correspondente à cultura e ao poder na organização, assim percebida nas falas dos entrevistados:

“As ações estratégicas estavam de acordo com o interesse dos amigos do rei”. ER.1

“Muitas das ações estratégicas implementadas foram totalmente isoladas, atendendo às necessidades de “alguns”. RA.2

“A maioria das ações estratégicas estavam de acordo com o interesse dos feudos políticos”. RA.3

Pelas expressões verbalizadas, evidencia-se que a cultura da universidade, fortemente arraigada nos aspectos políticos, colaborou na forma de implantação ou não das ações estratégicas da instituição. Em vários momentos, os entrevistados deixaram transparecer o quanto foi forte a disputa de poder quando da implantação das ações estratégicas

Conforme Caldas (1998), estão acontecendo mudanças descontínuas na sociedade como um todo, especialmente no ambiente organizacional, o que exige de parte das organizações postura mental diferentemente das atuais e tem um impacto acentuado na cultura das mesmas.

Para Ansoff (1993), a administração estratégica tem um impacto acentuado no comportamento das pessoas que exercem suas atividades nas organizações, obrigando-as a sair de um comportamento reativo e partir para ações pró-ativas. Com isso, há um impacto significativo na cultura e na relação de poder na maioria das organizações.

Pelas manifestações colhidas, constata-se que, na UPF, o viés político se fez presente não só no processo de planejamento estratégico, mas também na sua execução através das suas ações estratégicas. Outro fator importante é que a disputa pelo poder fez com que as pessoas

“boicotassem” o PDI e iniciassem um novo planejamento com a consultoria denominada Macroplan. Contudo, também esse processo foi “boicotado” em nome do poder.

#### 4.2.2 Objetivos estratégicos

Nesta categoria, analisam-se os temas *da relação entre os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, o planejamento dos objetivos estratégicos e o entrosamento da alta administração*

Como primeiro tema a ser abordado, destaca-se a unidade do relacionamento objetivos estratégicos e ações estratégicas, quando do processo de planejamento estratégico da UPF. Para ilustrá-la, transcrevem-se as citações dos entrevistados a respeito:

“Algumas sim, estavam de acordo com os objetivos determinados no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.”ER.1.

“Algumas sim, outras não”. RA.1

“É difícil de analisar se elas vieram do processo de planejamento estratégico, pois as ações estratégicas que foram implantadas sofrem forças de qualquer lugar e muitas vezes não levam em conta as prioridades da instituição.” CD.1

“Mais ou menos, os objetivos foram mal elaborados”. CD.3

“E quais são os objetivos estratégicos da UPF? Ela não tem!” DC.2

“Só se estavam de acordo com os objetivos de alguns e certamente não estavam de acordo com os objetivos maiores da instituição.” DC.3

“Talvez seja por isso que a maioria não deu certo, pois no que me consta a UPF não dispõe até o momento de objetivos estratégicos.” DC.4

“Se a universidade tivesse objetivos estratégicos ela estaria desse jeito?” DC.5

Fica evidente que somente uma pequena parte das ações estratégicas foi implementada conforme os objetivos da instituição. A implantação do processo de planejamento estratégico não considerou a relação natural entre os objetivos estratégicos e as ações estratégicas da instituição.

Segundo Chiavenato (1993), o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos estratégicos e o que deve ser feito (ações estratégicas) para alcançá-los.

Fischmann (1991), por sua vez, define que os objetivos estratégicos são elementos preponderantes na implantação das ações estratégicas, as quais devem derivar daqueles.

Portanto, fica claro, conforme a fundamentação teórica, o forte relacionamento entre os elementos básicos do processo de planejamento estratégico, principalmente entre os elementos objetivos estratégicos e ações estratégicas, pois é em razão dessa relação direta que o processo de planejamento estratégico começa a criar corpo prático de aplicabilidade nas organizações.

Na instituição em estudo, observa-se que a boa administração dessa relação deixou a desejar pelo próprio truncamento do processo por duas vezes e pela falta de acompanhamento sistemático desse.

A seguir, analisa-se o tema planejamento dos objetivos estratégicos da UPF, o qual corresponde a mais uma unidade de análise dentro da categoria de objetivos estratégicos. Nesse item, fica evidente que faltou planejamento dos objetivos estratégicos da instituição quando da implantação nela das ações estratégicas, o que está explicado nos relatos dos entrevistados:

“Acredito que algumas ações deram certo e outras não. Não houve um acompanhamento efetivo para ver se as coisas deram certo. Aliás, isto é normal na UPF.” ER.1

“Faltou um melhor acompanhamento do que foi planejado”. ER.2

“A causa do não funcionamento das ações estratégicas foi a falta de planejamento e de acompanhamento e de controle da própria universidade.” RA.2

“A causa do desempenho insatisfatório das ações estratégicas foi exatamente a falta de um bom planejamento dos objetivos da instituição.” RA.3

“Esta é uma grande falha, decide-se o que vai se fazer e depois não se acompanha os resultados”. CD.2

Fica evidente que, não existindo relação entre os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, como foi descrito na unidade de análise anterior, os objetivos estratégicos também não tiveram o planejamento necessário, como está relatado no discurso dos entrevistados.



Conforme Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), para formular o processo de planejamento estratégico, é necessário planejar os seus elementos básicos, dentre os quais os objetivos estratégicos das organizações.

Matos (1993) registra que os elementos básicos devem ser clarificados e planejados com eficiência.

Baldrige (1983), por sua vez, escreve sobre a ambigüidade dos objetivos estratégicos sobretudo nas instituições de ensino superior, razão pela qual devem ser planejados com bastante ênfase.

Na UPF, observa-se que não somente os objetivos estratégicos não foram planejados, o que foi expresso pelos autores na fundamentação teórica, como também não o foi o processo de planejamento estratégico. Aliás, a instituição em estudo não tem uma cultura acentuada de planejamento em nível estratégico.

A última unidade de análise desta categoria é a que trata do *entrosamento da alta administração* da instituição pesquisada. No que se refere ao tema, destacam-se as percepções dos entrevistados:

“Não existia entrosamento entre a Reitoria e os conselho de administração da instituição. Por isso que nada pode ser bem executado na UPF.” ER.1

“Nós temos grandes dificuldades na área administrativa, pois apesar de sermos uma instituição que forma profissionais, os diretores de cursos não têm uma visão administrativa de suas unidades.” ER.2

“Neste momento existe um bom relacionamento entre os reitores, o Conselho Universitário e o Conselho Diretor”. RS.1

“A forma como eram conduzidas as eleições prejudicava muito a implantação de qualquer coisa na UPF. Por isso, acredito que na própria Reitoria e Conselho Diretor havia grandes desentendimentos, os quais prejudicavam a condução das ações estratégicas na instituição.” RA.2

“O entrosamento era difícil pois tinha pessoas de chapas diferentes na própria Reitoria”. RA.3

“Sempre tem um lado político que atrapalha a condução da administração da instituição, por isso muitas ações não foram bem sucedidas.” CD.1

“Na ocasião notava-se, um grande desentrosamento entre o reitor e seus vice-reitores e até mesmo entre estes”. CD.2

“Não houve entrosamento, pois algumas ações foram executadas, outras não”. CD.3

“Agora parece que a Reitoria está mais entrosada, porque até o momento as reitorias anteriores não se acertavam em nada. Como os planos estratégicos foram nas reitorias passadas acho que não houve entrosamento.” DC.2

“Agora parece que esta gestão está mais entrosada. Nas gestões anteriores não haviam entrosamento em nada, pois alguns componentes eram de uma facção política e outros de outras”. DC.4

Transparece, pelos depoimentos, que nas gestões em que os dois momentos do processo de planejamento estratégico foram implantados, o desentrosamento na alta administração era evidente.

Conforme Adizes (1998), à semelhança dos seres vivos, que têm um ciclo de vida natural, as organizações nascem, crescem, desenvolvem-se e morrem. Assim, cabe aos administradores, além de proporcionar crescimento e desenvolvimento às organizações, mantê-las sempre vivas.

É difícil, entretanto, para uma organização implantar o seu processo de planejamento estratégico, quanto mais no caso da instituição em estudo, que, na sua alta administração, não dispõe de entrosamento entre os seus elementos. Basta ver que, em um dos momentos do processo de planejamento estratégico, a própria Reitoria era composta por pessoas de grupos de idéias diferentes, logo, com objetivos políticos, também diferentes.

#### 4.2.3 Controle estratégico

Nesta categoria, estão incluídas as unidades de análise do *acompanhamento das ações estratégicas* e o impacto da *implantação das ações estratégicas na instituição*. No primeiro tópico, o acompanhamento das ações estratégicas, destacam-se as falas de alguns entrevistados:

“Este é um dos grandes problemas nossos, não acompanhamos o que está sendo feito.” ER.1

“Faltou um melhor acompanhamento”. ER.2

“Se acompanha meio de longe”. RA.1

“Aqui faltam muitos controles, as coisas são definidas e depois são esquecidas por todos e somente são lembradas quando interessam somente a alguns” RA.2

“Não acompanhei na época, mas aqui as coisas são decididas e depois caem no esquecimento, principalmente se não der certo.” RA.3

“É uma grande falha; decide-se o que vai fazer e depois não se acompanha os resultados.”  
CD .2

“Muitas das ações estratégicas não tiveram o seu planejamento e foram implantadas aleatoriamente, poucas foram planejadas e controladas.” RA.3

“Quando as coisas dão erradas ninguém fez, você não irá encontrar ninguém que se responsabilize pelas ações que só trouxeram prejuízos para a instituição. DC.3

Quanto a esse tema, fica evidente a falta de acompanhamento não só do processo de planejamento como das ações estratégicas que foram implantadas pela UPF.

Conforme Chiavenato (1993), o próprio processo administrativo é composto das funções de planejamento, organização, direção e controle, sendo que esta última reflete o grau de acompanhamento não somente do processo como um todo, mas também das ações estratégicas quando da sua implantação.

Para Schendel e Hofer, citadas por Carvalho e Silva (1996), cabe à administração estratégica não apenas a formulação de estratégias, mas também a sua implementação, controle e avaliação e, portanto, o devido acompanhamento num contexto de planejamento sistematizado e formalizado.

Na instituição pesquisada, observou-se que não foi efetuado o acompanhamento de suas ações estratégicas, evidenciando que ela não trabalha no conceito de administração estratégica, o qual reflete tanto o planejamento como a gestão das ações estratégicas.

Destacam-se, a seguir, as descrições dos entrevistados quanto à unidade de análise impacto da *implantação das ações estratégicas*:

“Não houve um acompanhamento efetivo do planejamento estratégico”. ER.

“Poucas ações foram operacionalizadas conforme algum plano previamente definido”. RA.2

“Muitas das ações foram operacionalizadas para atender às pressões políticas da região e principalmente para atacar a vinda da Ulbra para a região. Por atender somente o aspecto político, veja só no que deu, pois muitas ações só trouxeram problemas financeiros para a UPF.” DC.1

Observa-se que as operações das ações estratégicas não se detiveram num planejamento estratégico, de forma que algumas delas foram implementadas aleatoriamente, ou seja, fora de um plano macro.

Para Kotler (1996), o processo de planejamento estratégico tem como uma das suas fases o *feed-back*, que evidencia o andamento, o impacto que as ações estratégicas exercem sobre a organização e o seu ambiente.

Drucker (1998) enfatiza que o processo de administração estratégica nada mais é que a forma de obter resultados significativos para as organizações e fazer um acompanhamento dos seus impactos junto a essas.

No caso estudado, na Universidade de Passo Fundo, ficou evidente que não houve um efetivo acompanhamento das ações estratégicas definidas em seu processo de planejamento, bem como na própria implantação dessas ações não se realizou o efetivo gerenciamento. Diversos autores citados são unânimes em afirmar que o controle estratégico do desenvolvimento e implantação das ações estratégicas é vital para o bom desempenho do processo de planejamento estratégico das organizações.

#### 4.2.4 Visão do futuro

Esta categoria, a última analisada dentro da questão básica, corresponde às ações estratégicas implantadas na UPF, destacando-se as unidades de análise *visão estratégica de futuro* por parte dos administradores da instituição e os *resultados futuros significativos* da mesma. Assim, o primeiro tema, *visão estratégica do futuro*, teve a seguinte percepção por parte dos entrevistados:

“Falta uma administração profissional que pense no futuro de nossa universidade”. ER.1

“Sim ,sem dúvidas pensamos no futuro.” ER.2

“Creio que sim.” RA.1

“Não.” RA.2

“Até se tinha alguma visão sobre o futuro, apesar de muitas pessoas não quererem se comprometerem neste sentido, algumas ações objetivavam resultados de curto prazo e que atendessem a interesses de poucos.” RA.3

“Não as coisas funcionaram e funcionam de maneira muito isoladas, sem uma tendência de visão mais de longo prazo.” CD.2

“As ações as quais foram implementadas contemplavam os aspectos internos e externos, mas sem um planejamento significativo para o futuro.” CD.3

“Não, penso que não.” DC.2

“Não acredito nisso, pois a UPF não sabe administrar o seu futuro.” DC.3

“Não, aqui as coisas são de curto prazo, somente visando ao presente.” DC.4

“Não acredito, creio que não, tinha muito interesse político nesta história de planejamento estratégico.” DC.6

Observam-se, novamente, contradições entre os entrevistados. Poucos admitiriam que havia uma visão de futuro; a maioria foi enfática em dizer que a UPF não contemplava uma visão estratégica do futuro nos processos de planejamento e das ações estratégicas implementados.

Conforme Caravantes e Bjur (1996), a *readministração* difere do processo de *reengenharia* em várias questões básicas, mas, sobretudo, no fato de que a primeira refere-se à criação do futuro das organizações através do planejamento e de ações estratégicas.

Para Drucker (1998), impor-se sobre o futuro com uma nova idéia significa fazer o futuro acontecer.

Segundo os autores mencionados, portanto, faz-se mister tratar das organizações com uma visão estratégica do futuro. Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1995) identificaram que o grande desafio da mudança organizacional é, na maioria das vezes, o resultado de sua incapacidade de reinventar os seus setores e de regenerar suas estratégias. Somando-se aos demais, os autores dizem que a visão de futuro é elementar na condução das atividades nas organizações.

No caso da UPF, a instituição está carente dessa visão de posicionamento estratégico sobre o futuro, pois suas decisões não foram planejadas e suas atitudes administrativas se dão mais no sentido operacional, portanto a sua visão estratégica de futuro encontra-se prejudicada.

Outra unidade de análise correspondente à categoria da visão do futuro foi a dos resultados futuros significativos, sobre a qual assim se expressaram os entrevistados:

“Algumas ações trouxeram resultados significativos para a instituição, como por exemplo a nova biblioteca central da universidade”. ER.1

“Sem dúvidas, é só observar o crescimento significativo da instituição.” ER.2

“Penso que sim, pois o número de alunos praticamente dobrou nos últimos três anos.” RA.1

“Não dá para negar que algumas ações estratégicas trouxeram resultados positivos, mas, por outro lado, trouxeram resultados altamente negativos, como é o caso dos campi.” RA.2

“Acho que não, mas temos alguns fatos reais, a universidade cresceu em número de alunos”. CD.1

“Penso que não, pois nos últimos anos as ações estratégicas implementadas pela UPF, no geral, trouxeram problemas sérios para a instituição.” DC.2

“Os resultados não trouxeram praticamente nada. A implantação dos campi, que aumentou significativamente o número de alunos trouxe enorme prejuízos. Houve um incremento na qualificação dos professores, mas isto foi mais por exigência do MEC do que qualquer outra coisa”. DC.3

“A maioria trouxe resultados preocupantes, significativamente preocupantes.” DC.4

Nesse sentido, destaca-se que resultados significativos apareceram tanto no aspecto positivo como no negativo. Assim, ficou claro o crescimento do número de alunos, mas, concomitantemente, o endividamento financeiro da instituição cresceu de forma alarmante.

Conforme Drucker (1998), a gestão dos resultados das organizações merece um cuidado especial, pois, desde que as ações estratégicas que levam a esses não sejam bem executadas, os resultados podem apresentar-se significativamente negativos.

Foi o que aconteceu com a Universidade de Passo Fundo em várias situações apresentadas após a implantação de ações estratégicas decorrentes de seu processo de planejamento estratégico e outras não. Muitos resultados obtidos com essas ações tiveram um desempenho altamente negativo para a instituição, principalmente no que se refere ao aspecto financeiro.

Portanto, com o exposto, analisou-se a segunda questão básica proposta pelo presente trabalho, a qual corresponde às ações estratégicas implementadas pela UPF decorrentes do seu processo de planejamento estratégico. A questão básica foi analisada sob a luz do referencial teórico disponibilizado na pesquisa, conforme as suas categorias selecionadas

e as correspondentes unidades de análise (temas). Passa-se, em seqüência, a focar outra questão básica referente aos resultados obtidos com o processo de planejamento estratégico da instituição estudada.

### 4.3 Resultados significativos obtidos

Neste tópico, que corresponde à questão básica dos resultados obtidos pela instituição, transcrevem-se e analisam-se as categorias dos próprios *resultados obtidos* e a *situação da instituição* em pesquisa.

#### 4.3.1 Resultados obtidos

Esta categoria apresenta três unidades de análise (temas), as quais são descritas e analisadas a seguir. Inicia-se pela unidade do *conhecimento e o desempenho dos resultados da instituição, a relação: planejamento estratégico e os resultados obtidos* e a *administração por resultados*. A primeira unidade de análise está apresentada nos relatos dos entrevistados:

“Em princípio, os resultados foram muito expressivos, até poderiam ser melhores, mas foram bons.” ER.2

“Poucos resultados foram obtidos porque não houve a participação das pessoas certas.” ER.1

“Poucas coisas foram feitas a partir do processo de planejamento estratégico, pois estes foram boicotados. Destaca-se o fato negativo que muitos resultados trouxeram um desempenho negativo à instituição”. CD.2

“A reitoria tem nos mostrado alguns números nas reuniões do conselho, mas acredita-se que deve estar bem pior do que nos é mostrado.” DC.2

“Sei que alguns resultados foram positivos e muitos negativos.” RA.3

“Alguns resultados foram expressivos, apesar das conseqüências de alguns destes que trouxeram mais custos para a universidade.” CD.1

“Trata-se de resultado péssimo para a organização, que se apresenta sem um planejamento maior dos investimentos e a política expansionista sem critérios maiores. Esta situação deve ser resolvida imediatamente.” DC.1

Verifica-se, pelos depoimentos dos entrevistados, que eles têm um certo conhecimento dos resultados apresentados pela universidade no período que se seguiu às tentativas de implantação do processo de planejamento estratégico, porém isso ocorreu mais por curiosidade e pelo aspecto político de cobrança do que por uma necessidade técnica, para obter *feed-back*, melhorando o próprio processo de planejamento e as ações estratégicas desse demandadas.

Como ressalta Chiavenato (1993), toda a organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e gerar resultados relevantes.

Nessa mesma linha de raciocínio, Caravantes (1984) salienta que a administração por objetivos é uma estratégia de planejamento e obtenção de resultados.

Sobre o tema relação entre o processo de planejamento estratégico e os resultados da instituição, assim se expressaram os entrevistados:

“A UPF não teve um processo de planejamento estratégico, mas com as tentativas de implantação deste, houve um momento de reflexão para a instituição e daí saíram algumas medidas que trouxeram resultados para a organização.” ER:1

“Muitos resultados decorreram do PDI. O processo de planejamento estratégico deverá ser recommçado o mais breve possível sob pena de não recuperarmos a instituição. ER.2

“Alguns sim; outros não tinham a ver com o processo de planejamento.” RA.1

“Alguns até podem ser, mas muitos trouxeram resultados negativos à instituição. Penso que é impossível a UPF melhorar o seu desempenho sem um processo de planejamento estratégico.” RA.2

“Sem planejamento já é difícil, imagine sem fazer um plano sério.” CD.2

“Já temos exemplos de coisas que foram feitas sem um bom planejamento, como a abertura de cursos sem um critério adequado.” RA.3

“É impossível a UPF melhorar seus resultados sem um novo processo de planejamento estratégico, mas não da forma como feito até então, beneficiando os cursos que não têm contribuído para o desenvolvimento da instituição. Tem que ser um processo sério e que tenha a participação de todos.” DC.3



“É impossível a UPF melhorar o seu desempenho sem um processo de planejamento estratégico.” DC.4

Constata-se, conforme os relatos dos entrevistados, que todos são unânimes em reconhecer a importância do processo de planejamento estratégico para a obtenção de bons resultados.

A relação direta existente o processo de planejamento estratégico e os resultados obtidos por uma organização é enfatizada por Oliveira (1991) e confirmada por Drucker (1998), os quais percebem neste processo o tratamento da futuridade das decisões atuais como o meio de buscar os resultados futuros para as organizações, pois representa os seus objetivos estratégicos.

Portanto, é possível concluir não só pelas colocações dos entrevistados, mas também pelas citações dos autores pesquisados, que existe uma forte relação entre o processo de planejamento estratégico, quando bem elaborado e implantado nas organizações, com os resultados por elas obtidos.

Seguindo, descrevem-se as opiniões dos entrevistados e faz-se a análise da última unidade desta categoria, que trata da administração por resultados na instituição, conforme a pesquisa realizada:

“Sobre a implantação de uma gestão baseada em resultados: É importante buscar resultados, mas com a participação da comunidade acadêmica.” ER.1

“Sobre gestão estratégica de resultados? É imprescindível para o destino da instituição. Os responsáveis deverão buscar resultados significativos para a instituição.” ER.2

!Creio que sim. A resistência maior é sempre dos professores e não dos funcionários.” RA.1

“Acho que esta é a única solução para nós. Temos que buscar os resultados previamente decididos e acompanhados.” RA.2

“Este é o caminho, pois as pessoas deverão estar comprometidas com os resultados da organização.” RA.3

“É difícil. Ninguém tem comprometimento com resultados, muitos se preocupam com a sua posição somente e com a de seu grupo de apoio político.” CD.3

“É possível, mas aí vai correr com um bando de incompetentes que estão agarrados em seus cargos e que não querem largar o osso.” DC.2

“Sim, é possível, não é só possível como vital. Eu penso que é só dessa forma que teremos transparência da gestão da UPF. Eu penso também que o curso que não tem resultados tem que fechar sob pena de inviabilizar os cursos que apresentam resultados positivos”. DC.3

“Penso que esta talvez seja a única saída, pois os resultados decorrem de ações planejadas. Fora disto não vejo outros caminhos para a nossa instituição.” DC.4

A grande maioria das passagens descritas demonstra que não só é possível, mas que, talvez, seja uma das únicas soluções para a instituição, a gestão estratégica de resultados. Drucker (1998) reitera que as organizações existem para produzir resultados, portanto elas deverão achar formas e métodos de administrá-los.

Na visão de Ansoff (1993), a administração estratégica não só trata do planejamento estratégico como das ações estratégicas demandadas deste e, principalmente, esse tipo de administração trata também da gestão dos resultados das organizações.

Verifica-se, portanto, que a UPF está longe de praticar esse tipo de gestão, embora as pessoas que compõem o seu alto escalão, na sua maioria, acreditem que esta técnica seja uma boa saída para a instituição.

#### 4.3.2 Situação atual da instituição

Nesta categoria, destacam-se as unidades de análises *aspectos estratégicos e operacionais* e a *situação financeira da instituição*. Inicialmente, descrevem-se os depoimentos ilustrativos da primeira unidade de análise:

“Sobre a possibilidade de melhorar o desempenho da UPF: de forma alguma. Como eu posso pensar crescer sem planejar?” ER.1. (Ainda o mesmo entrevistado). Falta uma administração profissional que pense no futuro, tudo é a curto prazo.”

“Não houve integração do processo de planejamento estratégico com as ações estratégicas, as coisas foram muito operacionais conforme as exigências do MEC”. RA.1

“Não se tem uma visão de futuro, a visão é de curtíssimo prazo, não há uma maior preocupação com os resultados futuros. O que se sabe é que apenas alguns institutos (faculdades) têm seus planejamentos operacionais.” RA.2

“Por ser uma organização complexa ela precisa ser planejada estrategicamente, o que aconteceu foram algumas ações operacionais isoladas.” RA.3

É possível perceber que a UPF realiza suas atividades em caráter muito mais operacional do que estratégico.

Quando Drucker (1988) afirma que as organizações existem para produzir resultados e fazer com que o seu futuro aconteça e que o trabalho, para produzir resultados, precisa ser bem planejado e executado com direção, método e propósito, ele está, de certa forma, dizendo que não existe planejamento sem ação. Essas duas variáveis, portanto, formam a administração estratégica.

De acordo como exposto, as estratégias devem ser operacionalizadas, de modo que essas duas variáveis formarão uma metodologia de gestão que busca de resultados socialmente relevantes.

Ainda nesse sentido, o processo administrativo, conforme Stoner e Fremann (1995), que é composto pelas funções de planejamento, organização, direção e controle, não pode ter essas funções utilizadas no sentido mais operacional, mas, sim, e sempre, considerando os aspectos estratégicos e operacionais, pois, antes de planejar operacionalmente o dia-a-dia, por exemplo, deve-se planejar o ano-a-ano estrategicamente.

Mintzberg (1987), por sua vez, registra que toda a empresa tem uma estratégia competitiva, seja explícita ou não, consciente ou não, a qual deverá ser operacionalizada para que ela venha a obter resultados significativos.

Segundo Ansoff (1993), a administração estratégica é um enfoque sistemático e importante que responde cada vez mais às necessidades das organizações, ou seja, a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, e, sem dúvidas, mudar é pensar e agir concomitantemente.

Nesse sentido, pensar e agir pode ser entendido como planejar e executar ou, até, como estrategizar e operacionalizar. Na instituição pesquisada, fica evidente que essa ligação entre estratégias e operações não foi trabalhada com eficiência, ainda que, em alguns casos, certas ações estratégicas tenham sido executadas isoladamente; contudo, o próprio PPE foi elaborado sem maiores cuidados quanto à sua execução.

A unidade de análise situação financeira da instituição foi captada dessa forma pelo relatos dos sujeitos entrevistados:

“A gente ouviu falar da situação que não é boa, mas até bem pouco tempo atrás, se dizia que a universidade estava um pouco apertada, mas que não tinha grandes problemas financeiros. Mas agora a coisa piorou bastante.” ER.1

“Estou afastado da administração, mas me parece que a universidade está atravessando uma fase difícil.” ER.2

“No momento, estamos tendo acesso a alguns números da universidade, os quais demonstram que a situação é difícil.” CD.2

“A situação financeira é péssima.” RA.3

“Muitas coisas não têm a transparência devida, mas sei que a situação da nossa universidade é extremamente preocupante.” DC.5

A ênfase na situação financeira da UPF é evidenciada nas respostas dos entrevistados, os quais estão desejosos de que essa situação se resolva o mais rápido possível.

Quando Drucker (1988) reitera que administração moderna e eficaz consiste em buscar resultados qualitativos e quantitativos, fica evidente que a obtenção desses é consequência de uma metodologia de gestão eficaz, eficiente e efetiva.

Na instituição em estudo, certamente, a situação financeira pela qual ela está passando é reflexo de seu planejamento malformulado e da sua execução malplanejada, isso tudo tem como resultado a falta da visão de uma administração estratégica que contemple resultados futuros socialmente relevantes.

## **CAPÍTULO - V**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo está dividido em duas partes: a primeira trata das conclusões, sintetizando as principais evidências originadas da análise dos dados obtidos; já a segunda procura oferecer sugestões sobre determinados tópicos a outros pesquisadores interessados no tema e do ponto de vista prático, oferecer recomendações em nível de ações administrativas para a instituição pesquisada.

Iniciando a apresentação das conclusões, segue-se a mesma forma adotada no capítulo anterior, ou seja, orientam-se os tópicos de acordo com as questões básicas de pesquisa, procedimento que permite não só responder a elas, mas responder, também, ao problema de pesquisa, bem como atender aos objetivos propostos no presente trabalho.

#### **5.1 Conclusões**

##### **5.1.1 Sobre o processo de planejamento estratégico implantado pela Universidade de Passo Fundo**

Conforme a análise efetuada, por meio das categorias pertencentes a essa questão básica e de suas unidades de análise, evidencia-se que o processo de planejamento estratégico apresentou uma série de problemas de ordem conceitual em sua formulação e também de ordem prática, quando da sua operacionalização. Em contrapartida, trouxe algumas vantagens para a instituição, principalmente no que se refere a pontos para reflexão, sobretudo em relação ao seu futuro, o qual deverá ser construído por pessoas que compõem a alta administração.

No que se refere à categoria representativa do *conhecimento do processo de planejamento estratégico* da UPF, a análise efetuada demonstra que os participantes relataram as mais variadas opiniões sobre esse, porém, no geral, confirmaram que tal conhecimento é um tanto limitado em ambos sentidos, tanto teórico quanto prático. Isso se deve, conforme o depoimento da grande maioria dos entrevistados que pertencem à alta administração da UPF, ao fato de eles não terem um maior conhecimento de administração de organizações.

Observa-se que a falta de conhecimento reflete-se até no uso da palavra *estratégia* na organização, pois, como foi demonstrado por um dos entrevistados, o tema talvez não seja bem aceito no meio acadêmico pelas suas origens.

Outro aspecto evidente nas citações dos entrevistados quanto a essa categoria refere-se aos aspectos políticos envolvidos no processo de planejamento estratégico da instituição, os quais acabaram prejudicando a forma de condução do processo junto à mesma. Esses aspectos políticos se fazem presentes diuturnamente na instituição, portanto qualquer iniciativa de magnitude maior esbarra no viés político, o qual predomina acentuadamente na organização alvo desse estudo devido as suas características.

Ainda nessa categoria, observa-se que a unidade de análise denominada de processo administrativo foi bastante enfatizada pelos entrevistados no sentido de que a instituição está carente de métodos administrativos não só na alta administração como nas unidades, haja vista que a maioria dos seus administradores não têm formação acadêmica específica para isso e, tampouco, têm maiores experiências em técnicas administrativas.

Dentro desta questão básica, destaca-se a categoria da *descrição do processo de planejamento estratégico da UPF*, a qual foi analisada juntamente com suas unidades. Nessa categoria, ficou transparente que muitos dos entrevistados não conseguiram descrever todo o processo de planejamento estratégico pelos mais variados motivos: alguns por não terem sido envolvidos; outros porque até foram chamados a participar, mas não o fizeram; outros, ainda, por não acreditarem no processo em razão dos acentuados aspectos políticos inseridos em seu contexto.

Quanto à interação dos elementos básicos do processo de planejamento estratégico, ficou claro que muitos não tinham conhecimento de quais seriam esses elementos, que, por

serem básicos, além de serem importantes para tal técnica administrativa, devem estar integrados entre si.

De qualquer forma, fica evidente pela análise que a UPF passou por dois momentos distintos no que se refere ao seu processo de planejamento estratégico: um, quando do lançamento do documento denominado de PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, e o segundo, quando a consultoria Macroplan fez um trabalho de diagnóstico estratégico, o qual, contudo, não foi adiante também por problemas políticos. Ressalta-se, que é intenção da atual Reitoria retomar o processo de planejamento estratégico na instituição, o que se configuraria no terceiro “momento da verdade” deferente a esse processo.

Fica, igualmente, muito claro na análise desta categoria que a continuidade do plano, ou seja, do processo de planejamento estratégico, é fundamental para o desenvolvimento da instituição. Obviamente, isso será obtido seguindo outras linhas de atuação e implantação do processo, como, por exemplo, que os aspectos políticos sejam contemplados de uma melhor forma e que a participação da comunidade acadêmica seja mais envolvida e mais bem preparada tecnicamente. Ainda, deverá ser observada a relação de poder na instituição porque essa variável, se não for bem trabalhada, levará qualquer tipo de tecnologia administrativa a resultados negativos quando da sua implantação numa organização, sobretudo naquelas que tenham as características desse tipo de organização.

Uma outra categoria analisada dentro desta primeira questão básica é a do *envolvimento* de pessoas e grupos no processo de planejamento da instituição, bem como a integração desses à organização como um todo. Fica evidente que o envolvimento das pessoas atendeu mais a critérios políticos do que técnicos, o que, considerando as características da organização, não poderia ser diferente. Nesse sentido, ficou claro que não houve integração da organização como um todo na busca de seus objetivos maiores através desse processo.

No que se refere à categoria da *importância do processo* de planejamento estratégico, foram unânimes os entrevistados no reconhecimento da importância desta técnica para o futuro da instituição. Observaram-se, também, níveis de conhecimentos acentuados no que se refere à utilização desta técnica administrativa para manipular o poder na instituição. Portanto, esses sabem da importância de planejar o futuro da instituição.

Quanto às vantagens que a técnica trará para instituição se for bem elaborada e implantada com eficiência, serão essas significativas, principalmente se forem contornados os

problemas políticos na mesma. Ressalta-se, no entanto, que, da forma como foi executado o processo, trouxe-lhe grandes problemas, principalmente pelo caráter eminentemente “clientelista” adotado pela instituição

Como última categoria analisada, referente à primeira questão básica de pesquisa, destaca-se o *futuro do processo de planejamento estratégico* na UPF.

Constatou-se que, atualmente, o processo de planejamento estratégico encontra-se paralisado na instituição. Porém, com base nos depoimentos dos entrevistados do alto escalão da organização, sobretudo os pertencentes ao Conselho Diretor e à Reitoria, o processo deverá ser reiniciado brevemente, pois a instituição necessita dessa técnica para determinar suas expectativas futuras. Ainda nesse sentido, observa-se que muitas pessoas sentiram-se traídas pelo fato de o processo não ter ido adiante.

Quanto ao futuro desse processo, observou-se que a maioria dos entrevistados estão esperando que a Reitoria, basicamente, implemente outra vez um plano estratégico para a instituição, mas também ficou claro que eles estão atentos a possíveis manobras eminentemente políticas nesse processo.

Segundo Drucker (1995), a incerteza na economia, na sociedade, na política e nos negócios afeta a todas organizações e seus indivíduos, independentemente do tipo e das características desses.

Ansoff (1993) considera que o primeiro passo na evolução da administração estratégica é dado quando as organizações decidem criar o seu próprio futuro através da formulação de estratégias de forma planejada e implementadas com ações estratégicas eficazes.

Ainda seguindo essa mesma linha de raciocínio, Caravantes (1998) enfatiza que o grande mérito da abordagem contingencial é fazer com que a alta administração, normalmente concentrada em problemas internos e notadamente operacionais, volte-se mais para o ambiente externo, onde predominam variáveis tidas como estratégicas e, portanto, vitais ao sucesso de qualquer organização.

Nesse sentido, considerando as duas tentativas frustradas de implantação do processo de planejamento estratégico, a UPF deve ter uma nova postura administrativa e, numa próxima tentativa, deverá preparar-se melhor para a implantação do processo de planejamento estratégico e, principalmente, levar mais a sério a sua própria gestão estratégica na busca de resultados socialmente relevantes.



Portanto, com o exposto fica respondida a questão básica que trata do processo de planejamento estratégico na UPF, conforme as análises efetuadas dos dados obtidos com as entrevistas, realizadas à luz da fundamentação teórica pesquisada.

### **5.1.2 Sobre as ações estratégicas implantadas decorrentes do processo de planejamento estratégico**

Nesta questão básica de pesquisa, em primeiro plano, destaca-se a categoria da *implantação das ações estratégicas*, na qual se observaram, novamente, contradições entre os entrevistados. Muitos desses afirmaram que a definição das ações estratégicas apresentou problemas quando da sua implantação, alguns do quais repercutiram seriamente no aspecto financeiro da instituição. Outros, a minoria, acham que houve sucesso com algumas ações estratégicas.

No que se refere ao planejamento das ações estratégicas, esse deixou a desejar. Na verdade, o próprio plano não foi formulado com eficácia. Se assim não fosse, a UPF não teria tido tantos problemas quando das tentativas de implantação de seu processo de planejamento estratégico, onde algumas ações estratégica implantadas sem o devido planejamento tiveram, como consequência, sérios problemas de ordem econômica e financeira.

Ainda nesta categoria, destaca-se a variável cultura e poder, a qual retrata a relação da mesma no que se refere ao processo de planejamento da instituição. Pela análise efetuada, ficou evidente que a cultura da instituição, fortemente influenciada pelo viés político que se faz sentir em suas entranhas, prejudicou sensivelmente a implantação do processo. Colabora com isso a disputa de poder na organização, que é deveras perniciosa para o seu futuro. Essa variáveis, naturalmente, despontam com bastante ênfase nesse tipo de organização, mas para o sucesso da implantação de um tecnologia de gestão, essas deverão ser melhor monitoradas, sob pena de inviabilizar qualquer tentativa de implantação de métodos de gestão e, inclusive, inviabilizar a própria instituição.

Na categoria referente aos *objetivos estratégicos* da instituição, a qual é importantíssima no contexto do planejamento estratégico, observa-se uma relação direta entre

os objetivos estratégicos e as ações estratégicas. Na UPF, essa relação não foi considerada quando da implantação do processo de planejamento. Nesse sentido, observou-se a não-integração dos elementos básicos do processo de planejamento estratégico, os quais fazem parte de um todo maior, que é o próprio processo de planejamento global. Destaca-se, também, que determinados objetivos não foram planejados suficientemente, sendo que para muitos não havia a definição das suas estratégias correspondentes. Quando essa relação não é observada, os objetivos não têm eficácia na implantação e, no caso das estratégias elas apresentam-se de forma estéreis.

Constatou-se uma grande falta de entrosamento da alta administração da universidade. Basta ver que, quando das tentativas de implantação do processo de planejamento estratégico, na própria Reitoria haviam pessoas com posições políticas contrastantes. Assim, não é difícil de imaginar por que a maioria dos entrevistados afirmaram que, nas duas tentativas de implantação dessa técnica, houve boicote por parte de pessoas e grupos, principalmente pelos aspectos políticos que permeiam a instituição. Destaca-se que em alguns casos, o envolvimento no processo de planejamento estratégico foi no sentido mais de observador como adversário político daqueles que no momento estavam monitorando tal processo.

Em termos de *controle estratégico*, destaca-se o acompanhamento do processo de planejamento, bem como das ações estratégicas. Evidencia-se que não houve um acompanhamento do processo, como também das ações estratégicas implantadas. Nesse sentido, a falta de acompanhamento colaborou para o fraco desempenho da instituição quanto aos resultados decorrentes do processo e de suas próprias ações estratégicas.

Essas ações provocaram impactos junto à instituição: em alguns casos, positivos, como no aumento do número de alunos, ou seja, o próprio crescimento da instituição em nível regional; em outros, significativamente negativo, com o agravamento dos problemas em nível econômico e financeiro. Sobre o último, observa-se, pela situação da universidade, que as conseqüências foram desastrosas para a instituição, de forma que mesmo ações como a qualificação dos professores da UPF, que representaram, talvez, o maior investimento dentre as universidades comunitárias, elevaram sobremaneira a folha de pagamento, fazendo com que a instituição tivesse um aumento de custos não compatíveis com as suas receitas, principalmente em cursos nos quais não existem procura de alunos pelos mesmos.

Outra categoria analisada foi a *visão de futuro* da instituição, a qual retrata a sua visão estratégica do futuro e os resultados futuros significativos que esta obteve em consequência do processo de planejamento estratégico.

Observa-se, novamente, uma contradição entre os entrevistados nesse tópico, porém existe uma tendência acentuada a enfatizar que a UPF não tem uma visão estratégica de futuro, pois os seus administradores reconhecem que trabalham mais voltados ao curto prazo. Mesmo nos processos de planejamento (ambas tentativas), a visão parece ser eminentemente imediatista, pois evidenciou-se uma preocupação maior com os aspectos políticos e interesses pessoais, atendendo, no máximo, às exigências do MEC e refletindo um certo medo da presença da Ulbra na região.

No que se refere aos resultados futuros significativos, destacam-se alguns resultados positivos e vários outros negativos, talvez como reflexo até da própria instabilidade administrativa e dos interesses políticos que se destacaram quando das tentativas de implantação do processo de planejamento estratégico na instituição.

Conforme Drucker (1998), as ações estratégicas devem ser selecionadas para maximizar as oportunidades, no sentido de obter resultados.

Para Ansoff (1984), as ações estratégicas são consequências de um planejamento estratégico sistemático, com objetivos bem definidos.

Bethlem (1998), por sua vez, ressalta que a transformação de idéias em ações estratégicas que venham a dar ao estrategista os resultados almejados passa pelas etapas da geração de proposta de ação, as quais se refletem no planejamento estratégico.

Ficou evidente na pesquisa que quase todos os resultados positivos obtidos, especialmente a curto prazo pela instituição acarretaram, num segundo momento, sérios resultados negativos em termos econômicos e financeiros. Nesse sentido, faltou-lhe uma melhor definição de suas ações estratégicas e, sobretudo, uma melhor formulação em seu processo e planejamento estratégico e na conseqüente operacionalização do mesmo, através de controles específicos e de movimentos de *feed-back* para melhor monitorar o processo.

Portanto, evidencia-se a forte ligação entre a formulação de estratégias e a implementação de ações estratégicas, ou seja, ambas andam juntas. A “boa performance” dessas duas variáveis, formulação e implementação, trará resultados significativos à instituição,

como define a fundamentação teórica e transparece nas evidências de ordem prática levantadas e analisadas nesta pesquisa.

### 5.1.3 Sobre os resultados obtidos

Nesta questão básica, foram selecionadas as categorias dos resultados obtidos e a situação da instituição.

Quanto à primeira categoria, os *resultados obtidos*, evidencia-se que alguns entrevistados até têm conhecimento desses resultados pela universidade em períodos subsequentes ao processo de planejamento estratégico, porém, em determinados momentos, outros revelaram que tais resultados não tinham a ver com esse processo, atribuindo-os a ações isoladas de membros da administração da organização, muitos desses com intenções eminentemente políticas.

No que se refere ao desempenho dos resultados, esses foram mais acompanhados no sentido de cobrança, tendo como pano de fundo mais as disputas políticas do que o acompanhamento técnico, tendo em vista a corrigir possíveis distorções de rotas. Fica evidente, no entanto, a importância do planejamento estratégico na obtenção de resultados significativos para a instituição, ponto no qual os entrevistados foram unânimes.

Quanto ao tema administração por resultados na presente pesquisa, observa-se que os entrevistados demonstraram amplo interesse pela técnica, sendo que alguns acenaram com simpatia para a sua implantação. Observou-se, entretanto, que a UPF não controla seus resultados, e o que é mais importante: não dispõe de mecanismos que busquem e contemplem os resultados socialmente relevantes para si mesma.

Uma outra categoria de análise que faz parte desta última questão básica de pesquisa é a *situação da instituição*. Nesse ponto, evidenciou-se a relação entre o processo de planejamento estratégico mal-executado pela universidade e a sua atual situação financeira, a qual é extremamente preocupante.

Aqui fica claro que a UPF não vem trabalhando com eficiência os seus aspectos estratégicos e operacionais, principalmente a conexão natural entre ambos, conforme os

depoimentos e a própria fundamentação teórica pesquisada. Aliás, pode-se até destacar que a UPF trabalha num âmbito eminentemente operacional e que, dificilmente, tem conseguido conciliar o estratégico com o operacional em suas decisões.

Chiavenato (1993) registra que toda a organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados.

Caravantes (1984), por sua vez, salienta que a administração por objetivos, a partir de uma a bordagem sóciotécnica incorpora, simultaneamente, uma visão estratégica e uma preocupação com a obtenção de resultados, qualificando-os como socialmente relevantes.

Já Mintzberg (1994) destaca que o planejamento estratégico é um processo formalizado para produzir um resultado futuro articulado, na forma de um sistema integrado de decisões estratégicas.

Evidencia-se, pois, conforme as posições dos autores, que os resultados devem ser planejados e que somente serão obtidos com sucesso através de ações estratégicas, quando bem operacionalizadas. Transparece também que a UPF, em vários momentos, não conseguiu planejar bem as suas ações estratégicas, as quais, por sua vez, não foram implantadas com acompanhamento eficiente, tendo como consequência resultados não considerados satisfatórios, os quais estão refletidos na própria situação financeira da instituição. Nesse sentido, ela se apresenta endividada, não vem gerando recursos suficientes a curto prazo para amortizar essa dívida e dispõe de uma estrutura de custos elevada para a sua atual necessidade de investimentos, sendo que tiveram, em sua maioria, um fraco desempenho.

#### **5.1.4 Sobre as sugestões e prioridades apresentadas pelos entrevistados**

Quanto a essa questão básica, correspondente às sugestões propostas e prioridades apresentadas pelos entrevistados, fica evidente a necessidade - refletida em muitos casos até com angústia estampada em seus rostos - de que a UPF deverá buscar soluções para os seus problemas em relação ao próprio futuro, principalmente no que se refere ao planejamento futuro e aos aspectos econômico e financeiro, os quais retratam a difícil situação da instituição. Resta saber se, em novas tentativas e esforços de busca de soluções para a organização, como

a implantação de novas técnicas administrativas - como é o caso de nova tentativa de implantação do processo de planejamento estratégico - o viés político poderá ser mais bem monitorado, pois este é muito acentuado em organizações desse tipo, com características específicas.

No quadro geral de sugestões propostas pelos entrevistados fica claro o que eles pensam sobre o processo de planejamento estratégico e, também, quanto aos principais tópicos levantados por eles quando das sugestões apresentadas. Nesse sentido, dá-se destaque às principais sugestões apresentadas, principalmente considerando a sua frequência.

As principais sugestões apresentadas pelos entrevistados foram a necessidade de acertar os aspectos financeiros da instituição; trazer realmente vantagens para a UPF com o processo de planejamento estratégico; ter como objetivo único a UPF (instituição) como um todo e não interesses individuais, rever o processo de capacitação de docentes; pois existem cursos aquém das necessidades exigidas pelo MEC, enquanto outros estão superdimensionados na capacidade docente; promover cursos deficitários e, se não der certo, eliminá-los na sua maioria e, por último, a maior participação das pessoas nas ações estratégicas da instituição.

Observa-se, pelas sugestões dos entrevistados, que eles são sabedores das necessidades reais da instituição. Destaca-se, no entanto, em termos práticos, que muitos dos que fizeram tais sugestões foram pessoas que, de uma forma ou outra, acabaram boicotando o processo de planejamento estratégico, isto é, mostraram-se mais interessadas em situações que diziam respeito as suas unidades de ensino ou seus departamentos e, até mesmo, em causa própria.

Após efetuadas as análises da referida pesquisa, considerando tanto o referencial teórico como a pesquisa de campo, ficou evidente o entendimento de como foi operacionalizado o processo de planejamento estratégico da UPF, a implantação de suas ações estratégicas e, também, os resultados obtidos.

Ficou caracterizada, portanto, a importância que o *processo de planejamento estratégico* representou e continua a representar para a instituição, onde o conhecimento nos níveis teórico e prático desse processo e o alinhamento de todos os envolvidos com os objetivos estratégicos da instituição destacam a importância que os entrevistados deram a tal processo, sobretudo a necessidade do mesmo para o desenvolvimento futuro da instituição.

Quanto às *ações estratégicas*, destacou-se o planejamento da sua implantação, determinado pelos objetivos estratégicos, com controles e acompanhamento eficazes para assegurar possíveis desvios de percurso, alinhadas com uma visão estratégica de futuro para a instituição.

No que se refere aos *resultados obtidos*, ficou evidente que muitos refletiram um acanhado desempenho, haja vista que não houve um bom planejamento e que as ações estratégicas que lhe deram origem não foram bem executadas.

Portanto, enfatiza-se a importância do processo de planejamento estratégico para a UPF, dentro de um contexto de administração estratégica, tanto em nível de revisão bibliográfica conforme os vários autores pesquisados e citados na fundamentação teórica, como pelo que se revelou na pesquisa realizada junto aos entrevistados que representam a alta administração da universidade.

Assim, entende-se que, através dos aspectos metodológicos utilizados, os objetivos, tanto o geral como os específicos da presente pesquisa foram atendidos, bem como o problema de pesquisa foi resolvido, tendo como embasamento para tal, a fundamentação teórica e também, a análise dos dados pesquisados junto à instituição.

## **5.2 Recomendações**

Em decorrência da pesquisa efetuada, é possível sugerir alguns tópicos dentro do tema a serem explorados em futuras pesquisas. Além disso, decorrem deste estudo algumas recomendações de ordem prática para a instituição.

### **5.2.1 Sugestões para futuros trabalhos**

Ao concluir este estudo, verifica-se que alguns aspectos relacionados com a implantação do processo de planejamento estratégico poderiam ser abordados com maior

especificidade. O próprio caráter exploratório da pesquisa fez com que dúvidas e questionamentos fossem levantados, contudo parte do dados coletados não conseguiram indicar explicações mais específicas. Dessa forma, relacionam-se alguns pontos considerados importantes para futuros trabalhos sobre o tema-alvo de investigação, os quais merecem uma análise específica.

*a) Os fatores envolvimento, cultura e poder nas universidades*

Neste aspecto, poderiam ser desenvolvidas novas investigações, com problemas de pesquisa específicos. Ficou claro que este tema deve ser muito bem resolvido para que a implantação da técnica de planejamento estratégico, ou qualquer outra técnica administrativa, venha a obter bons resultados, especialmente neste tipo de organização.

*b) Visão de futuro de entidades de ensino superior*

Em virtude das grandes mudanças ocorridas no ambiente externo desse tipo de organização, faz-se mister que outras pesquisas específicas sobre o tema sejam implementadas. Nesse setor, o qual se apresenta em crescimento com o surgimento de novas perspectivas, sobretudo pelas exigências do MEC e de suas próprias determinações, como é o caso da criação dos Institutos de Ensino Superior, o desenvolvimento de uma visão estratégica do setor e da própria gestão de um instituição de ensino superior se faz necessário.

*c) Gestão estratégica de resultados*

Este é um tema que deverá ser enfatizado em termos de pesquisas futuras em qualquer tipo de organização, inclusive em universidades.

Existe, atualmente, uma grande necessidade por parte das organizações de técnicas administrativas que contemplem não só o processo de planejamento estratégico, mas também, e concomitantemente, as suas ações estratégicas e que destaquem a gestão dos resultados



oriundos dessas duas variáveis. Destaca-se que esses resultados podem ser analisados em seus aspectos qualitativos e quantitativos.

### **5.2.2 Sugestões para a instituição**

Em face das conclusões do presente trabalho, é possível oferecer à instituição pesquisada algumas sugestões de ordem prática, principalmente no que se refere às ações administrativas, as quais podem servir como ponto de reflexão quando de nova investida para a implantação de seu processo de planejamento estratégico.

#### *a) Referentemente ao processo de planejamento estratégico*

Deverá a instituição se preparar de forma mais profissional para a retomada da implantação desta tecnologia administrativa. Ficou evidente que praticamente todos os entrevistados, os quais fazem parte do alto escalão de administração da UPF, desejam que seja retomado o processo. Nesse sentido, deverá ser melhor observado o envolvimento de pessoas e grupos, sendo que o viés político deverá ser monitorado sistematicamente, visto que foi em função do mesmo que esse processo foi abortado por duas vezes.

Nesse sentido, talvez se torne vital a criação de um pacto político para que UPF não venha a sofrer mais com os descaminhos que as facções políticas têm causado a mesma, sob pena de inviabilizarem a própria instituição.

#### *b) Referentemente às ações estratégicas*

É claro que, quando o processo de planejamento estratégico apresenta resultados negativos, conseqüentemente, as ações estratégicas terão resultados semelhantes, haja vista que essas dependem de um bom processo de formulação de estratégias e, sobretudo, da implantação dessas com um acompanhamento eficaz.

A UPF deverá planejar melhor as suas ações estratégicas e, o que é importantíssimo, efetuar um acompanhamento sistemático, apresentando controles efetivos dessas, principalmente no que se refere à conexão das estratégias às operações.

*c) Referentemente à gestão estratégica de resultados*

Ficou transparente na pesquisa a simpatia dos entrevistados quanto a uma possível metodologia de gestão com ênfase nos resultados. Nesse sentido, seria interessante que a UPF optasse por desenvolver uma metodologia de gestão que considerasse sobremaneira os resultados qualitativos e quantitativos da instituição. Esta metodologia é a que contempla a administração estratégica num enfoque mais atual, que enfatiza o planejamento estratégico como ponto detonador deste tipo de gestão, acompanhado, sem dúvida, de ações estratégicas. Portanto, a UPF deve se empenhar para implantar a administração estratégica, a qual é composta de planejamento e ações estratégicas na busca de resultados socialmente relevantes.

*d) Referentemente às sugestões e prioridades apresentadas pelos entrevistados*

Ficou evidente, conforme as sugestões e prioridades dos entrevistados, que esses sabem que, apesar das intenções políticas da maioria, o bom senso demonstra a necessidade que a instituição tem de melhorar o seu desempenho urgentemente em detrimento das necessidades políticas e individuais de muitos. Isso significa que, neste caso, se o todo não for priorizado em relação às partes, todos sairão perdendo.

De uma certa forma, fica claro que as pessoas, apesar de, na prática, defenderem mais os seus feudos e posições políticas próprias, sabem da necessidade de serem mudadas essas posições, sob pena de que o todo, a própria Universidade de Passo Fundo, venha a sucumbir em futuro próximo.

Talvez o mais importante, numa nova tentativa de implantação de processo de planejamento estratégico, ou de qualquer outra tecnologia administrativa, seja um acordo político explícito na instituição, sem o qual será praticamente impossível chegar a uma solução, isto é, a criação do seu próprio futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Derek F. *Administrando com dupla estratégia*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- ADIZES, Isack. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P. ; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. *Implanting strategic management*. London: Prentice Hall International Inc, 1984.
- ANSOFF, H. Igor. et al. Transformação da atitude estratégica: do planejamento estratégico à administração estratégica In: *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 48-90.
- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente, São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. Critique of Henry Mintzberg. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v.12, p.449-461, 1991.
- ANSOFF, H. Igor ; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor ; AVNER, Jay et all. Does planning pay? The effect of planning on successos of acquisitions in American firms. *Long Range Planning*., v.3, n. 2, 1970..
- ARGUIN, Gerard. *O planejamento estratégico no meio universitário*. Brasília: Crub, 1978.
- BAIN ; COMPANY. Ferramentas para vencer. *Management*, n.6, ano 1, jan. / fev. 1998.

- BALDRIDGE, J. Victor. et al. Alternative models of governance in higher education In: BIRNBAUM, Robert. *Organization and governance in higher education*. Massachuseter: Sinn Custon Publishing, 1983.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*: Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERTERO, Carlos Osmar. Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*. v.2., n.2, mar. / abr. 1995.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. *RAE*. v.38, n.4, out. / dez. 1998.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Administrando por objetivos: uma abordagem sócio-técnica*. Porto Alegre: Ed. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria geral da administração: pensando e fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Recursos humanos estratégicos par o terceiro milênio: peak performance program & programação neurolinguística*. Porto Alegre: AGE, 1993.
- CARAVANTES, Geraldo R. ; BJUR, Wesley. *ReAdministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CARDOSO, F. H. Universidade e desenvolvimento. *Educação Brasileira*, Brasília, v.5, n.11, p.11-9 2.set. 1983.
- CARVALHO e SILVA, LIMEIRA Tânia M.. *As empresas e a "Nova República": a dinâmica da gestão estratégica dos negócios no Brasil na década de 1980*. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP/FGV.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática de pesquisa*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- CERTO, Samuel C. ; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambriolge: MIT, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1993.

- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.
- CLAUSEWITZ, Karl von. Art or science of strategy. In: DE WIT, Bob ; MEYER, Ron. *Strategy: process, context - an international perspective*. St. Paul/USA: West Publishing, 1994. p. 21-22.
- COLLINS, James C. ; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1972.
- FERREIRA, Aurélio Burque de Olanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1986.
- FISCHMANN, Adalbert A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- FISCHMANN, Adalberto A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese de livre-docência, USP - São Paulo. São Paulo, 1987, 207p.
- FRACASSO, E. M. *Decision Making at the University of Rio Grande do Sul*. Harvard University, 1991.
- FRANCO, Maria Laura P. B. *O que é análise de conteúdo*. São Paulo. PUC, 1986. P.01-31. Texto de circulação interna.
- GADOTTI, M. *Relação de poder na universidade: introdução à pedagogia do conflito*. São Paulo: Cortez, 1980.
- GAJ, Luiz. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.

- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *RAE*. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- HAMEL, Gary ; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARDY, Cynthia ; FACHIN, Roberto C. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.
- HAX, Arnaldo C. ; MAJLUF, Nicolas S. *Strateg management: an integrative perspectiva*. Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, 1984. 468 p.
- ISAAC, Stephen. *Handbook in research and evolution: a collection of principles, methods and strategies usefull in the planning, design evaluation of studies in education and behavioral sciences*. Col. de Willian B. Michael. 13. ed., San Diego, California: EDITS Publishers, 1980.
- KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um trabalho conceitual*. São Paulo: Edusp, 1979.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip. ; MURPHY, P. E. Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*. v. 52, n. 5 p.470-489, 1981.
- LEITÃO, Sérgio P. *Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. 29-2, 1995.
- LÜDKE, Menga ; ANDRÉ Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*: São Paulo: Atlas, 1982.
- MARQUES, Antônio Carlos F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Estratégia de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.

- MATOS, Heloisa Maria Leiras. *Estruturas acadêmicas corporativas: desafio para o planejamento estratégico*. Ensaio: aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v.5, p.161-190, abr. / jun.1997.
- MEYER Jr., Victor. *Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade: Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC, 1988.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of “unstructureal” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.
- MINTZBERG, H., Mc HUGH A. Strategy formation in an adrocracy: *Administrative Science Quarterly*. v. 30, n.1, 1985.
- MINTZBERG, Henry. Grafting strategy. *Harvard Business Review*, July / Aug, 66 – 75, 1987.
- MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11: 171 – 195, 1990.
- MINTZBERG, Henry. “*The rise and fall of strategic planning: reconceining roles for planing plans, planners*”. the free press (A Division of Macmillan, Inc.) - Ontario, 1994.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. The pit falls of strategic planning. *Harvard Business Revien*, v. 36, n.1, 1993.
- MORGAN, Garet. *Beyond the method: strategies for social research*. California: Sage, 1983.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOTTA, Paulo Roberto, CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979, 246p.
- MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, 1988, p. 77-94, 1988.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas com depoimentos de executivos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PAGNONCELLI, Dernizo ; VASCONCELLOS Filho, Paulo de. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- PATTON, Michael Quinn. *Evaluation & Research Methods*. California: SAGE, 1990.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: atlas, 1985.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, Francisco A., *O estrategista frente ao futuro alucinante: Novas teorias e velhos mestres*, VIII Congresso Latino-Americano de Estratégica, P. 389, Unisinos, 1995.
- SCHENDEL, Dan E.; HOFER, Charles W. *Strategic management a new view os business policy and planning*. Boston Massachusetts, Little Brown and Company, 1979. 538p.
- SOBANSKI, André Rubini. *Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos*. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.
- STEINER, G. A. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979.
- STONER, James A F. ; FREEMAN, R. Edward, *Administração*, Rio de Janeiro: PHB, 1995.
- TEIXEIRA, Joaquina Barata. *O planejamento estratégico nas universidades brasileiras*. *Educ. Bras.* Brasília, 17 (35): 201-210, 2º sem., 1995.



- THIOLLENT, M. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete*, 4ª. Edição. S Paulo: Livraria Editora Polis Ltda, 1985.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *Revolução estratégica e gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- WALTON, Richard. *Tecnologia da Informação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Califórnia: Sage, 1984.
- VIII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. (8. : 1995: São Leopoldo). *Anais do VIII Congresso Latino-Americano de Estratégia*. Rio Grande do Sul, 1995.

**ANEXOS**

**ANEXO 1 - CARTA DE SOLICITAÇÃO DAS ENTREVISTAS****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA**

**Prezado Professor(a)**

Venho por intermédio desta solicitar a gentileza de vossa parte quanto a disponibilidade de receber-me para entrevista no que se refere ao meu trabalho de mestrado junto a essa instituição de ensino superior.

Preciso de sua colaboração para que a minha dissertação venha a se realizar, sendo que as informações fornecidas por V. Sa. serão de suma importância para a realização desse trabalho e, sem sombra de dúvidas, o mesmo certamente trará benefícios a UPF.

Convém destacar que tais informações serão de uso eminentemente acadêmico e que suas identidades serão preservadas invariavelmente.

Dentro de breve estarei efetuando um contato telefônico junto a sua pessoa para agendarmos uma visita ao seu setor de trabalho para que as entrevistas, as quais serão a base fundamental dessas pesquisa, seja realizada com o seu consentimento.

Pela atenção dispensada a essa, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Reoçoli Ribeiro  
Professor do Curso de Administração  
FEA - UPF  
Mestrando em Administração – CPGA/UFSC

## **ANEXO 2 - RELAÇÃO DOS ORGÃOS E CARGOS A SEREM PESQUISADOS**

**Os órgãos da administração da Universidade de Passo Fundo, os quais serão consultados na referida pesquisa, conforme art. 14 de seu Estatuto e Regimento Geral, são:**

**I- De liberação superior:**

a) Conselho (Diretor) Superior.

**II- De execução superior:**

a) Reitoria.

b) Vice-reitores.

**III- De Administração das Unidades:**

a) Direção de unidades de ensino

**Os cargos a serem pesquisados são os seguintes:**

1. Presidente e Conselheiros pertencentes a ao Conselho Diretor, órgão máximo de gestão da Fundação da Universidade de Passo Fundo, mantenedora da UPF.

2. Reitor e vice-reitores pertencentes ao órgão de execução superior da UPF, sendo que alguns desses pertencem também ao Conselho Diretor.

3. Diretores da unidades de ensino, sendo que em alguns acumulam o cargo de conselheiros do Conselho Diretor da instituição mantenedora.

## **ANEXO 3 - ROTEIRO BÁSICO PARA AS ENTREVISTAS**

**Relação das perguntas básicas e das perguntas de apoio para a realização das entrevistas:**

### **QUESTÃO BÁSICA: 1. Descrever como foi o PPE na UPF?**

#### **Questões de apoio:**

- 1.1. Sobre o conhecimento da literatura correspondente ao assunto?
- 1.2. Sobre o conhecimento que tens do PPE na UPF?
- 1.3. Sobre a descrição do PPE na UPF? Plano PDI e o Macroplan?
- 1.4. Sobre o envolvimento pessoal e de grupos no PPE?
- 1.5. Sobre a integração dos elementos básicos do PPE?
- 1.6. Sobre a importância do PPE para UPF?
- 1.7. Se o PPE foi trabalhado com visão de Administração Estratégica?
- 1.8. Sobre a integração entre o PPE e as AEs?
- 1.9. Como se encontra o PPE: continua ou não?
- 1.10. Ref. ao apoio da comunidade académica ao PPE?
- 1.11. Sobre vantagens e desvantagens do PPE?
- 1.12. Sobre a importância da retomada do PPE?

### **QUESTÃO BÁSICA: 2. Identificar as AEs decorrentes do PPE?**

#### **Questões de Apoio:**

- 2.1. Se as AEs definidas pelo PPE foram implantadas ou não? Por que?
- 2.2. Quais foram as AEs Implantadas efetivamente?
- 2.3. Se as AEs estavam de acordo com os Objetivos Estratégicos da UPF?

- 2.4. Se as AEs funcionaram ou não, quais foram as causas?
- 2.5. As AEs. Trouxeram alguns resultados significativos para a UPF?
- 2.6. Sobre o acompanhamento efetivo da implantação das AEs?
- 2.7. Se as AEs implantadas tinham relação com uma visão de Administração Estratégica?
- 2.8. Sobre o entrosamento da Alta Direção na condução e controle das AEs?

### **QUESTÃO BÁSICA: 3. Quais os Resultados obtidos decorrentes das AEs?**

#### **Questões de apoio:**

- 3.1. Quais os Resultado obtidos através do PPE e das AEs implantadas pela UPF?
- 3.2. Os resultados obtidos foram expressivos? Sim ou não?
- 3.3. Você percebe que os resultados obtidos pela UPF são frutos do PPE e das AEs implantadas?
- 3.4. Poderia citar algum resultado qualitativo ou quantitativo da UPF?
- 3.5. Você tem o real conhecimento da situação atual da UPF?
- 3.6. Existe uma relação entre a situação financeira da UPF e o PPE?
- 3.7. É possível a UPF melhorar seu desempenho sem um PPE?
- 3.8. É possível implantar uma gestão estratégica de resultados na UPF?

### **QUESTÃO BÁSICA: 4. Acrescentar sobre o PPE, AEs e Resultados?**

#### **Questões de apoio:**

- 4.1. Sugestões propostas?
- 4.2. Prioridades a serem definidas?