



## **AVALIAÇÃO DA PRONTIDÃO DA URI SANTIAGO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

JOÃO SERAFIM TUSI DA SILVEIRA  
ALEXANDRE DO AMARAL FERRARI  
RODRIGO BELMONTE DA SILVA

### **Resumo:**

As instituições de ensino superior no Brasil, especialmente as comunitárias, como é o caso da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI Santiago), vêm passando por uma crise de identidade e de decréscimo de suas possibilidades financeiras – em virtude das diversas mudanças ocorridas na economia e no mundo do trabalho, das exigências mais rigorosas provenientes do MEC e da concorrência cada vez mais acirrada, refletida na descendência persistente no número de alunos. Nesse contexto o objetivo principal deste trabalho, é avaliar a prontidão da URI Santiago para levar a cabo seu planejamento estratégico organizacional. Com esta finalidade, é avaliado, o processo de planejamento vigente, o entendimento dos gestores sobre planejamento estratégico, a necessidade e a disponibilidade de informações para empreendê-lo e a definição de sua pré demaragem. A pesquisa constitui um estudo de caso, qualitativo e quantitativo, tendo como universo os membros componentes do conselho de campus da Universidade, através de uma abordagem descritiva e exploratória. O estudo evidencia que a instituição carece de um período preparatório de adoção de medidas primárias, que aprimorem um bom número de processos de gestão ainda incipientes, para, então, iniciar-se a construção do seu planejamento estratégico.

### **Palavras-chaves:**

Universidades Comunitárias, Planejamento Estratégico, Diagnóstico Organizacional

## 1. INTRODUÇÃO

A contínua mudança de paradigmas vivida com relação à sociedade do conhecimento e a internacionalização atualmente nos transporta para a realidade de diversas alterações nos mais variados setores da economia e inter-relações humanas, nas Universidades em geral o contexto não é diferente. As Universidades Comunitárias, mais especificadamente, vem passando por uma crise de identidade e de decréscimo de suas possibilidades financeiras, em função da cada vez mais acirrada concorrência que tem impactado diretamente na descendência persistente no número de alunos matriculados.

Percebendo as movimentações no ambiente e analisando as questões que envolvem as interações entre as Universidades Comunitárias e suas regiões de atuação, pode-se perceber, na URI Santiago, a necessidade de implementar ferramentas de gestão que possibilitem conhecer e melhorar os resultados de sua organização e suas movimentações. Além desse conhecimento é preciso ter foco em âmbito institucional, qualificando sua interação com o ambiente e com a comunidade. A partir disso propõe-se a adaptação de um processo de gestão estratégica, tendo início, e objetivo central desse trabalho, a análise da sua prontidão para implementação do planejamento estratégico organizacional.

Com essa finalidade o artigo propõe como objetivos específicos: a) descrever os processos de planejamento existentes na Universidade pesquisada; b) identificar o entendimento dos gestores sobre planejamento estratégico; c) analisar sua capacidade de pensamento estratégico; d) descrever a existência de informações de gestão para o processo de planejamento, e; e) propor um modelo adequado de implementação do planejamento estratégico frente à análise dos objetivos anteriores.

Espera-se por fim, responder a situação problema proposta: qual a prontidão da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus Santiago para implementar o seu Planejamento Estratégico Organizacional?

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

### 2.1 UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

As Universidades Comunitárias são instituições públicas não-estatais com funções sociais e filantrópicas ligadas a comunidade onde estão inseridas. De acordo com Schmidt (2009) a criação das instituições comunitárias deve-se via de regra ao espírito associativo presente em certas regiões do país, como o Sul do Brasil. No âmbito jurídico e conceitual hoje existem diversas discussões em torno das chamadas comunitárias, associações comunitárias como ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais) de Santa Catarina, COMUNG (Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas) e a própria ABRUC (Associação

Brasileira das Universidades Comunitárias), que representa em nível brasileiro, tentam ver alguns pontos em comuns, para a partir disso, e tentar definir um novo marco legal para as comunitárias. Ainda, Schmidt (2009), coloca que as universidades comunitárias constituem um modelo próprio da educação superior brasileira.

Propondo um breve recorte histórico, surgem a partir da década de 1950, fruto da mobilização das comunidades regionais, decididas a suprir a carência de educação de nível superior em face da incapacidade do Estado em prover tal serviço. Nas universidades comunitárias em sentido estrito é que mais claramente se expressam as características do público não-estatal.

Segundo a síntese feita por Frantz e Silva (2002), suas marcas distintivas são as seguintes: a) sua criação foi impulsionada por um conjunto de organizações da sociedade civil e, em alguns casos, de órgãos públicos, a quem pertence o patrimônio (mantenedora); b) não têm fins lucrativos, sendo os resultados econômicos reinvestidos na própria universidade; c) têm profunda inserção na comunidade regional, interagindo com os seus diversos segmentos; d) os órgãos deliberativos superiores são integrados por representantes dos diversos segmentos da comunidade acadêmica (professores, estudantes e técnicos administrativos) e da comunidade regional; e) os dirigentes (Reitoria) são professores da universidade, eleitos pela comunidade acadêmica e por representantes da comunidade regional; f) a forma jurídica da mantenedora é a de fundação de direito privado, de associação ou de sociedade civil; g) o controle administrativo e da gestão financeira é feito pela mantenedora; h) o patrimônio, em caso de encerramento das atividades, é destinado a uma instituição congênere.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES

Fundamentam o estudo realizado neste artigo conceitos referentes ao planejamento estratégico organizacional, como o de Lacombe e Heilborn (2006), que define como o planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, sendo muito amplo, pois considera aspectos internos e principalmente externos da organização. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio, seu propósito, a fim de assegurar o desenvolvimento de longo prazo da organização de acordo com um cenário aprovado. Soma-se a isso a visão de Fernandes e Berton (2005) ao descrever a importância das organizações e dos administradores dedicarem tempo para criar, adaptar e reformular as estratégias elenca 9 tópicos: a) assumir o controle sobre o destino; b) enxergar as oportunidades; c) transformar ameaças em oportunidades; d) definir novos rumos para a organização; e) introduzir a disciplina de pensar em longo prazo; f) desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação; g) mobilizar recursos para objetivo comum; h) promover a mudança, e; i) vender idéias. Já os estudos realizados por Kaufman et al (2003), define o planejamento estratégico como o processo formal de definir e documentar o futuro desejado e os caminhos para atingi-lo.

Lerner (1999) defende que o planejamento estratégico pode ajudar a universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações futuras necessárias, destacando a necessidade de se repensar estrategicamente. Estrada (2000) complementa essa idéia, salientando que a exemplo das demais instituições de ensino superior, as universidades também passam por vários questionamentos, relacionados não apenas sobre seus objetivos e funções, mas também à sua estrutura, organização e gestão, além de questões referentes a eficiência e qualidade do seu trabalho, dos seus serviços, ou a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.”

Assim, conforme Cassol (2006) o planejamento estratégico constitui parte integrante da gestão estratégica da IES, do qual fazem parte os processos de análise ambiental e diagnóstico inicial dos contextos internos e externos da IES com o objetivo de gerar um plano estratégico. Sabendo disso, porém, percebe-se varias dificuldades na implementação dos planejamentos estratégicos organizacionais, algumas delas podem ser evidenciados na pesquisa realizada por Estrada (2000) em uma universidade pública, ao responder quais as dificuldades que o planejamento estratégico enfrenta na sua implementação, encontrou-se 12 itens importantes: a) falta de conhecimento sobre planejamento estratégico; b) falta de cultura para o planejamento; c) falta de vontade política; d) falta de preparo administrativo dos dirigentes; e) falta de poder político do pró-reitor de planejamento; f) falta de execução de todas as etapas do modelo; g) falta objetivar a discussão sobre a visão e missão; h) complexidade da estrutura universitária; i) descompasso nos mandatos de reitor e diretores de centro; j) falta de quantificação e especificação das ações; k) as estratégias não servem de orientação para as ações; l) falta de acompanhamento e controle das ações.

Então, entendendo a importância do planejamento estratégico para as universidades e percebendo algumas de suas dificuldades de implementação fica claro a necessidade de um estudo anterior, prévio, para qualificar a prontidão ou a capacidade de implementação da ferramenta na organização, etapa prevista em alguns modelos, como o de Kaufman et al (2003), que inclui no processo a etapa de preparação para planejar, e o de Cunha (1995) que elenca uma etapa preliminar, focada na cultura, poder e sistema organizacional que, conforme Estrada (2000) é necessária para efetuar um levantamento resumido a respeito da cultura que permeia a organização e das questões ligadas ao poder, nas estruturas formais e informais. Verificam-se também as condições de implementação do planejamento estratégico ao analisar o sistema e estrutura da organização. Conforme Kaufman et al (2003), a prontidão é demonstrada através de um forte sentimento de exigência, acompanhado frequentemente por um grau elevado de desconforto com o *status-quo*. Soma-se a eles a posição de Costa (2007) que faz uma analogia da prontidão estratégica com a situação de um médico que, ao detectar uma doença grave, que exija um tipo de cirurgia, primeiro avalia o grau de prontidão do paciente para ser submetido a tal intervenção. Descreve que dependendo da gravidade do caso o médico muitas vezes se recusa a indicar uma cirurgia imediata, principalmente se não estiver seguro de possuir boas condições para o sucesso. Outro modelo proposto já com a fase relacionada a prontidão é o de Estrada e Almeida (2007), que construíram um modelo de gestão estratégica, com base no planejamento estratégico e com foco na mudança organizacional, propondo um processo formado por quatro etapas, sendo que a primeira contempla uma avaliação, ou diagnóstico, da organização, também chamada de etapa pré-operacional. As outras três etapas compõem a parte operacional, propriamente dita, e são denominadas de Formulação, Implementação e Aprendizagem.

### 2.3 A UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES - URI SANTIAGO

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, de acordo com Schimdt (2009), nasceu com vocação para a integração e consolidou-se pelo trabalho desenvolvido ao longo de mais de vinte anos pelos Centros de Ensino Superior de Erechim, Frederico Westphalen, Santo Ângelo e Santiago, com adesão de Movimentos Pró-Ensino Superior de São Luiz Gonzaga e de Cerro Largo. Assim, essa universidade identifica-se como comunitária porque se originou da necessidade e do anseio da população que se associou na consecução de objetivos comuns, porque sua vocação é a integração, porque essa foi a sua

origem, ou seja, o resultado do trabalho espelhado na experiência das reduções missionárias e no processo de colonização da região, onde se desenvolveu o sistema comunitário; associativista, porque as operações efetuadas em conjunto resultam em melhor qualidade de suas ações; cooperativista, pois busca o bem comum; regional integrada em duplo sentido: por integrar comunidades de distintas regiões geográficas (norte e noroeste do RS) e, porque seus campi, em sua história, têm forte integração com a comunidade e são comprometidos com o desenvolvimento da região em que se inserem. O campus localizado na cidade de Santiago/RS da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões possui uma estrutura com 15 cursos de ensino superior e uma escola de educação básica, no seu total soma cerca de 3 mil alunos, entre acadêmicos de graduação, pós-graduação, ensinos técnicos e de ensino básico. São cerca de 300 colaboradores entre técnico-administrativos e professores somado a uma estrutura física com quase 80 salas de aula e mais de 50 laboratórios. O campus ainda vem enfrentando uma gradativa diminuição no número de alunos de graduação em alguns dos cursos oferecidos, assim vem buscando novas alternativas para garantir sua sustentabilidade. Com relação a sua estrutura administrativa, existem diversos níveis hierárquicos, sendo que no âmbito dos campus o órgão de decisão mais importante é o Conselho de Campus que tem papel consultivo e deliberativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão, e administração. Logo abaixo existe a Diretoria do Campus, tendo as atribuições de direção, administração, supervisão e coordenação das atividades acadêmicas e administrativas no âmbito de cada Campus. Soma-se a essa estrutura, em nível de reitoria, os Departamentos Acadêmicos, sendo: 1) Departamento de Ciências Exatas e da Terra; 2) Departamento de Ciências Biológicas; 3) Departamento de Engenharias e Ciência da Computação; 4) Departamento de Ciências da Saúde; 5) Departamento de Ciências Agrárias; 6) Departamento de Ciências Sociais Aplicadas; 7) Departamento de Ciências Humanas; 8) Departamento de Linguística, Letras e Artes. Cabe aos Departamentos a organização didático-científica e administrativa, integrando as atividades de ensino, pesquisa e extensão de áreas afins do conhecimento e respectivos docentes e discentes. Cada departamento tem duas instâncias decisórias, o Colegiado de Departamento e a Chefia de Departamento. Ainda existem coordenadores das áreas de conhecimento que tem como atribuições a coordenação, supervisão e convocação para fins das atividades do seu departamento no âmbito do Campus. Por fim, em cada campus, existe o Colegiado de Curso, que é responsável pela coordenação didática e integração de estudos para os fins de determinado curso, esse que tem um coordenador incumbido de organizar e supervisionar as atividades acadêmicas do Curso, sendo eleito, empossado e com as competências definidas no Estatuto.

## 5 METODOLOGIA

O presente artigo constitui-se em um estudo exploratório e descritivo, estudo de caso, bibliográfico, sendo o problema abordado de maneira qualitativa e quantitativa.

Na sua maneira de abordagem do problema se enquadra como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois conforme Alvarenga Neto (2008) esclarece, a pesquisa quantitativa trabalha com variáveis, já a pesquisa qualitativa lida com categorias de análise na qual a intenção é reunir elementos, ideias e expressões em volta de conceitos capazes de resumir a análise minuciosa dos estudos selecionados. Já quanto aos procedimentos e coleta de dados define-se como bibliográfica, pois faz uma revisão nos documentos referidos a planos para o futuro que a instituição já formaliza. Mas também se classifica como estudo de caso pois refere-se ao estudo de um questionamento investigado dentro do seu contexto de acontecimento, no caso, a URI Campus de Santiago. A análise documental foi realizada através de leituras dos seguintes documentos: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Gestão (PG), enfim, obtidos da universidade através de contato

direto com as Diretorias, Secretarias e Chefes de departamentos. Para atingir os objetivos 2, 3 e 4 foram usados questionários estruturados, aplicados aos membros do conselho de campus da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI campus de Santiago. Como amostra da pesquisa foram questionados 24 dos membros, totalizando 82% da população. Dessa forma a amostra desta pesquisa é baseada na amostragem não probabilística ainda que intencional e não aleatória. Assim a amostra da pesquisa será os membros, de acordo com o estatuto da universidade, do Conselho de Campus, que conforme o referido estatuto, é o órgão máximo em decisões e deliberações no âmbito do campus. Após a coleta de dados, esses foram analisados de maneira quantitativa através de planilhas e gráficos do programa Excel. Concluindo a pesquisa, foi elaborada de maneira qualitativa, baseando-se em referenciais teóricos, o modelo proposto de aplicação da Gestão estratégica para a Universidade, respondendo assim a questão problema desse artigo.

## 6 APLICAÇÃO E RESULTADOS

Para facilitar a análise dividiu-se a análise dos resultados de acordo com os objetivos específicos do artigo.

### 6.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DO PLANEJAMENTO EXISTENTE

Na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2006-2010, do Plano Político-pedagógico Institucional (PPI) e do Plano de Gestão (PG) 2006-2010, documentos que formalizam o planejamento existente na URI, notou-se as diversas perspectivas abordadas, nem sempre voltadas para o quesito da gestão estratégica.

Serra, Torres e Torres (2004), citam que o planejamento quando bem executado, ajuda a organização a concretizar sua visão, corrigir os rumos e encontrar oportunidades. Assim, tanto o PG quanto o PDI esclarecem a visão da URI, deixando claro o norte a ser seguido, porém nenhum deles dá, com clareza, a dimensão de tempo necessária para a operacionalização correta das atividades necessárias. Notou-se no PPI, um cunho amplamente pedagógico, um documento que permeia as diretrizes educacionais e que baseia as ações acadêmicas, de pesquisa e extensionistas em seu âmbito mais introspectivo. Fundamentado em fatores filosóficos do ser educador e das funções sociais da universidade. Já o PG, busca ser mais organizado e produtivo para as necessidades da gestão, porém não vincula nenhum objetivo ou estratégia ao fator temporal, deixando-os soltos no tempo. Ficando claro que o plano terá fim no ano de 2010, porém não há especificação sobre quais ações terão seu início e/ou fim em determinada etapa do tempo. Também não esclarece a maneira de como será avaliado a execução e implementação das estratégias, deixa a desejar quando há necessidade de algo mais detalhado sobre a fase de execução do objetivo. O mesmo acontece no PDI, plano que define alguns cronogramas de orçamentos ou aspectos de infra-estrutura, porém não elenca indicadores de desempenho para serem avaliados. Nos orçamentos, não a o desdobramento departamental ou operacional, nos diversos campus da universidade, não elucidando as especificidades que fazem o orçamento. Percebe-se que os planos têm um papel mais descritivo da realidade da instituição, fornecendo alguns detalhes a respeito das entidades e funções dentro da estrutura da universidade e não esclarecendo as atividades e ações que serão realizadas no futuro.

É perceptível também, que os planos não prevêm momentos de revisão, algo que é de fundamental importância para a boa condução das atividades ao longo do tempo, sabe-se que, conforme Fernandes e Berton (2005), dedicar tempo para criar, adaptar e reformular as estratégias é papel importante dos administradores da organização.

É perceptível também a falta de informações sobre o ambiente em que a universidade está inserida, apenas são descritos o seu papel e a sua estrutura, porém, sem um estudo do ambiente externo, dessa forma, não se pode medir probabilidade para os objetivos serem alcançados. Trazendo para a realidade do campus de Santiago, os objetivos da URI como campus, não são desdobrados para cada unidade, algo que dificulta a execução das atividades, afinal o âmbito de atuação final da universidade são suas unidades.

## 6.2 GESTORES X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Notou-se que 79% dos gestores têm noção do conceito básico de planejamento, o item 4 do Gráfico 1 evidencia isso, percebe-se porém que outros 21% tem relativa dificuldade de concluir com certeza sua avaliação sobre o que é um planejamento, na sua forma mais simples de entendimento. Verifica-se também que, de acordo com o item 14 do Gráfico 1, quase 30% dos gestores, não estão comprometidos em gerar processos internos que tornem o planejamento mais eficiente. Observa-se que os itens numerados no Gráfico 1 referem-se aos respectivos questionamentos do Apêndice A.

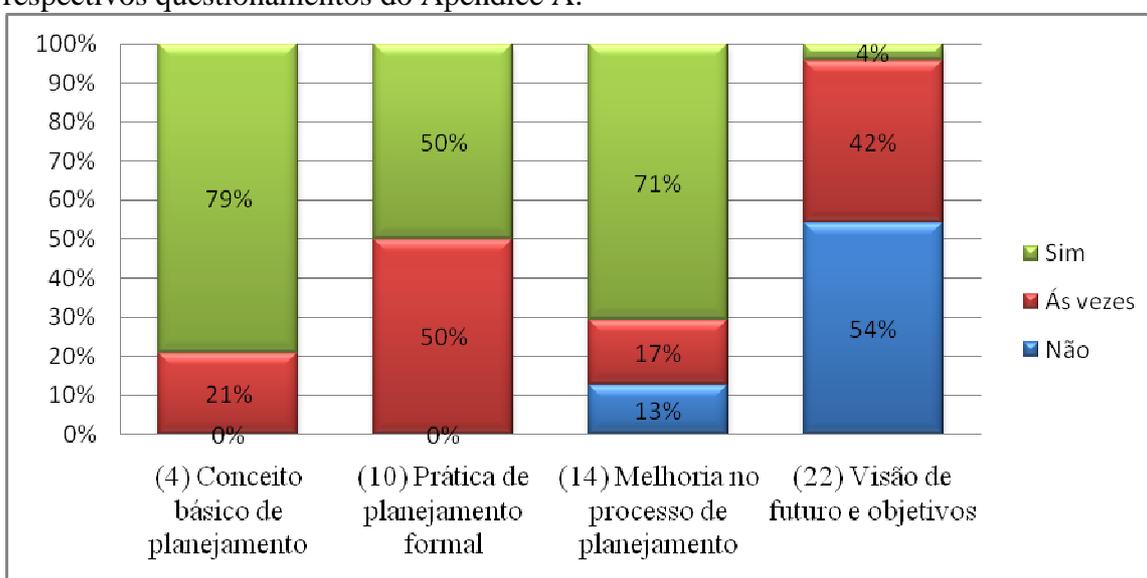


GRÁFICO 1: Análise do entendimento dos gestores sobre planejamento

Quando questionados sobre sua relação com o longo prazo de forma formalizada, ainda que, de acordo com o item 10 do Gráfico 1, 50% dizem ter a prática de formalizar seu plano com o foco no futuro, outros 50% ou não praticam o planejamento formal de suas atividades ou então não vinculam suas atividades presentes com o longo prazo. Nota-se que, ainda que a metade dos gestores pratiquem o planejamento formal pensando no longo prazo, nenhum dos questionados dizem conhecer e compartilhar a visão de futuro da universidade, item 22 do Gráfico 1, onde quando questionados sobre a noção clara dos objetivos e visão de futuro da universidade, 96% dos gestores sinalizaram não ter conhecimento ou notar dificuldade na comunicação clara desses objetivos. Assim, fica clara a dificuldade com a prática do planejamento de longo prazo focado na visão de futuro da universidade, havendo uma provável disparidade nos rumos de pensamento que cada gestor tem para o futuro da instituição. Por fim, no contexto geral, evidencia-se um entendimento superficial, por parte dos gestores, sobre os conceitos de planejamento estratégicos, demonstrando a necessidade de revisões e maiores preparações relativos ao tema, antes de uma possível aplicação.

## 6.3 GESTORES X PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Kaufman *et al* (2003), analisam que o pensamento e o planejamento estratégicos estão preocupados com mudanças profundas, sendo que essas mudanças somente ocorrem quando os paradigmas presentes são desafiados e novos paradigmas são aplicados para atingir melhorias mensuráveis no desempenho. Com base nisso e observando o item 11 do Gráfico 2, que enfatiza a pró-atividade dos gestores sem conhecer ou concordar com as diretrizes estratégicas, percebe-se que 54% deles não fazem o “algo mais” sem concordar ou conhecer com as diretrizes e visões estratégicas. Nota-se também que, item 18 do Gráfico 2, momentos de discussão de ideias entre a equipe não são realizados com frequência por, pelo menos, a metade dos gestores, 50%. Observa-se que cada item numerado no Gráfico 2 corresponde a uma respectiva pergunta do Apêndice B.

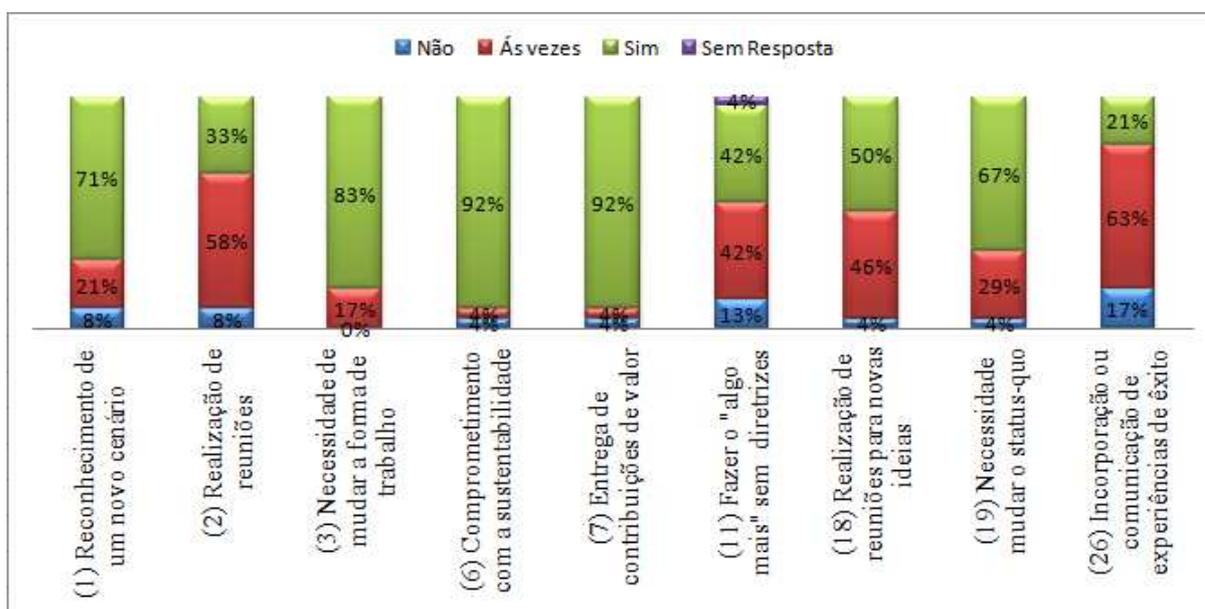


GRÁFICO 2: Análise dos gestores x pensamento estratégico

Por outro lado, quando questionados sobre a sustentabilidade de longo prazo da comunidade onde a universidade está inserida, item 6 do Gráfico 2, 92% dos gestores demonstram estar interessados e preocupados com o futuro. Os mesmos 92%, item 7 do Gráfico 2, aparecem sinalizando estar comprometidos com a entrega de contribuições de valor para os alunos e à sociedade. Quando questionados sobre o reconhecimento de um novo cenário para o ensino superior, item 1 do Gráfico 2, ainda que 71% tenham demonstrado essa percepção, outros 29% ainda não tem plena articulação sobre esse novo cenário. Assim, visualizando o item 2 do Gráfico 2, onde fica claro a não realização de reuniões por 67% dos gestores, para discussão de resultados com suas equipes e ainda o item 3 do Gráfico 2, onde 83% da amostra diz-se reconhecedora da necessidade de mudar a sua forma de trabalho pisando fora de suas zonas de conforto, pode-se perceber um encaminhamento para o pensamento estratégico na organização, ainda que não se consiga a prática de seus conceitos durante as dinâmicas organizacionais. Isso fica claro quando, item 19 do Gráfico 2, ao serem questionados sobre a necessidade de mudança da situação atual da universidade onde 67% demonstraram não aceitar mais o *status-quo*, mesmo que outros 33% tenham demonstrado parcialidade na afirmação ou negação da necessidade de mudança. Por fim, analisa-se o item 26 do Gráfico 2, onde foi questionada a incorporação e compartilhamento de experiências que obtiveram êxito por parte dos diversos departamentos e cursos da URI, evidenciando que 79% dos gestores

não percebem essa consequência, somente 21% concordam que existe um repasse interno das ações que tiveram sucesso.

#### 8.4 INFORMAÇÕES DE GESTÃO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Após análise em forma de check-list, Apêndice 2, e entrevista semi-estruturada baseada em Silva (2010), formatou-se um breve diagnóstico organizacional perpassando pelas áreas de estrutura, marketing, pessoas e finanças, fundamentais para o bom processo de planejamento.

Sobre a estrutura ficou claro a existência de dificuldades por parte da instituição de comunicar de forma clara todos os seus departamentos e principalmente as funções que cada um possui, havendo uma organização informal das atividades. Observou-se também muitas vezes as decisões estratégicas acabam sendo centralizadas, não instituindo um processo de compartilhamento das decisões, ainda foi evidenciado a dificuldade na relação das atividades rotineiras com os objetivos de longo prazo da universidade. Ponto de análise importante para a implementação do planejamento, as relações de poder dentro da URI demonstram não gerar um efeito de união entre os departamentos ou então de discussão de soluções. Também se faz uma observação sobre a dificuldade na gestão de pessoas, onde não há estruturas e políticas de provisão, manutenção ou desenvolvimento para todos os colaboradores. No Marketing, nota-se uma dificuldade de entendimento sobre o conceito dentro da universidade, pontos principais como as definições do posicionamento e da imagem institucional a ser percebida pelos clientes não são bem definidas, o que acarreta em uma dificuldade na implementação dessas premissas nas atividades de cunho mercadológico. Com relação aos colaboradores novamente, observa-se a inexistência de uma estrutura de monitoramento ativa do desempenho e das relações internas, avaliações de desempenho focadas no melhoramento da capacidade produtiva e no reconhecimento ligado a políticas de incentivo são deficientes, funcionando para alguns e não para todos. Financeiramente, a instituição faz uso de recursos importantes como à análise do balanço patrimonial e o cálculo dos custos e do capital de giro, porém tem dificuldades em avaliar com precisão a rentabilidade ou lucratividade de suas ações em paralelo com a estipulação de metas ou objetivos financeiros de longo prazo.

#### 8.5 SUGESTÃO DA FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE

Após analisar o planejamento existente, identificar o entendimento dos gestores sobre planejamento estratégico, avaliar a capacidade de pensamento estratégico da organização e descrever a existência de informações de gestão para o processo de planejamento, buscou-se sugerir uma forma adequada para a implementação do planejamento estratégico participativo na URI Campus Santiago. Com base em Estrada e Almeida (2007), avaliou-se a necessidade de um período pré-operacional que preparasse os gestores e formuladores do planejamento estratégico antes de sua real atuação. Evidencia-se porém, conforme Kaufman et al (2003), a necessidade de correção em pontos-chave para o planejamento, na gestão organizacional e no preparo para a mudança antes mesmo dos encontros de sensibilização sobre o planejamento estratégico, um momento de preparação para o planejamento onde os patrocinadores e sócios, o nível de destinação (mega) e a prontidão são focos de discussão. Assim, conforme Figura 1, o modelo de implementação para o planejamento estratégico se estrutura em quatro fases, a primeira está ligada ao preparo para o planejamento, após, uma segunda fase implementa o modelo de planejamento formulando e agindo diretamente no plano, a terceira fase é vinculada ao monitoramento das atividades e, por fim, a questão da aprendizagem dentro da organização, onde a inovação nos processos organizacionais é fomentada. A fase de preparo divide-se em três eixos de trabalho: gestão, cultura para a mudança e sensibilização. Em um

primeiro momento, simultaneamente, dois eixos são desenvolvidos, a gestão da organização e a cultura para a mudança. Para a gestão da universidade deve ser desenvolvida uma avaliação organizacional, mais completa e detalhada, sugere-se a criação e implementação de indicadores e parâmetros de observação com base em uma formalização dos cálculos e análises financeiras. Ainda, a avaliação de satisfação de clientes externos e internos deve ser pesquisada. Na questão cultural relativa à mudança, a organização de um programa de reuniões internas ou momentos para discussão parece ser necessário, assim como uma busca por uma capacitação permanente dos colaboradores deve ser instituída. Foco também na melhoria da comunicação interna e na geração de interação entre os setores, buscando desenvolver percepção de união entre os departamentos. Abaixo um esquema do modelo proposto:

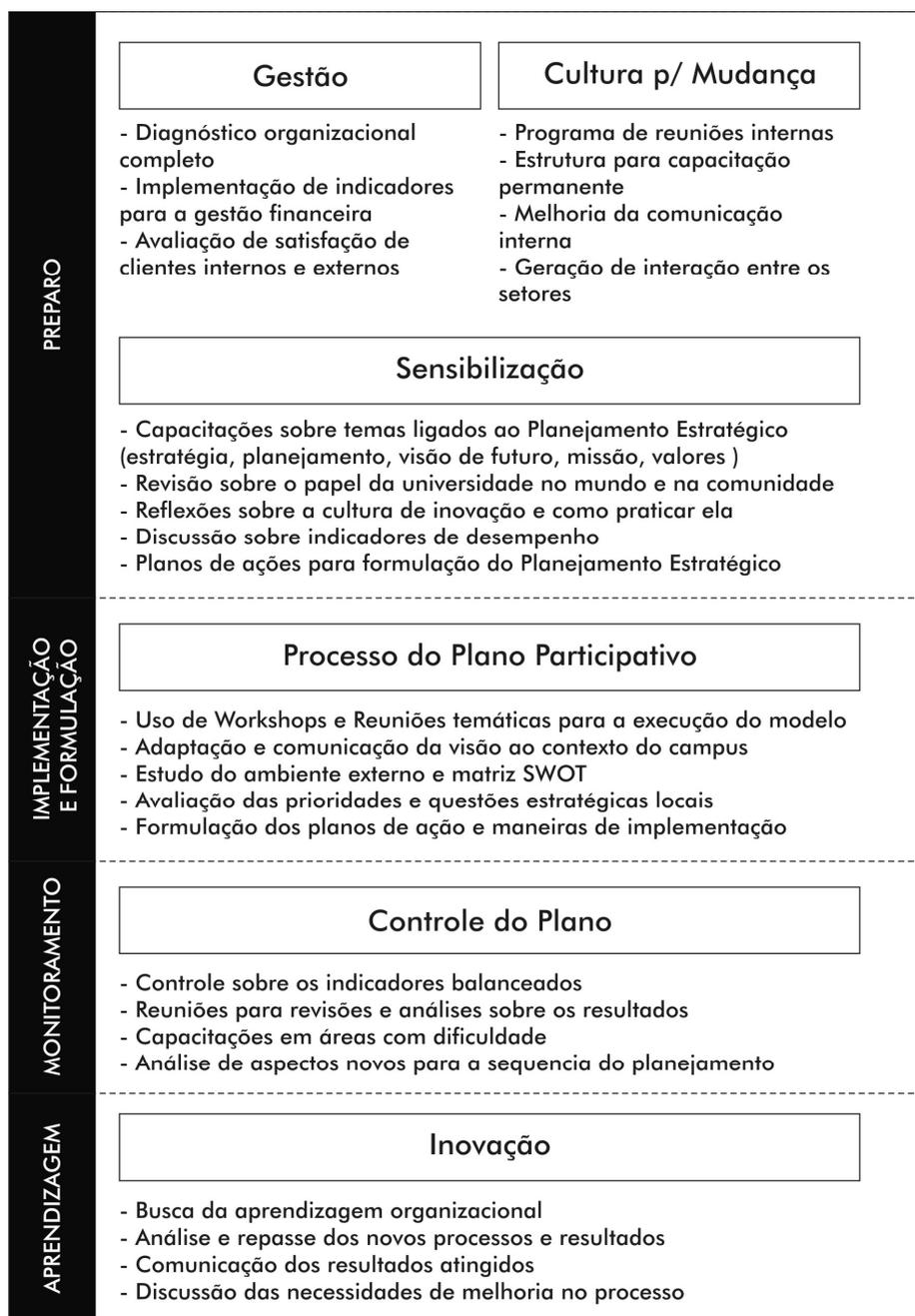


Figura 1: Modelo de implementação proposto

O terceiro eixo de trabalho, sensibilização, terá um papel de capacitar e vincular os métodos de planejamento com as necessidades encontradas para o desenvolvimento futuro da universidade, assim capacitações sobre os temas referentes ao planejamento estratégico deverão ser desenvolvidas. O papel da URI no contexto regional e em nível mega também deve ser ponto de reflexão junto aos colaboradores, assim como noções práticas da cultura de inovação e análises sobre indicadores de desempenho. Ao fim do eixo de sensibilização imagina-se a criação dos planos de ações que irão desenvolver a formulação do planejamento estratégico no âmbito do campus. A segunda fase será responsável pela verdadeira implementação e formulação do plano, onde o uso de workshops e reuniões temáticas terão papel importante na condução dos processos estratégicos dentro da organização. Assim, as diretrizes do contexto mais amplo da URI deverão ser adaptados e trazidos para a realidade do campus de Santiago, onde a avaliação das prioridades e o levantamento das questões estratégicas para o campus conduzirão, juntamente com um estudo do ambiente externo e interno através de uma matriz SWOT, a formulação dos planos de ação e das maneiras de implementação do planejamento. Também leva-se em conta a necessidade de um, antes da formulação dos planos de ação. A terceira fase do modelo sugerido busca monitorar e controlar o plano, através de indicadores balanceados, reuniões para avaliação dos resultados, capacitações em áreas de dificuldade e análises de aspectos novos no contexto da universidade que terão impacto sobre a implementação do planejamento.

No fim, a quarta fase terá foco na aprendizagem organizacional abordando os aspectos necessários para a inovação no contexto universitário. A análise e repasse dos novos processos, conjuntamente a comunicação dos resultados atingidos e discussão das necessidades de melhoria no processo deverão pautar o momento de aprendizagem dentro da URI Campus de Santiago.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo principal do trabalho, buscou-se esclarecer a prontidão da URI Campus de Santiago para a implementação do planejamento estratégico organizacional, fase importante para o desenvolvimento da gestão estratégica dentro da instituição. Assim, percebeu-se a necessidade de descrever o processo de planejamento existente, identificar qual o entendimento dos gestores sobre planejamento estratégico, após analisar a capacidade de pensamento estratégico dos gestores da organização, e também, descrever a existência de informações de gestão para o processo de planejamento.

Constatou-se, que a Universidade pesquisada, tem plenas possibilidades de usar dos conceitos da gestão estratégica para busca a melhoria dos seus resultados frente aos desafios impostos e as necessidades da comunidade onde está inserida, para isso fica evidente a necessidade de preparar-se para os desafios impostos pela implementação do processo de planejamento estratégico organizacional.

Ao concluir, respondendo a questão base do trabalho, referente à prontidão da URI para a implementação de seu planejamento estratégico, entende-se que antes da real implementação da metodologia de planejamento, a gestão organizacional e a cultura da instituição devem passar por um momento de preparação, conforme mencionado na fase 1 no modelo proposto. Então, imagina-se que só após a cultura e o ambiente organizacional da URI estejam alinhadas com os conceitos da gestão estratégica, pode-se partir para a sensibilização e início do processo de formulação do seu planejamento estratégico organizacional. Outra questão importante refere-se às informações para planejar, o amadurecimento da gestão permitirá que com dados confiáveis obtenha-se uma maior clareza ao definir objetivos estratégicos, fundamentais para a questão de metas e ações subseqüentes.

Entende-se que só a partir de uma preparação organizacional adequada e adaptação da metodologia de implementação para a realidade encontrada na instituição o primeiro passo, com a formulação do planejamento estratégico organizacional, referente a administração estratégica poderão ser efetuados.

## 8 REFERÊNCIAS

- CASSOL, M. **Uma Proposta de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico para a Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 2006, 188p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006
- COSTA, E.A.da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CUNHA, C.J.C.A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: NEST - Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- ESTRADA, R.J.S. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 206p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- ESTRADA, R.J.S.; ALMEIDA, M.I.R. A eficiência da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, V.9, n.19. p.147-178, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/1784/1757>>. Acesso em: 15 nov. 2010.
- FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERRARI, A.A. **Relatório de Estágio na Área de Gestão Estratégica Realizado na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus de Santiago**. 2010. 125p. Relatório (Graduação em Administração) – Curso de Graduação em Administração, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santiago, 2010.
- FRANTZ, W.; SILVA, E.W. **As funções sociais da universidade: o papel da extensão e a questão das comunitárias**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.
- KAUFMAN, R. et al. **Strategic Planning for Success: aligning people, performance, and payoffs**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático de casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.
- SCHMIDT, J.P. (org.). **Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2009.
- SILVA, R.B.da. **Diagnóstico Organizacional como base para o Planejamento Estratégico**. 2010. 176p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.
- UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES – URI. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional - 2006-2010**. Erechim, 2005.

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES –  
URI. **PPI - Plano Político-pedagógico Institucional**. Erechim, 2005.

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES –  
URI. **Plano de Gestão 2006-2010**. Erechim, 2005.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS MEMBROS DO CONSELHO DE CAMPUS

ANÁLISE DA PRONTIDÃO ESTRATÉGICA				
	Item	Não	Às vezes	Sim
1	Você reconhece que a existe um novo cenário para o ensino superior e tem compartilhado e discutido sobre esse novo cenário com seus pares?			
2	Você realiza freqüentemente reuniões com suas equipes discutindo resultados?			
3	Você reconhece que é necessário pisar fora de suas zonas do conforto, mudar sua forma de trabalhar?			
4	Você concorda que o planejamento é primeiro um processo que projeta os resultados futuros e em segundo que seleciona os métodos e os meios para conseguir os resultados?			
5	Reconhece que a necessidade esta em melhorar os resultados financeiros como prioridade?			
6	Reconhece e compromete-se com a sustentabilidade a longo prazo da comunidade onde a Universidade está inserida?			
7	Você está comprometido a entregar contribuições de valor aos alunos e à sociedade?			
8	Compromete-se a entregar as contribuições organizacionais que têm a qualidade desejada por seus sócios externos?			
9	Compromete-se a entregar os resultados internos que têm a qualidade desejada e requerida pelos alunos?			
10	Você possui a prática de planejar formalmente suas ações pensando no longo prazo?			
11	Você compromete-se a fazer o “algo a mais” mesmo não concordando com as diretrizes estratégicas?			
12	Você conhece e compromete-se com melhoria mensurável de todo o desempenho da sua equipe?			
13	Você compromete-se a participar efetivamente do processo de Planejamento institucional?			
14	Você está comprometido a selecionar ou a projetar processos internos eficientes na prática do Planejamento?			
15	Você compromete-se com a melhoria contínua construída na rigorosa medida e avaliação de desempenho de sua equipe?			
16	Concorda que os dados da avaliação devem ser usados reparando e melhorando, mas também efetuando mudanças na equipe caso os resultados não sejam satisfatórios?			
17	Pensa que possíveis gargalos de cursos disponíveis que não trazem resultados financeiros rentável, precisam ser reavaliados?			
18	Você costuma realizar freqüentemente reuniões para geração e discussão de novas idéias com sua equipe?			
ANÁLISE DA PREDISPOSIÇÃO À MUDANÇA				
	Item	Não	Às vezes	Sim
19	Você concorda que o status-quo (situação atual da Universidade) já não é aceitável e necessita de mudança?			
20	Você identifica na Universidade liderança e união capazes de orientar e influenciar uma mudança organizacional?			
21	A visão de Futuro da Universidade é conhecida e compartilhada por todos?			

22	A visão de futuro e os objetivos são claramente comunicados a todos?			
23	A atual liderança estratégica preocupa-se em remover as dificuldades e obstáculos ao não atingir os resultados esperados?			
24	No seu departamento ou curso são realizados planos de ação ligados a um plano maior de longo prazo?			
25	Após atingir seus objetivos, você como gestor, preocupa-se em comunicar a todos o que realmente deu certo?			
26	Percebe-se que essas experiências que obtiveram êxito são incorporadas e divididas com outros departamentos ou cursos?			

## APÊNDICE B

### CHECK LIST DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM ENTREVISTA COM DIRETOR ADMINISTRATIVO

1. ESTRUTURA			
1.1 Desenho Organizacional			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
1. Existem organogramas formais determinando o grau hierárquico e de responsabilidade dentro da organização?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
2. Estão bem claros e definidos os departamentos da universidade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
3. Existe um sistema organizado que permita interação entre os departamentos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
1.2 Estratégias e Planos			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
4. Existe sistematicamente coleta de informações do mercado para posterior tomada de decisão?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
5. As decisões estratégicas são centralizadas pela diretoria e ou conselho de administração?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
6. Existe formalizado na organização um planejamento de médio e curto prazo?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
7. Existem explícitas metas quantitativas ou qualitativas na organização claras para todos?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
1.3 Relações de Poder			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
8. As condições de trabalho e os recursos operacionais estão equilibrados em termos de orçamento?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
9. Todos os departamentos participam de forma igualitária em reuniões para tomada de decisão estratégica?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
10. Nas práticas de contratação, gerentes consideram contratar pessoas que possam ajudá-los em seu futuro?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
11. No geral, as regras e políticas em relação a promoção e remuneração são bem definidas e consideradas justas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
1.4 Cultura Organizacional			
Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
12. O ambiente físico da empresa traduz formalidade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
13. Os diretores avaliam o desempenho através de metas quantitativas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
14. Existe uma declaração de valores facilmente identificados com a organização?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

		<input type="radio"/> Em parte	
<b>1.5 Governança</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
15. A alta administração está envolvida no processo de gestão estratégica?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
16. A alta administração é suficientemente preparada para suportar as prováveis oscilações de mercado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 2. MARKETING

### 2.1 Sistema de Informação de Mercado

<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
17. A organização utiliza sistema de informação específico para monitorar a atuação dos concorrentes?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
18. A organização pesquisa regularmente a satisfação de seus clientes?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
19. A organização considera a força de vendas, pesquisa, para tomada de decisão de marketing?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

### 2.2 Estratégias e Posicionamento

<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
20. Existe uma clara definição da instituição em como ela vai atuar e que imagem quer deixar na cabeça dos consumidores? Qual é?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

### 2.3 Composto

<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
21. A instituição conhece a participação de cada produto no faturamento total? Quais são os principais?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
22. Um dos fatores que determina os preços da universidade é a demanda?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

### 2.4 Gestão de Vendas

<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
23. Existe um planejamento sistemático da força de vendas, com objetivos, estratégias, metas, estrutura e remuneração adequadas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
24. Existe um processo adequado de recrutamento e seleção de vendedores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
25. Existe um processo adequado de treinamento e desenvolvimento permanente da equipe de vendas?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

### 2.5 Comunicação

<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
26. A universidade utiliza constantemente correio eletrônico para promover seus produtos?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
27. São realizados investimentos de patrocínio a eventos e revistas dentro do segmento estratégico da organização?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 4. PESSOAS

### 4.1 Provisão

<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
28. O processo de seleção utiliza técnicas específicas para sua realização, como dinâmicas de grupo, testes de personalidades, testes psicológicos e outros?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

### 4.2 Aplicação

<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
29. Os funcionários possuem o real significado de suas	1	<input type="radio"/> Sim	

tarefas?		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
30. A avaliação de desempenho é realizada pela equipe de trabalho?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
31. A equipe geralmente avalia os seus gerentes?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>4.3 Manutenção</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
32. A instituição pratica incentivos salariais, como bônus, participação nos resultados?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
33. A organização desenvolve algum programa de sugestões com os colaboradores?	2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>4.4 Desenvolvimento</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
34. A organização possui um programa adequado de treinamento?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
35. Existe algum reconhecimento formal para novas idéias e processos inovadores, entre os colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
<b>4.5 Monitoramento</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Resposta</b>	<b>Como – Quais – Descrição Observações</b>
36. A organização realiza pesquisas internas de satisfação dos colaboradores?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

## 5. FINANÇAS

### 5.1 Controles Financeiros

Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
37. A organização toma decisão a partir de um balanço patrimonial atualizado?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
38. A instituição conhece exatamente sua necessidade de capital de giro?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
39. A instituição conhece sua lucratividade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
40. A instituição conhece sua rentabilidade?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	

### 5.2 Resultados Financeiros

Práticas	Prioridade	Resposta	Como – Quais – Descrição Observações
41. A organização possui metas e objetivos financeiros de longo prazo?	3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	
42. Os custos são menores que as receitas? Em que proporção?	1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Em parte	