



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Importância do Planejamento para as Universidades

**Gerson Rizzatti, Dr.¹
Gerson Rizzatti Junior, Doutorando²**

Resumo

Este artigo tem como objetivo enfatizar a importância do planejamento para as instituições universitárias. O planejamento universitário tem como finalidade auxiliar na tomada de decisão. Quando realizado de forma sistemática, possibilita responder com maior rapidez as crises e atender às cobranças efetuadas pelos diversos segmentos que compõem as universidades. O desenvolvimento e aplicação do planejamento decorrem de um conjunto de fatores convergentes, relacionados com a cobrança de maior racionalidade no uso dos recursos disponíveis e da necessidade de uma contribuição mais significativa para a solução de muitos problemas enfrentados pelas universidades. O planejamento é um processo dinâmico que possibilita a eficácia e eficiência organizacional quando desenvolvido com conhecimento e respeito a cada uma de suas etapas. O crescimento das universidades, aliado a complexidade de seus objetivos, tem dificultado o gerenciamento das atividades administrativas e acadêmicas nas universidades, por isso a importância do planejamento na perspectiva de melhor alcançar os objetivos institucionais.

Palavras-chaves: universidades, administração universitária, planejamento.

1. Introdução

As universidades são instituições importantes para o desenvolvimento da sociedade, entretanto, as mesmas, como qualquer outra organização, passam por

¹ Professor da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: rizzatti@cse.ufsc.br

² Professor do Instituto Superior da Grande Florianópolis. E-mail: gzt12@brturbo.com.br



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



muitas crises, devido à falta de liderança e do amadorismo de seus dirigentes, que muitas vezes não possuem conhecimento ou sabem usar os instrumentos de gestão de forma adequada. Visando superar tal crise, faz-se necessário que os gestores universitários sejam sensibilizados e capacitados para que passem a utilizar os diversos instrumentos de gestão como o planejamento.

A complexidade das organizações e, especificamente, das universidades tem exigido a introdução de instrumentos mais sofisticados visando o alcance dos objetivos das atividades fins e meios destas instituições. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações. Assim, o planejamento torna-se um instrumento indispensável em instituições como as universidades que tem objetivos complexos e ambíguos.

2. Organizações Universitárias

A universidade é uma instituição de ensino superior que, em geral, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científicos - tecnológicas, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. Centro difusor dos valores da cultura nacional e universal, a universidade tem, além das atividades propriamente educativas, a de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência. Para Sucupira (1968) a universidade é uma instituição de produtos múltiplos, em constante crescimento, e deve ser considerada como



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num contexto sócio-político.

De acordo com Cohen, March e Olsen (1972) as universidades são descritas como anarquias organizadas pelo fato de possuírem objetivos complexos, tecnologias indefinidas e participação intangível. Tal opinião é referenciada por Baldrige *et al.* (1982) ao salientar que as organizações acadêmicas possuem: a) metas ambíguas inconsistentes; b) servem a uma clientela difusa; c) possuem uma tecnologia nebulosa, sem rotina, holística; d) quadro de pessoal predominantemente profissional com relacionamento ambiental muito vulnerável.

Uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações, é a de que ela é formada de pessoas para pessoas. Nela se transmitem e se absorvem símbolos através dos quais tendem a influenciar o meio social. O que a caracteriza, então, é a produção de símbolos, idéias, conhecimentos, valores (VLASMAN; CASTRO, 1985).

As organizações universitárias são definidas pela tríade que representa suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. À extensão cabe o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes.

As universidades apresentam muitas das características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Atualmente a universidade vem passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados, custos administrativos e operacionais menores, gerando um aluno bem mais qualificado para enfrentar o mercado de trabalho (MONÇÃO, 2000).

3. Administração universitária

A área da administração universitária, segundo Finger (1993), preocupa-se com a problemática da gestão organizacional em instituições de ensino superior. Geralmente a administração universitária é classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infra-estrutura (atividade meio) e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor em sala de aula, etc (atividade fim). Cada um desses setores da administração educacional constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas.

Segundo Colossi (1999) o crescente *status* da Administração Universitária resulta da complexidade, cada vez maior, do fenômeno Educação Superior. De um lado, as mudanças sociais e culturais, características da vida moderna, acarretam profundas transformações no processo educacional, e alteram o próprio significado da Educação. Por outro lado, as transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizativa, com sistemas decisórios mais participativos.

Recentemente a Administração Universitária, para melhor desempenhar sua



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



missão, incorporou três novos instrumentos de gestão em seu campo de atuação: Qualidade Total, Avaliação Institucional e o Planejamento. Qualidade Total no contexto educacional significa, antes de tudo, uma nova filosofia de gestão voltada para a melhoria contínua da Educação. Avaliação Institucional, compreendida como um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas administrativas da universidade destinada a aprimorar o cumprimento de sua missão como Instituição Social. Planejamento é entendido como um processo interativo através do qual a universidade define ou redefine sua missão, objetivos e metas e seleciona estratégias e meios para atingi-los.

Administração universitária tem como ação conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro, sem assumir riscos desnecessários. Como detentora da autoridade deliberativa, a direção universitária representa o poder de mando definido nos contratos, estatutos e regimentos da instituição, qualquer que seja a sua natureza. Em síntese, a direção universitária é a capacidade de usar a instituição e a administração como atividades-meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades fins com a melhor qualidade.

A eficácia da direção em instituições de ensino superior consiste em ter as pessoas executando suas tarefas, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis. A função de direção universitária está em constante interação com o subsistema humano da organização e se torna particularmente importante quando surge um trabalho que necessita participação de muitos grupos diferentes. Com raciocínio, a direção universitária é a mais necessária peça da engrenagem administrativa, pois, é capaz de criar a estrutura, o sistema e a administração, assim como conseguir retribuir os anseios do poder que mantém a instituição.

As funções administrativas presidem às atividades de planejamento,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



organização, direção e controle da instituição universitária, distinguindo-se das funções técnicas ou operativas, relacionadas diretamente com a elaboração do produto final, embora ambas estejam tão intimamente interdependentes que, qualquer alteração no fluxo de uma delas acarreta conseqüências na outra. Os dirigentes universitários a qualquer nível da hierarquia estrutural do sistema (Reitor, Diretor de Centro e Chefe de Departamento) respondem pelas funções administrativas, enquanto o corpo docente é mais diretamente responsável pelas funções técnicas ou operativas. O conhecimento dessas funções, sua integração na configuração da administração universitária a revisão da formação e qualificação dos dirigentes universitários nas categorias hierárquicas acima estabelecidas como condição necessária à eficiência e eficácia da administração universitária.

Para Colossi (1996) a crescente complexidade das universidades tem exigido a introdução de critérios mais sofisticados no processo administrativos e acadêmicos. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as universidades a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações universitárias.

4. Planejamento

A crescente complexidade das organizações tem exigido a introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisão. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



racionalis de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações. O planejamento é um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas. Compreende-se planejamento, antes de tudo, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro.

Ansoff (1991) conceitua planejamento com um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e, conseqüentemente, atingir um futuro desejado. O seu propósito não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, no sentido de minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com a finalidade de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos. Desta forma, o planejamento permite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro e facilitando a convergência de objetivos.

Mosimann e Fisch (1999) definem planejamento em sentido amplo, como sendo a definição dos objetivos a serem alcançados e dos meios a serem utilizados para que estes possam ser atingidos. Essa é a etapa do processo de gestão que se preocupa com o futuro, definindo o sentido que a organização tomará e como chegará lá. Num sentido restrito, de acordo com Mosimann e Fisch (1999) o planejamento pode ser definido como o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre variáveis ambientais, crenças e valores, modelo de gestão, estrutura organizacional estabelecida e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual da organização.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Para Oliveira (1999) o planejamento é um processo contínuo. Para que o processo seja legítimo, é necessário que reflita a cultura da organização, que, entre outras razões, envolva a gerência, o estilo de administração e liderança, a participação; a delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade de processo. O planejamento, para o mesmo autor, precisa contar com um sistema de informação eficaz. Isto permite que o plano englobe o maior número de informações, tornando-o dinâmico, no sentido de responder, com maior precisão e rapidez, às novas necessidades oriundas da própria organização, e, principalmente, do ambiente externo.

Ensina Santos (1992) que o planejamento é um instrumento que auxilia na mudança organizacional, ao evidenciar novas tendências sociais, econômicas e políticas.

O planejamento é um processo contínuo, composto de várias etapas. Funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas organizações. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultante de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade e influência, bem como das pressões internas, resulte dos vários fatores integrantes da empresa.

5. Planejamento em Universidades

O uso sistematizado do planejamento nas universidades brasileiras, principalmente é recente. Entretanto, nos últimos anos, uma série de fatos como: crescimento das universidades impulsionado pela Reforma Universitária de 1968; rápido incremento das necessidades humanas de aprender e se especializar; limitação dos recursos destinados à educação, principalmente financeiros;



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



deterioração do mercado de trabalho; e, finalmente, acrescente necessidade de interação universidade sociedade, têm tornado o planejamento uma importante metodologia, capaz de auxiliar o administrador na tarefa de identificar e solucionar os problemas críticos que afetam as organizações.

O planejamento, como aplicativo prático, tem sua utilidade, trazendo maior racionalidade e orientação às ações das instituições universitárias. As universidades, até por apresentarem características totalmente diversas das organizações empresariais, voltaram sua atenção mais especificamente para a questão do planejamento. Há uma concepção muito diferente das formas de conduzir os destinos nas instituições de ensino superior se comparadas às organizações do setor empresarial, fruto das peculiaridades de cada área.

Para Day (1990) a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos de ligação entre os meios e fins. É através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que o sistema funcione, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não.

Nas universidades a concepção do planejamento vai além das questões que são comuns para as organizações empresariais, elas precisam levar em conta o processo participativo e democrático sem esquecer da percepção das conjunturas e da dinâmica histórica.

As universidades têm sido foco de estudos específicos por parte dos pesquisadores, principalmente nos países mais desenvolvidos, quer pelo papel social que desempenham, quer pelas características especiais que as distinguem



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



das demais organizações. O processo de planejamento é um conjunto de fases que se sucedem e interagem, exigindo conhecimento em campos diversos, sobretudo naqueles que estudam o comportamento humano.

É preciso educar dirigentes e funcionários, tanto para mostrar a importância do planejamento, ressaltando que só se aprende a planejar planejando, como para melhor compreenderem, analisarem e interpretar as informações geradas.

É esperado que o planejamento cumpra suas funções básicas bem como traga outros benefícios, tais como: união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns; afrouxamento da resistência, inerente ao ser humano, em relação à mudança, através da possibilidade da participação dos membros da organização no processo; integração dos planos globais com os planos setoriais e operacionais; criação de critérios para medir resultados; apropriação do esforço coordenado para atingir melhores resultados; maximização do impacto dos recursos limitados, e melhoria da Imagem da organização.

Balzan (1996) comenta que, o planejamento nos situa prioritária e necessariamente diante de opções por valores que definem a educação que queremos e o futuro que pretendemos tanto da instituição quanto do meio ambiente em que ela esta inserida e da sociedade de modo geral. A inclusão da questão do meio ambiente como parte do planejamento é de fundamental importância, uma vez que tanto de parte das organizações do setor empresarial, quanto das universidades é preciso que se leve em conta o fato de que não é suficiente pensar apenas a organização e os seus destinos, mas também a questão do ambiente que influencia de forma decisiva o presente e o futuro de qualquer organização.

Ainda, sobre planejamento em universidade, pode-se destacar alguns pontos importantes:

a) A metodologia tradicional para o planejamento é possível de ser implantada



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



em universidades, porém deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que muitas vezes adaptações individuais serão necessárias.

b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macrosistema nação e sua missão - ou finalidade - irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.

c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente e de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.

d) As universidades podem dar início ao planejamento priorizando algumas de suas idéias, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.

e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.

f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

O planejamento universitário não é um processo isolado. É necessário que ele reflita sobre aspectos que envolvam cultura da Instituição, que, entre outras coisas, envolve.- o governo da Instituição ou sistema de tomada de decisão; o estilo de administração e liderança que trata do nível de participação; delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade de processo. Por isso fica evidenciada a importância do planejamento para as universidades

6. Considerações Finais

O planejamento nas universidades tem como finalidade auxiliar seus principais agentes na tomada de decisão e preparar a instituição para enfrentar a



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



mutabilidade ambiental com base no conhecimento sistematizado das tendências das variáveis sociais, políticas, econômicas e culturais, bem como das potencialidades e fraquezas internas.

Através do planejamento desenvolvido nas universidades os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos são melhor utilizados nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que o sistema funcione, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não.

Assim, chega-se a conclusão que o planejamento contribui tanto para o aperfeiçoamento quanto para a sobrevivência das instituições universitária, ficando assim evidenciado a sua importância para as universidades

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BALDRIDGE, J. V. et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BALZAN, N. C. O conceito de planejamento e suas aplicações aos sistemas educacionais e às atividades de ensino – alcance e limites no limiar do Século XXI. In: CRUB **Educação brasileira revista do conselho de reitores das universidades brasileiras**. Brasília: IBICT, jul-dez/1996.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G., OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quartely**, v. 17, p. 1-25, 1972.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. In:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ENCUENTRO REGIONAL DEL NOROESTE ARGENTINO SOBRE EVOLUCIÓN SUPERIOR, 1996, São Miguel de Tucumán, 1996.

COLOSSI, N. **Controle da gestão na universidade**: algumas considerações. Conferência apresentada no “Encuentro regional noa sobre evaluación de la educación superior” Universidad Nacional de tucumán. San Miguel de Tucumán Argentina, 1999.

DAY, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.

MONÇÃO, J. R. **Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica**: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade, 2000.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Frase, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

SUCUPIRA, N. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

VLASMAN, P. M., CASTRO, L. F. M. Universidade: a luta pelo poder. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.