

FACULDADE MERIDIONAL - IMED  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Rafael Bresolin

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES**

Passo Fundo

2016

Rafael Bresolin

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte.

Passo Fundo

2016

**Rafael Bresolin**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES**

**Faculdade Meridional - IMED**

**Banca examinadora:**

---

**Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte**

---

**Prof. Me. Adriano José da Silva**

---

**Prof. Mestrando Rafael Desconsi**

**Passo Fundo  
2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Vitor Francisco Dalla Corte o mais respeitoso e grandioso agradecimento, sobretudo, pelos ensinamentos que me foram proporcionados, além de sua grande dedicação e atenção, excelente orientação e admirável paciência!

A IMED por oferecer um excelente corpo docente, estrutura e oportunidades, onde me proporcionou um incalculável aprendizado.

Aos professores que me proporcionaram vastos conhecimentos tanto como na parte teórica como na parte prática, todos os mesmos que tive a oportunidade de conviver, de alguma forma colaboraram com ensinamentos.

A minha mãe, Helena, por me proporcionar a oportunidade do estudo acadêmico, além do amor, paciência e por confiar na minha capacidade.

Aos meus irmãos, Mario Adriano e Tiago, agradeço pelo apoio e incentivo.

Aos meus colegas de faculdade e amigos, pela compreensão, paciência, companheirismo, tranquilidade e apoio durante todo este trabalho!

“Daqui a trinta anos os grandes campi universitários serão relíquias. As universidades não vão sobreviver. Trata-se de uma mudança tão importante quanto a introdução do livro impresso.”

Peter Drucker

## RESUMO

O presente estudo buscou analisar o planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior localizada na região norte do RS. Desta forma, buscou-se entender a metodologia de planejamento estratégico é utilizada pela instituição, bem como, identificou-se os indicadores estratégicos de desempenho e possíveis limitações da sua utilização. O método utilizado na pesquisa foi a pesquisa qualitativa exploratória, utilizando um estudo de caso. Para atingir os objetivos do presente estudo, o método de coleta de dados foi a entrevista com questões semiestruturadas. O roteiro foi adaptado de autores, elaborado pelo pesquisador e validado por especialista da área. Os resultados indicam, que o planejamento estratégico direciona toda a instituição para se atingir um objetivo comum. Os resultados do PE podem estar associados às estratégias com o propósito de maximizar o desempenho da IES e buscar caminhos diferenciados para se antecipar à concorrência.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Resultados. Instituição de Ensino Superior.

## **ABSTRACT**

This study aimed to investigate the strategic planning of a higher education institution located in the northern region of RS. Thus, it sought to understand the strategic planning methodology used by the institution and, it was identified the strategic performance indicators and possible limitations of their use. The method used in the research was exploratory qualitative research, using a case study. To achieve the objectives of this study, the method of Data collection used was the interview with semi-structured questions. The script was adapted from some authors, prepared by the researcher and validated by specialists on this term. The results indicate that strategic planning directs the entire institution to achieve a common goal. The presented results allow educational institutions to interact in the workplace in order to align the strategies with the purpose of maximizing their performance and pursue different ways to be ahead of others institutions.

**Keywords:** Strategic Planning. Results. Higher Education Institution

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avanços 2003 – 2014 .....	16
Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	21
Figura 3 – Desenvolvimento de planejamentos táticos .....	22



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados .....	31
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

BSC – Balanced Scorecard

CONSUP – Conselho Superior

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PE – Planejamento Estratégico

SESU – Secretaria de Educação Superior

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Planejamento Estratégico.....	19
2.2 Instituições de Ensino Superior .....	24
3 MÉTODO.....	27
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	27
3.2 Método .....	27
3.3 Coleta de Dados .....	28
3.4 Análise de Dados .....	29
4 RESULTADOS .....	30
4.1 Histórico da Empresa .....	30
4.2 Resultado da Entrevista Semiestruturada .....	30
4.2.1 Importância do Planejamento Estratégico para a Instituição de Ensino Superior.....	31
4.2.2 Implementação .....	32
4.2.3 Resultados .....	33
4.2.4 Indicadores.....	34
4.2.5 Limitações .....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
5.1 Limitação da pesquisa .....	38
5.2 Implicações gerencias .....	38
5.3 Sugestões de pesquisas futuras .....	40
REFERÊNCIAS .....	40
APÊNDICE - Questionário de Pesquisa.....	43

## 1 INTRODUÇÃO

Para as organizações o Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta utilizada como uma metodologia para integrar a empresa com o ambiente o qual permite definir os objetivos e orientar a melhor forma de gerenciar os recursos utilizados pela empresa.

O planejamento é relevante tanto para as empresas quanto para as pessoas. O planejamento tem suma importância para a execução das ações, pois envolve tanto a reflexão quanto a análise para atingir seus objetivos. Contudo o planejamento se torna estratégico quando se têm objetivos a serem alcançados.

Dessa forma, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) definem o PE como um método o qual a empresa se mobiliza para obter o sucesso, dessa maneira, construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, contemplando o seu presente e futuro. Para Kotler (1998), trata-se de um processo gerencial que visa, o aperfeiçoamento e assim harmonizar seus objetivos com os recursos da empresa e as oportunidades de mercado.

Quinn (2006), define PE como o padrão ou plano que integra as metas, políticas e ações da organização em um todo. Uma estratégia coerente proporciona a empresa a organizar e alocar seus recursos em uma postura única e viável, considerando suas competências e deficiências, dessa forma, prevenir mudanças e movimentos antecipados por parte dos seus concorrentes.

Conforme Mintzberg (2010), o PE é percebido através de duas formas: realizada e não realizada. A realizada ocorre quando ela é descrita, já a não realizada ocorre somente na mente das pessoas. Desse modo, o planejamento busca estruturar ações, processos e procedimentos para que a empresa possa saber os caminhos a percorrer.

Segundo Wright et al., (2010), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização, através do desenvolvimento, implementação e controle, afim de alcançar os resultados desejados.

De acordo com Oliveira (2015), a finalidade do PE pode ser definida como a elaboração de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais oportunizam uma situação viável de avaliar as implicações das tomadas de decisões, tendo seu futuro e presente interligado com os objetivos empresariais os quais auxiliarão de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

As instituições de ensino superior público, por serem criadas e mantidas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida pelo próprio poder público, onde, na sua maioria das vezes, seus gestores representantes, não desenvolvem grandes preocupações com as possíveis ameaças concorrentes e, nem tão pouco se atém as oportunidades surgidas, o que reflete na grande dificuldade de operacionalizar seus objetivos e ineficiências de gestão (CUNHA,1996).

O presente estudo buscou analisar como está estruturado o PE de uma instituição de ensino superior privada, qual a importância do PE, que indicadores são utilizados bem como qual as limitações que se aplicam a utilização do PE.

### **1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa**

A busca pela sustentabilidade econômica no cenário empresarial, está cada vez mais difícil. A realidade do mercado nos mostra que cada vez mais as empresas precisam se organizar e definir quais serão seus objetivos e quais estratégias deverão optar para alcançá-los, a fim de atingir os resultados esperados e, até mesmo, contornar possíveis situações que comprometam o sucesso dos negócios. Dessa maneira é imprescindível a elaboração de um planejamento estratégico (PE).

Outro fator relevante para a sustentabilidade empresarial é o papel do administrador, onde sua principal função é a alocação de recursos disponíveis para a obtenção de rentabilidade e manter a saúde financeira da empresa. Dentro desta contextualização, o PE influencia no resultado financeiro de uma organização.

O governo vem tomando diversas medidas governamentais de apoio ao acesso da população ao ensino superior, ao mesmo tempo que abriam mercados para estas instituições, mas colocaram as mesmas frente a novos desafios, bem como: maior índice de concorrência, disputa na modalidade de ensino a distância, redução dos custos das mensalidades, maiores exigências governamentais por qualidade, maior regulação do setor, entrada no setor de grandes grupos, entre outras.

Dentre os avanços no período, destaca-se a implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), o qual comporta a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, a fim de traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de ensino superior no país.

A seguir, um breve resumo dos principais avanços obtidos pela Secretaria de Educação Superior (SESU) em face dos desafios encontrados no período 2003 – 2013 ao buscar atingir a expansão, qualidade e democratização da educação superior.

Figura 1 – Avanços 2003 - 2014

- Criação de 18 novas universidades federais;
- Criação de 173 campus de universidades federais em cidades do interior do país;
- Lançamento, em 2003, do Programa de Extensão Universitária (Proext);
- Criação, em 2004, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes);
- Criação, em 2004, e implantação, em 2005, do Prouni para estudantes carentes em instituições de ensino superior privadas;
- Criação, em 2006, do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que apoia universidades públicas a ofertar cursos na modalidade de educação a distância;
- Recuperação, a partir de 2003, e fortalecimento, a partir de 2006, do Programa de Educação Tutorial (PET);
- Implantação, a partir de 2007, do Reuni;
- Implantação, em 2008, do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID);
- Criação, em 2008, do Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes), para estudantes das universidades federais;
- Redesenho em 2010 do Fies, que facilita o acesso à educação superior para estudantes de baixa renda, em especial para estudantes das licenciaturas e de medicina;
- Criação, em 2013, do Programa de Bolsa Permanência para estudantes das universidades federais;
- Criação do Programa de Bolsa Permanência, para estudantes bolsistas do Prouni;
- Aprovação, em 2012, e implantação, a partir de 2013, da Lei das Cotas nas universidades federais, com previsão de reserva de no mínimo 50% das vagas, até 2016, para estudantes oriundos das escolas públicas de ensino médio;
- Lançamento, em 2014, do Programa Mais Cultura nas Universidades, que apoia projetos de arte e cultura propostos pelas universidades federais, com foco na inclusão social e no respeito à diversidade cultural.
- Democratização do acesso à universidade, com o uso dos resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) nos processos seletivos; e
- Expansão do ensino médico, com a criação de novas vagas e incentivo à realização de residências.

Fonte: Adaptado de MEC, 2016

O processo de elaborar e implementar o PE torna-se importante em organizações que estão em processo de implementação e/ou estruturação. Sendo assim, uma instituição tem parâmetros de comparação e destinação de verbas que as coloca em desvantagem em relação às demais (programas de pós-graduação, número de alunos, produção científica, entre outros) e, para transpor estas dificuldades a elaboração de um PE é um processo inevitável.

Entretanto, esse não é um processo fácil, visto que provoca mudanças na organização atreladas a fatores como: poder, liderança e cultura organizacional. Essas mudanças se realizam através da implantação e adaptação de técnicas de gestão, desta forma diversos autores, entre os quais se cita Thompson Jr (2000) e Porter (1990) ressaltam que a

implantação do PE necessita criar uma cultura interna que conduza à implementação do PE de maneira que venha ser bem-sucedida uma organização, devendo considerar seu ambiente para elaborar suas estratégias, desta forma o PE assume papel preponderante neste contexto.

O processo de elaboração e implementação de um PE é complexo em organizações privadas e torna-se um desafio em organizações públicas, especialmente em universidades, devido a uma série de características políticas, culturais e de poder que habitam nestas instituições. (OLIVEIRA, 2015).

Hrebiniak (2006), ressalta que a questão da implementação do PE ainda se mostra confusa para muitos executivos, que parecem focar apenas na formulação da estratégia e se esquecem da implementação, o que acaba afetando diretamente o bom desempenho das organizações. O sucesso da implementação, de acordo com Pereira (2010), depende das habilidades, dos talentos e do nível de conhecimento dos membros da organização que estão à frente do processo e de uma liderança forte que estimule e influencie no momento certo. Para Ansoff e McDonnell (1993), a falta de conhecimento e habilidade, leva os líderes tanto a resistir à implementação do PE quanto a realizá-lo inadequadamente.

Uma das características para que o PE seja bem sucedido está no fato das pessoas estarem comprometidas na sua elaboração e participarem de forma efetiva de sua confecção. Torna-se necessário também, o conhecimento da missão da organização, de seus propósitos, de seus valores e crenças, de suas competências especiais e de seu lugar no mercado (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Mowday et al., (1982), o comprometimento é uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica para que tenham um planejamento efetivo e adequado. Para Porter (1999), comprometer-se tem a ver com uma disposição para prática da ação, comportando-se de determinada forma. Conforme Mowday et al (1982), o comprometimento organizacional envolve desde o desenvolvimento, o envolvimento, bem como a participação no planejamento da organização.

McGregor (1992), destaca que a participação incide basicamente na criação de oportunidades, sob as condições adequadas, para que as pessoas impliquem nas decisões que as afetam. Essa influência pode ser de pouca a muita participação, constitui um caso especial de delegação no qual o subordinado adquire um controle maior, uma maior liberdade de escolha em relação a suas próprias responsabilidades e participa no desenvolvimento e aplicação do planejamento.

Diante disso, esse estudo pretendeu buscar informações sobre como é estruturado o PE de uma instituição de ensino superior, situada no município de Passo Fundo - RS, no ano de 2015.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como o planejamento estratégico é estruturado em uma instituição de ensino superior.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Entender qual a importância e planejamento estratégico para a instituição;
- b) Identificar como o planejamento estratégico é implementado;
- c) Verificar os resultados e a utilização de indicadores de planejamento estratégico pela instituição;
- d) Identificar possíveis limitações da utilização do planejamento estratégico.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, denota-se o referencial teórico, composto pela conceituação do planejamento estratégico e das instituições de ensino superior.

### 2.1 Planejamento Estratégico

Para Barcellos (2002), nas organizações, o PE está normalmente associado à arte da guerra. Dessa maneira, implica a capacidade de raciocínio lógico, sendo necessário prever possíveis ações e reações. Como conceito, provavelmente, o PE surgiu relacionado a operações militares, as quais encontram-se os elementos: recursos limitados, incerteza sobre a capacidade e ações do adversário, comprometimento de recursos, articulação de ações à distância e a perplexidade do controle da situação.

O Planejamento Estratégico (PE), trata-se de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor afim de transformar o futuro a ser diferente do passado; no entanto, a empresa possui condições e formas de agir sobre os fatores, de maneira que possa exercer alguma intervenção. O PE também prevê a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Para Porter (2001), a organização não pode arriscar-se a ingressar no mercado sem sequer ter estabelecido seu posicionamento, no seu segmento, sem possuir estratégias. No âmbito das empresas, o PE por muitas vezes é confundido como avaliar, programar, prever, solucionar e precaver, porém, planejar é um método que deve ser elaborado para proporcionar a obtenção de metas planejadas (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Oliveira (2015), enfatiza que o propósito do PE é o desenvolvimento de processos, métodos e atitudes, as quais possibilitam uma situação possível de avaliar as implicações, do presente e das decisões do futuro. Para Wright et al. (1998) o PE consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.

Conforme Fischmann e Almeida (2009), o PE pode ser conceituado como uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças, seus pontos fracos e fortes, em coerência com sua missão, criando desta forma uma direção a ser seguida para que a organização alcance seus objetivos.

Mas, para Hitt e Ireland (2007), a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

De acordo com Meyer Jr (2000), o PE é um processo constante e adaptativo, por meio do qual uma organização define sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, em um determinado período de tempo, por meio de frequente interação com o ambiente externo.

Para Carlock (2001), o PE é visto como o fundamento do gerenciamento estratégico para o negócio. O controle estratégico é um modelo de negócio que compõe o planejamento e a ação. Este processo de planejamento e ação cria um caminho sistemático de identificar oportunidades, tomar decisões, tomar ações e melhorar o desempenho. O planejamento e ação estão integrados dentro de uma rede para ligar o dia-a-dia das operações da empresa com às metas de longo prazo.

Para Shirley (1983), o PE é definido como processo através do qual informações são coletadas e analisadas, alternativas são geradas e avaliadas, e decisões são tomadas sob a direção estratégica da empresa.

Correlacionando ao processo de envolvimento setorial ou funcional, apresenta-se o planejamento tático. Envolve os representantes dos setores intermediários e os gerentes de departamento, estando subordinado às orientações do plano empresarial. Nesta área, encontram-se as decisões restritas às unidades gerenciais ou departamentos da empresa, referindo-se a objetivos de médio ou curto prazo. Os objetivos e metas estabelecidos pelo PE são detalhados em projetos ou atividades, em termos de prazo e responsabilidades, desenvolvidos pelas unidades gerenciais (OLIVEIRA, 2015).

De maneira genérica pode-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na Figura 2:

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira, 2015.

De acordo com Oliveira (2015), o PE relaciona-se com os objetivos de longo prazo, estratégias para o alcance das ações que interferem nas empresas. O planejamento tático correlaciona-se com os objetivos de curto prazo e com estratégias que, frequentemente, interferem na empresa.

O ciclo de elaboração da estratégia decorre por meio da identificação das deficiências da empresa, observando os acontecimentos, procedimentos organizacionais e os planos estratégicos. Os planos de ações da empresa fundamentam-se nas estratégias fixadas nesta etapa. A implementação e a supervisão são etapas de atribuição do gestor principal, o qual é o encorajador de ações e deverá acompanhar o processo de execução das estratégias, assim como, controlar os indicadores de controle do PE (GUIMARÃES, et al., 2011).

Kaplan e Norton (2000), inventores do “*Balanced Scorecard*” relacionam à implementação das estratégias como uma necessidade de alinhamento e comunicação de suas condições a todos os colaboradores da empresa. O fracasso nesta comunicação é de incumbência dos altos gestores, pela falta de eficiência em divulgar suas estratégias aos seus colaboradores.

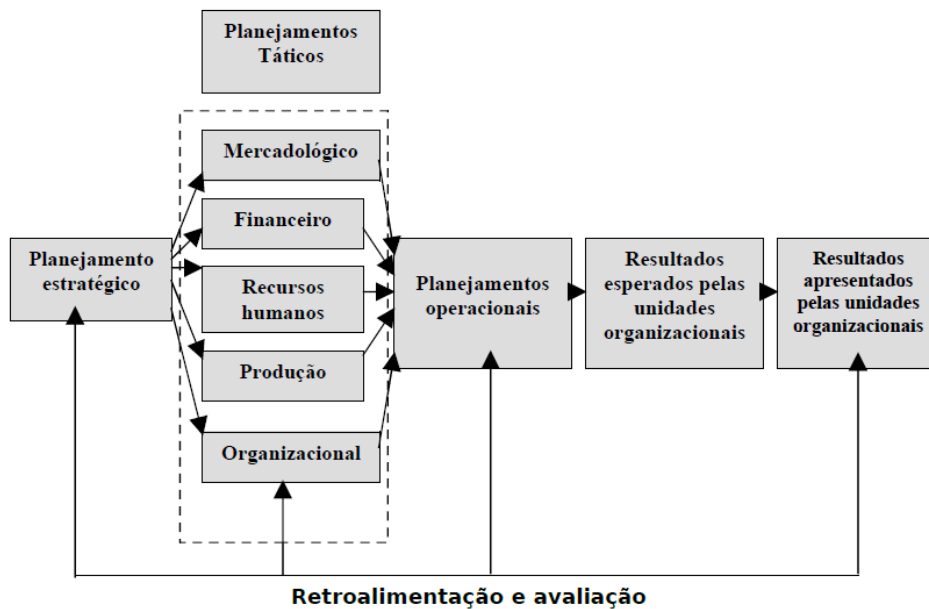
Para Oliveira (2015), PE é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Neste contexto, o PE é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015), o Planejamento Tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no PE.

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Figura 3 – Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Adaptado de Oliveira, 2015.

Oliveira (2015), mensura que o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Conforme Oliveira (2015), existem três classes de filosofias de planejamento dominantes, do qual a maioria dos processos de planejamento abrange uma mistura das três classes, mesmo que possa haver predominância de um deles. A filosofia da satisfação caracteriza os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para

excedê-lo, sendo que satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”.

A filosofia da otimização define-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisa, as quais contribuem para a otimização dos processos de planejamento, de solução de problemas e de decisões nas empresas; E por terceiro, a filosofia da adaptação que busca o equilíbrio interno e externo da empresa, após ocorrência de uma mudança. Nessa situação a empresa pode escolher diferentes respostas aos estímulos externos. A resposta pode ser passiva, em que o método muda seu comportamento de modo defasado, adotando as soluções normais para o estímulo (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015), em uma empresa o PE, deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua execução sejam atingidos esses princípios podem ser diferenciados em gerais e específicos. No princípio da contribuição aos objetivos o PE deve, sempre visar os objetivos máximos da empresa, já o princípio da precedência do PE corresponde à do que e como será feito. Princípio das maiores influência e abrangência correspondendo a uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

Deste modo, o PE tem elevado controle nos negócios da empresa e em seus resultados a curto, médio e longo prazos. princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade. Desta maneira o PE procura aumentar os resultados e diminuir as deficiências apresentadas pelas empresas. Para tanto, para que a efetividade ocorra, é necessário que a empresa seja também eficiente e eficaz. É importante destacar, que em uma boa administração, a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar, pois, normalmente, os recursos com os quais o gestor trabalha são escassos e limitados. (OLIVEIRA, 2015).

Segundo Oliveira (2015), baseado na atitude e visão interativa, podem ser considerados como específicos: a) planejamento participativo, o qual o foco principal do PE não é o resultado final, ou seja, o plano, mas o processo executado. Assim o papel do responsável pelo PE não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo para a empresa, devendo ser realizado por todas as áreas pertinentes ao processo; b) planejamento coordenado, onde, todos os elementos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente; c) planejamento integrado, as empresas de porte médio ou grande, devem ter seus planejamentos integrados; d) planejamento permanente, condição exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, quando não mantém seu valor e utilidade com o tempo.

É imprescindível o gestor estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois esses lhe favorecerão base mais sólida para o processo decisório específico aos processos de planejamento na empresa (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a realização de uma boa gestão estratégica os gestores necessitam de instrumentos para o auxílio do PE, mas, infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras.

O *Balanced Scorecard (BSC)* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O *BSC* procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre vetores do sucesso atual e futuro.

O pilar fundamental do *BSC* é o mapa estratégico, que consiste na ilustração do alinhamento dos objetivos da entidade, dentro das perspectivas, em direção das estratégias escolhidas. O mapa estratégico reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo.

Para Ottoboni (2000), implementar o *BSC* significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. Mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização.

Contudo, Kaplan e Norton (1997), afirmam que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e informação.

Para Pinto (2005), a exclusividade do uso de medidas financeiras é inadequada por representarem não a causa dos problemas. Mas sim sua consequência. Para isto, de acordo com Becker (2001), um bom sistema de mensuração do desempenho atual é necessário, porque melhora o processo decisório, focando naquilo que realmente cria valor à organização, e estabelece um feedback da situação atual, contribuindo para a tomada de futuras decisões.

## 2.2 Instituições de Ensino Superior

Hardy e Fachin (1996), mensuram em um estudo sobre IES, quanto a gestão estratégica nas universidades brasileiras, onde identificaram na literatura quatro modelos de governança no sentido do processo decisório, que definem o tipo de gestão. O modelo burocrático é caracterizado pela padronização de procedimentos e autonomia das subunidades; o modelo colegiado é definido pela burocracia profissionalizada, já o modelo político é distinguido por enfatizar o conflito e a negociação dos grupos de interesse; e modelo da anarquia organizada é descrito por seu poder disperso e pela falta de meios de controle e atividade política ineficaz.

Compreende-se, que no passado as universidades utilizavam basicamente os modelos estruturais criados a partir da reforma universitária de 1968, destinados às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em que acabaram tornando-se Instituições de Ensino Superior (IES) municipais, estaduais e até privadas (HARDY; FACHIN, 1996).

Dougherty (1998), constatou que a falta de inovação no campo das organizações pode ser uma característica específica, uma vez que elas têm dificuldade de inovar em decorrência das tensões geradas. Nas novas instituições, pressupõe-se que há maior agilidade para inovações, buscando a lucratividade do negócio, e não possuem os “vícios” das instituições historicamente consolidadas.

Já Bertucci (1999), fundamentou que os gestores, geralmente, aparecem como intermediários diante o ambiente e a organização. Assim, a performance da organização será diretamente influenciada pela forma como gestores entendem e compreendem a universidade, como iniciam processos e a maneira como incentivam e gerenciam as unidades organizacionais.

Walter et al. (2006), descreve que é necessário integrar, por meio de pessoas, os objetivos, as ações e os resultados nas IES, tendo que as responsabilidades, as tecnologias, os recursos, as competências e a demanda oriunda da sociedade encontram-se distribuídos pela sua estrutura organizacional (MEYER JR, 2000).

Sobre a importância do PE para as IES, Braga e Monteiro, consideram que:

“Ainda não existe, na grande maioria das instituições de ensino privado no Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas. São três as justificativas para esse fato. Primeiro, a competitividade acirrada no setor de ensino privado é relativamente recente, quando comparada a outros setores da economia. Segundo, a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco aceita aos avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da

economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos a exige. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa.”

O PE englobará necessariamente todas as áreas da IES, sob a ótica da competitividade e da excelência no desempenho. Há muitos modelos para as empresas comerciais, mas poucos modelos específicos para as IES.

Não são muitos os modelos de PE que podem fornecer um esquema para o desenvolvimento de IES, se comparados com os modelos existentes para as organizações lucrativas.

Já é possível identificar uma tendência na gestão das IES, como destaca Keller apud Estrada (2000:6)

O tipo de administração que o ensino superior necessita não existe ainda. Porém, ele está sendo criado, passo a passo, por uma nova geração de diretores, pró-reitores e reitores, com base nos mais válidos elementos da administração empresarial, na mais moderna administração de serviço e nas últimas contribuições dos estudos das organizações, da psicologia, da pesquisa em administração e em campos semelhantes.



### **3 MÉTODO**

O objetivo desta etapa da pesquisa é de retratar os aspectos metodológicos, que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O presente estudo foi desenvolvido utilizando a pesquisa qualitativa e exploratória. Conforme Marconi e Lakatos (2011), a origem da pesquisa qualitativa deu-se quando os antropólogos, que estudavam indivíduos, tribos e pequenos grupos ágrafos, perceberam que os dados não podiam ser quantificados, mas sim interpretados.

Para Menga (1986), o estudo qualitativo é o que se desenvolve em uma situação natural, pois é valioso em informações descritivas, possui um plano aberto e flexível e busca evidenciar a realidade de forma complexa e contextualizada.

Segundo Azevedo (2004), a pesquisa qualitativa é de natureza exploratória e não possui rigidez estatística. É usada para conhecer a percepção dos clientes sem quantificá-los, ou seja, há interesse nas avaliações subjetivas e, frequentemente, propõe-se identificar as percepções, a fim de apontar comportamentos e tendências. Conforme o autor, no estudo qualitativo há um mínimo de estruturação preliminar. Não se admite regras precisas, como problemas, hipóteses e variáveis antecipadas, e as teorias aplicáveis deverão ser empregadas no decorrer da pesquisa (AZEVEDO, 2004).

O objeto de pesquisa foi desenvolvido em uma IES privada, localizada no norte do Rio Grande do Sul, com unidades nas cidades de Passo Fundo e Porto Alegre.

#### **3.2 Método**

A pesquisa realizada pode ser classificada em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2005). Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, utilizando um estudo de caso único buscando descrever como o planejamento estratégico pôde influenciar

nos resultados de uma instituição de ensino superior, situada no município de Passo Fundo - RS, no ano de 2015.

O estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento. Conforme Yin (2010), o método do estudo de caso permite que os pesquisadores preservem as características dos eventos da vida real como os ciclos individuais da vida, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. Ainda conforme o autor citado anteriormente, o Estudo de Caso pode ser conduzido para um dos três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar.

Apesar das limitações, o estudo de caso foi o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as particularidades de um determinado evento organizacional. Nesse sentido, mesmo conduzindo-se um caso único, podem-se tentar algumas generalizações, quando o contexto envolve casos decisivos, raros, típicos, reveladores e longitudinais.

### **3.3 Coleta dos dados**

Para a pesquisa, foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada, ao qual, o entrevistador teve liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.

Conforme Ander e Egg (1978), a entrevista, utiliza-se de um roteiro de tópicos a ser estudado e o entrevistador tem liberdade de fazer perguntas que quiser, sobre razões, motivos, esclarecimentos.

Conforme Alves e Mazzotti (1999), a entrevista, por ser de natureza interativa, pois trata-se, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias. Em complemento aos questionários serão coletados dados do planejamento e resultados que serão fornecidos pela instituição.

Para atingir os objetivos do presente estudo, o método da coleta de dados foi a entrevista com questões semiestruturadas, no que tange a entrevistas aos gestores, no primeiro momento da coleta. O roteiro foi elaborado pelo pesquisador e validado por especialista da área.

Na primeira fase, com base no referencial teórico, foi elaborado um roteiro de entrevistas composto por questões semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas em

setembro de 2016, a fim de proporcionar maior fidelidade entre os dados coletados e a análise. O pesquisador foi até a instituição de ensino para aplicar as entrevistas e observou o ambiente bem como coletou dados referentes ao PE que pudessem complementar a análise das entrevistas.

### **3.4 Análise de dados**

Para atingir os objetivos da pesquisa e obter melhor percepção do assunto abordado, foi realizada a análise de conteúdo pré-definidas com base nos objetivos deste estudo, que permitiu a análise de forma mais profunda acerca dos dados coletados pelo pesquisador (BARDIN, 2001). Conforme Flick (2004), a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos mais empregados para analisar dados gerados a partir de entrevistas.

As entrevistas foram gravadas e registradas para obter melhor transcrição dos dados, com a finalidade de permitir captar maior autenticidade as respostas recebidas. Para esta fase da pesquisa foi utilizado o software Excel, buscando atender à análise dos dados qualitativos, neste caso, análise de conteúdo.

## **4 RESULTADOS**

Este capítulo, apresenta-se a análise e os resultados obtidos nesta pesquisa.

### **4.1 Histórico da Empresa**

O estudo foi desenvolvido em uma IES privada, fundada em 2004, localizada no norte do Rio Grande do Sul, com unidades nas cidades de Passo Fundo e Porto Alegre. Possui como missão proporcionar um centro de excelência acadêmica para formação de sujeitos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem. Dentre projetos de incubadoras, parque tecnológico, laboratórios específicos, priorizando a inovação e o empreendedorismo, possui convênios com universidades de diversos países.

A instituição conta com onze cursos de graduação, tendo no ano de 2014 a aprovação do curso de Medicina e mais de trinta turmas de pós-graduação em andamento, mestrado em Administração, Arquitetura e Urbanismo, Direito, Engenharia Civil, Odontologia e Psicologia, doutorado Interinstitucional em Administração, Psicologia e Odontologia, mais de vinte e oito unidades conveniadas distribuídas no território nacional.

Em 2011, foi considerada a quinta melhor faculdade do Rio Grande do Sul em ranking divulgado pelo Ministério da Educação (MEC). Em 2013, conquistou o Prêmio Top Ser Humano, bem como o Prêmio Great Place to Work, além da Certificação da Associação Nacional de MBA/ANAMBA.

### **4.2 – Resultado da entrevista semiestruturada**

Para manter o anonimato dos participantes, os entrevistados serão nominados Entrevistado (E) e, a partir de agora, identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7.

Da apresentação dos entrevistados, que abordou aspectos gerais, como o nome, função, tempo de atuação na IES e formação profissional, pode-se criar a tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Nível	Perfil	Tempo Entrevista
E1	Estratégico	Atua há 8 anos na Instituição e sua formação é Mestre em Administração e Negócios com ênfase em Gestão Estratégica	25 min
E2	Estratégico	Atua há 12 anos na Instituição e sua formação é Mestre em Direito	41 min
E3	Estratégico	Atua há 8 anos na Instituição e sua formação é em Administração	55 min
E4	Tático	Atua há 8 anos na Instituição e sua formação é em Sistemas de Informação	49 min
E5	Tático	Atua há 8 anos na Instituição e sua formação é pós graduação em Liderança e Comportamento Organizacional	42 min
E6	Operacional	Atua há 2 anos e seis meses na Instituição e sua formação é em Administração	15 min
E7	Operacional	Atua há 2 anos na Instituição e sua formação é pós graduado em Gestão Empresarial	19 min

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

#### 4.2.1 – Importância do PE para a IES

O PE é importante para as empresas, pois conforme ressalta (OLIVEIRA, 2015), ele torna possível avaliar as implicações do presente e das decisões do futuro. Isso vem ao encontro com a fala do E3 “a importância do PE vem através da missão, visão e valores e principalmente alinhado com o que os sócios pensam e esperam”.

Já, o E1 entende o PE como “um organizador que tem uma composição de três grandes blocos que é as pessoas, os processos e a estratégia”.

O E2 relata que “através de um sistema de planejamento estratégico você vai direcionar toda a organização, toda a empresa, em relação a um resultado comum, a um objetivo comum, melhor dizendo”.

O E4 discorre: “Eu acho que o PE, ele dá um norte para a estratégia da empresa, né”.

Já, para o E6 “o PE é importante, porque é desenhado dentro do planejamento, onde que a instituição quer chegar.” Assim, a fala dos entrevistados E4 e E6, vão em consonância a

que explica Fischmann e Almeida (2009), o PE, pode ser conceituado como uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças, seus pontos fracos e fortes, em coerência com sua missão, criando desta forma uma direção a ser seguida para que a organização alcance seus objetivos.

#### **4.2.2 – Implementação**

A implementação requer o desdobramento do planejamento estratégico em planos táticos e operacionais. O planejamento tático trabalha com o detalhamento, por área ou setores, do conteúdo elaborado na formulação das estratégias. Os planos operacionais são documentos que listam, sistematizam e especificam as ações que foram propostas no planejamento tático.

Correlacionando ao processo de envolvimento setorial ou funcional, apresenta-se o planejamento tático. Envolve os representantes dos setores intermediários e os gerentes de departamento, estando subordinado às orientações do plano empresarial. Nesta área, encontram-se as decisões restritas às unidades gerenciais ou departamentos da empresa, referindo-se a objetivos de médio ou curto prazo. Os objetivos e metas estabelecidos pelo PE são detalhados em projetos ou atividades, em termos de prazo e responsabilidades, desenvolvidos pelas unidades gerenciais, conforme expõe (OLIVEIRA, 2015).

O E1, concorda que para que ocorra o gerenciamento, elaboração e acompanhamento do PE, é necessário a criação de comitês ou equipes de gerenciamento específicas para a implementação.

Então, ela precisa que tenha a primeira lá de desenho do sistema né, então, designer desse projeto, depois você passa para uma fase de implementação, que está muito relacionado ao suporte enfim, dos gestores e da equipe de execução e depois o próprio uso e uma revisão, então são quatro faixas do uso do planejamento. Implementação, você tem algumas etapas que elas são necessárias para isso, primeiro: se você não tem suporte dos altos gestores, para conseguir manter isso em operação como prioridade dentro da instituição, ele vai estar sempre sendo empurrado, ou se faz uma parte e não se toca. Segundo, se você não tem uma equipe de operacionalização, comitê, enfim, que vai conduzir esse processo, você pode deslocar né, entre a fala do que a instituição está fazendo, as prioridades do dia a dia, sendo consumido por esse tempo. Então você tem que ter um comitê que vá segurando essa operação (E1).

Já a E3, relata que a criação de um comitê de gerenciamento foi muito importante, pois definiram o grupo de gestores de diferentes áreas da instituição, afim de implementar, executar e acompanhar o desenvolvimento do PE.

Então, esse processo de definição, foi muito importante, nós definimos por exemplo o grupo de gestores nas diferentes áreas, porque o fundamental, depois de definido o planejamento estratégico é como que você desdobra isso, como você faz para implementar, para executar (E3).

A IES apresenta o PE em uma convenção realizada com a participação de todos os colaboradores, no segundo mês do ano. Nesta convenção são apresentados os objetivos estratégicos. Seguindo isso, mensalmente é realizada reunião com o Conselho Superior – CONSUP, composto pela Direção, Grupo de Gestores, representante dos colaboradores e docentes e discentes, onde são apresentados os resultados e indicadores do Balanced Scorecard - BSC, conforme comenta o E5 “uma vez por mês existe uma reunião, CONSUP, que é uma reunião do conselho superior, onde nessa reunião os resultados são apresentados” e ao qual o E4 também relata “são quatro reuniões anuais formais, com todos os gestores da IMED, para olhar os indicadores, e se for o caso é como a gente vai olhando isso, nesses períodos, já chamar as reuniões em separado para montar plano de ação de correção”.

Seguindo essa linha de raciocínio o E3, comenta que é através da reunião FOCO, que são analisados os resultados e indicadores.

“A gente socializa ele com o grupo de gestores a cada 3 meses, grupo de gestores acadêmicos, financeiros e administrativos, o conjunto de gestores. Tanto da área acadêmica, tanto da área administrativa a cada 3 meses, a gente analisa, o que a gente chama de “Relatório foco”. Foco é... porque foco na época se discutia, por que é isso que a instituição tem que olhar, são esses os indicadores que ela definiu. Então, a gente tem esse momento, compila a cada 3 meses isso está, a gente acompanha o trimestre, socializa ele, e normalmente sai ações ali quando está vermelho, está vermelho, está vermelho, o que você vai fazer para resolver isso, né!? Em determinados momentos, a gente inclusive trabalhou com uma... que inclusive hoje nós estamos discutindo para retomar, para você ver a partir do momento que tu implanta o planejamento, como ele é um ciclo, e você tem que ver como está andando isso, tem questões que você precisa retomar esse processo de gestão (E3)”.

Percebeu-se durante as entrevistas, que todos os entrevistados, apontaram a existência da reunião FOCO, validando assim a existência do acompanhamento dos resultados produzidos.

#### **4.2.3 – Resultados**

Em relação aos resultados que o PE traz para atingir os objetivos e metas, anteriormente projetados pela IES, o entrevistado E7 diz que “quanto mais planejado tu estiver, mais “redondinho” vai ser o seu resultado, menos chances tu vai ter de errar”. Isso mostra o quão é importante o acompanhamento dos resultados.

Esta fala, é de acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, além do E4 em sua entrevista mencionar “que ele é fundamental, porque por exemplo, pega o BSC ele é todo regrado por metas, objetivos estratégicos, e cada objetivo estratégico tem indicador e meta”.

Os resultados são divulgados mensalmente, de forma transparente a todos os colaboradores da IES. Observou-se que na fala de todos os entrevistados, todos mencionaram a forma de divulgação dos resultados, isto vêm ao encontro com a fala do entrevistado E2.

“Sim, ela é totalmente transparente, ela é uma S.A. de capital fechado, não precisaria divulgar os números né, essa é uma questão que nós culturalmente defendemos como Instituição de Ensino para todo mercado, ou seja, não tem o porquê ter uma empresa no século XXI, ou organizações sem fins lucrativos no século XXI, não divulgarem completamente os seus números né (E2)”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

#### **4.2.4 – Indicadores**

Os indicadores possuem grande importância para o PE na IES, pois é através dele que pode se verificar se os objetivos estão sendo atingidos e se caso não se atinja, pode identificar os motivos que levaram a não atingir os resultados esperados. Este contexto vai ao encontro da fala do E6 que cita que os indicadores são o norte para onde a empresa quer chegar, afim de atingir os objetivos propostos.

“Os indicadores é a alma do planejamento estratégico. É aonde a gente vê se está, se tudo o que foi planejado está acontecendo, ou não está acontecendo. Então, através dos números que é possível fazer as ações e olhar o que está acontecendo e o que não está (E6).”

Já, o E2, por ser do nível estratégico, em sua percepção fala que um objetivo estratégico sem um indicador, a qual não se possa medir, não têm sentido algum. Isso mostra o quão necessário é o acompanhamento e gerenciamento do PE.

O E6, cita que para a composição dos indicadores, para que se possa desenvolver e atingir as metas propostas nos objetivos, são levados em consideração o ambiente externo da instituição, através de outras instituições consideradas referência e órgãos reguladores.



Então, foi levado em conta os indicadores acadêmicos, a gente olha para algumas outras instituições consideradas de referências, e o que a IMED pode fazer por exemplo, a gente tem alguns indicadores novos então, que foram olhados para a quantidade de alunos que a gente tem, o que que a gente quer que eles atinjam e como começar, qual o percentual que começa, qual número de alunos que começa. A receita ela é feita, as metas de resultados na verdade elas são feitas através da receita bruta, então, projeção de receitas, o que vai entrar, quais os cursos que vão abrir e toda a parte de resultados, é olhado então para o ano anterior, próximo ano e a projeção do que que vai ser feito. E a parte de aprendizado e crescimento, a gente olha para as pessoas o que vai ser ofertado. Então, quanto é definido de participação e faz monitoramento disso (E6).

Esta fala vem em consonância com Kaplan e Norton (1997), a qual menciona que para a realização de uma boa gestão estratégica os gestores necessitam de instrumentos para o auxílio do PE. O Balanced Scorecard (BSC) procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre vetores do sucesso atual e futuro.

#### 4.2.5 – Limitações

Dentro deste contexto, observou-se que o PE passa por processos de adaptação durante sua execução. Essas adaptações dão-se pela necessidade de melhorias contínuas, buscando facilitar o processo de comunicação, integração e execução por parte de seus participantes.

Observou-se durante as entrevistas, que os entrevistados mencionam a questão do empoderamento por parte dos envolvidos no processo de planejamento, através do engajamento dos participantes para que as ações dentro dos objetivos propostos no planejamento possam ser concluídos, afim de atingir os resultados esperados.

Outro fator, preponderante no processo estratégico é em relação ao alinhamento da comunicação a todos os envolvidos no processo do planejamento. Pode-se, identificar que a comunicação interna não está suficientemente alinhada e com uma linguagem clara entre o nível estratégico e operacional. Isto ocorre porque os níveis estratégico e tático conseguem conversar com a mesma linguagem estratégica, porém ao chegar no nível operacional, as informações não são repassadas na mesma linha de comunicação.

Observa-se na fala do E3, que é extremamente importante que a instituição, busque melhorar o processo de comunicação, definindo os canais, o público e o conteúdo a ser divulgado para tratar de forma mais transparente os objetivos e resultados do PE.

Eu acho que uma das questões, por exemplo que é um desafio enfim, é o processo de comunicação. O que comunicar e para quem comunicar. Desde a estratégia até o resultado. Então, acho que um desafio é ali. São muitos os canais hoje. Definir os canais, o público, conteúdo, é uma questão que nós precisamos definir (E3).

Observou-se na fala do E7, que o PE limita os participantes do nível operacional a participar da construção dos objetivos estratégicos da instituição, através de uma avaliação do objetivo proposto, uma vez que, estes colaboradores estão diariamente trabalhando com o público alvo, que são os clientes da IES, tanto no atendimento quanto oferecendo os produtos e serviços que a IES disponibiliza. No qual, durante os processos, tanto de atendimento quanto comercialização, acabam diagnosticando, fatores que travam e ou impossibilitam o aumento dos resultados propostos no PE da IES.

“Um questionário simples, um formulário simples, sabe?! Porque aí, a gente não participa da construção, mas a gente participa da avaliação (E7)”.

Outro fator observado, é em relação ao sistema de controle do PE, visto que o mesmo é realizado através de planilhas do Excel, ao qual está suscetível a ocorrer erros e limita os gestores a realizar possíveis cenários futuros com as informações obtidas através dos indicadores e resultados obtidos durante o processo de execução do planejamento, conforme relata o E6.

“Sim, com Excel, a gente não tem ainda um sistema que faça, então ele é um... é todo ele em Excel, através de e-mails, planilhas de Excel, então pode ocorrer algum erro sim esta suscetível a erro, e esta suscetível há qualquer tipo de erro, mesmo né?! (E6)”.

Dentre as limitações apresentadas, pode-se observar que a falta de um software específico para o gerenciamento do planejamento, vêm a impossibilitar simulações de possíveis cenários futuros, para tomada de decisões por parte dos gestores da IES.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como está estruturado o planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior. Para obterem-se os resultados propostos, foi efetuada a aplicação de entrevistas semiestruturadas para uma amostra de 7 colaboradores da instituição de ensino superior.

Identificou-se que a IES possui áreas estratégicas delimitadas, observadas através das entrevistas e do conhecimento percebido em cada participante. Em relação aos níveis estratégicos, observou-se que o estratégico, tático e operacional, gerencialmente possuem alinhamento estratégico, possibilitando a obtenção dos resultados.

Para que se pudesse entender qual a metodologia que a instituição utiliza, foi necessário a construção de um questionário dividido em cinco blocos ao qual buscou entender qual a importância do planejamento estratégico, a forma de implementação, como são analisados os resultados e indicadores e buscou identificar possíveis limitações e melhorias na execução do planejamento estratégico.

Observa-se que na fala de todos os entrevistados, o PE possui implicações importantes para avaliar os resultados no presente e direcionar a IES para o futuro.

Pode-se afirmar que existe um processo de comunicação, através de reuniões previamente planejadas com o propósito de apresentar, divulgar e acompanhar os objetivos e resultados do planejamento, através dos mapas estratégicos.

Observa-se que existe uma certa resistência em diferentes níveis estratégicos na instituição, decorrentes da falta de empoderamento por parte dos envolvidos no processo de planejamento, através do engajamento dos participantes para que as ações dentro dos objetivos possam ser concluídos, afim de atingir os resultados esperados.

Outro fator, a destacar, é em relação ao alinhamento da comunicação dos objetivos estratégicos, através de uma linguagem clara entre todos os níveis estratégicos da instituição, de forma que venha a melhorar a forma como é desenvolvida as ações na execução do planejamento.

Por fim, pode-se afirmar que este estudo vem a contribuir para com a instituição, considerando a avaliação realizada através da entrevista, ao qual busca identificar a metodologia de planejamento estratégico é utilizada pela instituição, identificando a forma de

como os resultados são divulgados e também verificando possíveis limitações na utilização do planejamento estratégico.

### **5.1 Limitação da Pesquisa**

O fato de serem entrevistadas somente 7 colaboradores implica em uma limitação de amostragem pequena, aplicado para colaboradores de uma única instituição de ensino superior, sem ter uma expressiva abrangência.

Outra limitação foi a dificuldade em marcar horários para as entrevistas com os gestores, devido à indisponibilidade de tempo e receio de relatar as informações para a pesquisa, muitas vezes desconfiados ao passar dados importantes. Cabe ressaltar que para a realização da pesquisa foi escolhido os entrevistados pelo processo de proximidade, o que podendo ser considerada uma limitação.

### **5.2 Implicações Gerenciais**

Além das contribuições acadêmicas apresentadas este trabalho apresenta implicações relacionadas ao planejamento estratégico, uma vez que possibilite aos gestores identificar pontos de melhoria no processo de comunicação entre os níveis estratégicos, buscando o alinhamento dos objetivos e maior comprometimento por parte dos colaboradores.

Os resultados apresentados possibilitam as instituições de ensino superior a interação no ambiente profissional, buscando alinhar o comprometimento dos colaboradores com o propósito de maximizar seu desempenho e buscar caminhos diferenciados para se antecipar à concorrência. Fornece, também, aos gestores, orientação sobre formas de aliar as variáveis a fim de promover a inovação, a flexibilidade e a adaptabilidade frente as mudanças que envolvem o processo do planejamento.

### **5.3 Sugestões de pesquisas futuras**

Propõe-se aos pesquisadores que queiram dar continuidade ao estudo que analisem futuramente os modelos de planejamento estratégico implantados nas instituições de ensino superior, e se faça comparativos para verificar quais obtiveram os melhores desempenhos.

Outra sugestão seria a respeito dos sistemas de controle, análise e acompanhamento do planejamento estratégico, quais ferramentas os gestores vêm utilizando, fazendo uma comparação com os anos passados e o atual momento.

Enfim, a respeito desse importante tema, sugestões de pesquisas futuras que venham a verificar possíveis limitações da utilização do planejamento estratégico para as IES.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais – Pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDER, E. E. **Introducción a las técnicas de investigación social:** para trabajadores sociales. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECKER, B. E., HUSELI, M. A., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Elviesier, 2001.

BERTUCCI, J. L. de O. Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

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

FERNANDES, B. H. R. e BERTON, L. H. **Administração Estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; LIMA D.C.; OLEA, P. M. **Planejamento estratégico aplicado em uma instituição de ensino superior:** um estudo de caso. Global Manager (FSG), v. 1, p. 1-20, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomsom, 2007.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KAPLAN, R.; NORTON, P. **Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Press, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEYER JR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, V. MURPHY, P. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Editora Insular, 2000.

MACHADO, L. EDUARDO. **Gestão Estratégica pra Instituições de Ensino superior**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação Superior-SESU- **A Democratização e Expansão da Educação Superior no País 2003-2004**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>> Acesso em: 5 nov. 2016.

MINTZBERG, HENRY. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, DJALMA DE P. R. DE. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2015.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.

PEREIRA, M. FERNANDES. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, A. **Balanced scorecard para projetos**. Revista Mundo PM, nº 2, ano 1, pág. 8 -13, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALTER, S. A.; WITTE, A.; DOMINGUES, M. J. C. de S.; TONTINI, G. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das IES do Sistema Acafe. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 16, 2005, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ENANGRAD, 2005. CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.



## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

**Nome do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Função do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Tempo na Instituição:** \_\_\_\_\_

**Formação do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

#### **Bloco – Inicial**

1. Qual a importância do planejamento estratégico para a Instituição?

#### **Bloco I – Implementação**

1. Foram designados comitês ou equipes de gerenciamento específicas para implementação do planejamento estratégico?
2. Durante a implementação do planejamento estratégico tem havido adesão de todas as instâncias organizacionais?
3. O planejamento estratégico levou em conta a estrutura organizacional, o tamanho e a cultura da Instituição?
4. De que forma a instituição define a alocação dos recursos?

#### **Bloco II – Resultados**

1. Existe um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados da implementação do planejamento estratégico? Quais são?
2. De que forma o planejamento estratégico influencia nas escolhas, quanto aos futuros produtos e mercados da instituição?
3. Qual a importância do planejamento estratégico para o crescimento dos resultados da Instituição?

**Bloco III – Indicadores**

1. Como são divulgados os indicadores do planejamento estratégico aos colaboradores da Instituição?
2. Como foram calculados os indicadores do planejamento estratégico? O que foi levado em conta?
3. Qual a importância dos indicadores para o planejamento estratégico?

**Bloco IV – Limitações**

1. Existe alguma limitação do planejamento estratégico? Qual seria?
2. O planejamento estratégico descreveu adequadamente os passos que deveriam ser seguidos para a sua implementação?
3. O planejamento estratégico prevê capacitação para alavancar os resultados da Instituição?

**Bloco – Final**

1. Você teria alguma sugestão de melhoria para o planejamento estratégico da Instituição? Qual?