

## **O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES CENECISTAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR – ANÁLISE DA PRÁTICA E PROPOSTA DE UM MODELO<sup>1</sup>**

**Júlio César Lindemann<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no curso de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí

<sup>2</sup> Autor: Júlio César Lindemann - Mestrando em Desenvolvimento - Unijuí

Coautor: Prof. Doutor Jorge Oneide Sausen - Professor - Unijuí

### **Introdução**

O planejamento estratégico é ferramenta indispensável na gestão das organizações. Sua adoção significa uma nova possibilidade de desenvolvimento organizacional. Ao mesmo tempo, é um conceito complexo para definição, compreensão e, mais complexa, ainda, é a sua concretização. Devido a todo esse entrelaçamento, o planejamento estratégico revela-se como um campo ávido para estudos e investigações. O propósito deste trabalho é apresentar um estudo de caso sobre o processo de planejamento estratégico nas vinte Instituições Cenevistas de Educação Superior - ICES da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade - CNEC. Tem como objetivo identificar o sistema de gestão estratégica dessas ICES, sua concepção, modelo, alinhamento, problemas existentes e, ao final, propor uma nova sistemática de gestão estratégica para a educação superior da Rede CNEC, com mecanismos de alinhamento entre mantenedora e mantidas para uma efetiva gestão por resultados.

### **Metodologia**

Trata-se de um estudo de caso realizado nas vinte Instituições Cenevistas de Educação Superior. Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois contou com entrevista semiestruturada respondida por quinze diretores representando 75% do universo pesquisado apresentada, também em forma de gráficos na análise dos resultados. A revisão bibliográfica está direcionada ao entendimento dos conceitos e abordagens sobre Planejamento e Gestão Estratégica, os Modos de Formação de Estratégias, Gestão de Instituições de Ensino Superior e Sistemas de Alinhamento Estratégico Organizacional. Na apresentação dos resultados identifica-se o modo de formação das estratégias de gestão em cada uma das quinze Instituições Cenevistas de Educação Superior, sendo que, cinco foram classificadas no modo de planejamento, cinco classificadas no modo empreendedor e cinco no modo adaptativo de Mintzberg (1973). O estudo apresenta, também, os reflexos da gestão dessas instituições nas avaliações externas realizadas pelo Ministério da Educação - MEC, constatando-se uma perfeita sintonia entre teoria e prática, o que possibilita a compreensão do atual estágio do planejamento em cada unidade. Propõe-se, ao final, uma nova sistemática de gestão estratégica com efetiva gestão por resultados. Sistemática esta com



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

metodologia, mecanismos de alinhamento e sugestão de indicadores de controle e avaliação. O estudo pretende contribuir, para a compreensão desse novo paradigma exigido das Instituições Cenevistas de Educação Superior, como medida de desenvolvimento, da ampliação da capacidade de inovar, de pensar e agir estrategicamente.

### Resultados e discussão

A pesquisa identifica e demonstra a perfeita relação entre a fundamentação teórica dos três modos de formação da estratégia de Mintzberg (1973), Modo de Planejamento, Modo Empreendedor e Modo Adaptativo com o modo e a forma de gestão estratégica adotado pelas ICES da Rede CNEC. Identifica o modelo de gestão estratégica de cada uma das vinte ICES, sua concepção e os mecanismos de alinhamento e controle e avaliação. O estudo apresenta o encontro entre teoria e prática na definição do modo de gestão estratégica adotado por cada uma das vinte ICES da CNEC. Dessas vinte ICES, quinze responderam a pesquisa o que representou 75% do universo pesquisado e, dessas quinze unidades, conclui-se que cinco estão identificadas com o modo de planejamento, cinco com o modo empreendedor e cinco com o modo adaptativo de geração de estratégias.

As cinco unidades identificadas e classificadas no modo de planejamento de Mintzberg (1973) são: CESF – Centro de Ensino Superior de Farroupilha; FACEBG – Faculdade Cenevista de Bento Gonçalves; FACENSA – Faculdade Cenevista Nossa Senhora do Anjos – Gravataí; FACOS – Faculdade Cenevista de Osório e IESA – Instituto de Ensino Superior de Santo Ângelo. Como principais características do modo de planejamento na geração de estratégia se destaca: o modo planejamento é caracterizado acima de tudo pela integração de decisões e estratégia; o analista tem papel importante na formação de estratégia; o modo planejamento se foca na análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios das propostas.

As cinco unidades identificadas e classificadas no modo empreendedor de Mintzberg (1973) são: FACECA – Faculdade Cenevista de Varginha; INESC – Instituto de Ensino Superior de Unaí; IMA – Faculdade Cenevista Rio das Ostras; FACENP – Faculdade Cenevista de Nova Petrópolis; FCJ – Faculdade Cenevista de Joinville. Como principais características da personalidade empreendedora na geração de estratégias se destaca: o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora; no critério empreendedor, a geração de estratégia é dominada pela busca ativa por novas oportunidades; na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal; a geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos adiante, mesmo em face às incertezas.

E, as cinco unidades identificadas e classificadas no modo adaptativo de Mintzberg (1973) são: FACESB – Faculdade Cenevista Senhor do Bom Fim; FACEVV – Faculdade Cenevista de Vila Velha; FACECLA – Faculdade Cenevista de Campo Largo; FACIG – Faculdade Cenevista da Ilha do Governador; FACNEC – Faculdade Cenevista de Itaboraí. As principais características do perfil adaptativo na geração de estratégia são: aspectos relacionados à falta de objetivos claros; perfil reativo; tomada de decisões incrementais (baseadas no feed-back); tomada de decisões desordenadas.





**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

Além dos diferentes sistemas de gestão identificados pelo estudo, também, esclarece sobre os mecanismos de alinhamento estratégico e de controle e avaliação entre as ICES e a mantenedora CNEC. Contata-se a falta de mecanismos de alinhamento e as diferentes interpretações dos diretores dessas unidades quanto à existência de mecanismos de controle e avaliação efetuados pela mantenedora.

Quanto à identificação dos problemas existentes com relação à implementação e seus reflexos nas Instituições Cenevistas de Educação Superior o estudo é conclusivo. Ficou claro que as ICES utilizam o modelo de gestão que elas entendem como mais adequado e não um modelo determinado pela mantenedora. Cada unidade adota uma forma distinta para a gestão, que, segundo seus gestores, é a adequada para o seu gerenciamento.

Esse comportamento desregrado ocasiona múltiplos problemas dentre os quais se destacam os resultados avaliativos do MEC. O estudo verifica e apresenta resultados muito diferentes, para unidades muito semelhantes. Depreende-se dessa variação dos resultados das avaliações do MEC, para unidades com características tão próximas, que essa ocorre pelo modo de gestão das estratégias que cada unidade adota. Algumas unidades conseguem obter resultados positivos oriundos da prática de gestão implementada pelo empreendedorismo de seus diretores. Outro grupo de ICES avança positivamente, são as que apresentam os melhores índices avaliativos. Essas ICES adotam o modo de planejamento na gestão estratégica dessas unidades. E, em um terceiro grupo, cujos conceitos avaliativos são os mais baixos, verifica-se que as ações estratégicas nessas unidades são sempre reativas. Ocorrem para corrigir o que já não deu certo; são as ICES identificadas com o modo adaptativo de geração de estratégias.

### Conclusões

A pesquisa evidencia que não há uniformidade a termos de modelo de gestão adotado nas ICES da Rede CNEC.

Conclui-se que cinco unidades utilizam o modo de planejamento; Cinco unidades utilizam o modo empreendedor e, cinco unidades utilizam o modo adaptativo de Mintzberg (1973) para formação de suas estratégias de gestão.

Sugere-se a construção de visão estratégica corporativa, que sirva de orientação para todas as ICES e um sistema de alinhamento o BSC, de modo a buscar uma ação integradora da Rede CNEC e instituir um sistema de acompanhamento e avaliação dos resultados frutos dos planejamentos estratégicos da Rede.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, estratégias, modelos, alinhamento.

### Referências Bibliográficas

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MINTZBERG, Henry. Strategy: making in three models. In: Califórnia Management Review, [16 (2): 44-53] Berkeley/EUA: University of California, 1973.





**SALÃO DO CONHECIMENTO** UNIJUÍ 2013  
Ciência • Saúde • Esporte



**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XVIII Jornada de Pesquisa

MINTZBERG, Henry; Criando organizações eficazes. ed. 2. São Paulo: Atlas, 2011.

SAUSEN, J.O. Adaptação estratégica organizacional. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira, 2002.



Para uma VIDA de CONQUISTAS