

ÁREA TEMÁTICA: Administração Geral

O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior dos Cursos de Administração do Estado de São Paulo

AUTORES

ROBSON REBECHI

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
rrebechi@ig.com.br

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo
martinho@usp.br

RESUMO

Este artigo se caracteriza como sendo uma pesquisa descritiva realizada junto às Instituições de Ensino Superior dos Cursos de Administração do Estado de São Paulo, objetivando identificar se tais instituições de ensino estão utilizando o planejamento estratégico formal, como um dos mecanismos de gerenciamento organizacional. Com base em uma revisão bibliográfica sobre o processo de planejamento estratégico e um questionário respondido pelas Instituições de Ensino Superior dos Cursos de Administração do Estado de São Paulo, identificou-se o perfil destas instituições pesquisadas quanto à prática do uso do planejamento estratégico formal, a sua preocupação com a imagem no mercado e na sociedade e sobre três indicadores de desempenho. Tem-se que o Modelo de Planejamento Estratégico utilizado como referência junto à revisão bibliográfica e para a pesquisa de campo foi o do ALMEIDA (2003). Diante do perfil das instituições de ensino obtido foram feitas as reflexões, as análises e as discussões, indicando o que estas instituições de ensino superior precisam fazer para assumir o planejamento estratégico como uma ferramenta de gerenciamento organizacional.

ABSTRACT

The article is a description search done with the Business Administration courses from the São Paulo State Universities, aiming to identify if these organizations are using the formal strategic planing as being one of the organizational management tools. Based on the literature revision about strategic planing process and one search questions answered by the universities, was possible to identify the universities profile related to the formal strategic planing usage in a practical way, the concerns with their image and about three performance metrics. The Strategic Plan Model used as being a reference for the literature revision and the search was of ALMEIDA (2003). Therefore, with the universities profiles were done the analysis and discussions, indicating what they need to do to assume the strategic planing as an organizational management tool.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Instituições, Ensino Superior

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, novos paradigmas dos setores produtivo e de serviços estão demandando um aumento do número de pesquisas evidenciando o acúmulo de conhecimento e induzindo à formação de uma intensa rede de informações. Por outro lado, a abrangência que a comunicação tem alcançado, percorrendo todas as fronteiras do globo, propicia o aparecimento de novas formas de transmissão do conhecimento, ampliando os espaços educacionais.

Neste contexto, o papel das instituições de ensino superior tem ganho um novo formato e, especialmente os cursos de administração, têm sido fontes ricas de informações e dados formando o conhecimento educacional em conjunto com o conhecimento empresarial.

Diante desta análise, é questionada a eficácia destas organizações acadêmicas, pois por um lado há uma indústria do saber, rica em acúmulo de conhecimentos, e por outro, há uma organização frágil em seus processos e rotinas administrativos. É por esta razão que o propósito deste trabalho é identificar se as faculdades que têm cursos de administração, utilizam o planejamento estratégico formal como mecanismo de gestão.

Esta análise deverá resultar em um conjunto de considerações a respeito das instituições de ensino superior que têm utilizado o planejamento estratégico formal como um de seus mecanismos de gestão, e por outro lado resultará também em um conjunto de considerações a respeito das instituições de ensino superior que não têm utilizado o planejamento estratégico formal.

Dessa forma, este trabalho está dividido em duas partes: na primeira é apresentada uma reflexão teórica estruturada por uma revisão bibliográfica sobre o planejamento estratégico e seu processo. Na segunda, aqui chamada de parte prática, foi desenvolvida uma pesquisa junto às faculdades dos cursos de Administração do Estado de São Paulo. Esta pesquisa visou a obtenção dos dados relativos à utilização de planejamento estratégico e dos indicadores de desempenho destas instituições de ensino superior.

A primeira e a segunda partes deste trabalho formam um conjunto de considerações que devem legitimar a importância da definição e implementação de um planejamento estratégico formal nas instituições de ensino superior.

Vale ressaltar que RIGBY (2003) em sua pesquisa pela *Bain & Company Consulting* apresentou os resultados da pesquisa realizada no ano de 2003, referentes ao uso de ferramentas de gerenciamento por empresas espalhadas nas quatro regiões do mundo. Das 25 ferramentas pesquisadas, tem-se a confirmação de que o Planejamento Estratégico foi a ferramenta mais usada pelos executivos e administradores das empresas, sendo que 89% das empresas utilizam desta ferramenta. Como indicador, a pesquisa confirmou também que as empresas buscam usar com mais frequência as ferramentas de gestão, cujo aumento em relação ao ano anterior foi de 60%. Isso significa que há uma abertura importante das empresas para o uso destas ferramentas e, especialmente como referência para este trabalho, o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Ainda incluem-se aqui os agradecimentos ao Conselho Regional da Administração, representado pelo seu conselheiro Prof. Dr. Sérgio Roberto Porto Almeida, o qual nos

facilitou os contatos com as faculdades e também aos 19 respondentes da pesquisa, que certamente contribuíram para a formação da análise e questionamento deste trabalho.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A idéia de que planejamento estratégico é parte apenas do papel do dono ou do alto executivo da empresa está mudando. Não obstante, a visão míope que o planejamento estratégico é apenas uma ferramenta da indústria, do setor comercial ou dos bancos. Por outro lado é comum encontrar-se instituições de ensino que estejam utilizando efetivamente a esta ferramenta.

Neste sentido, é válido trazer algumas considerações a respeito do planejamento estratégico nas organizações e, com base nessas considerações, reposicioná-lo para as organizações que habitualmente não o têm usado como uma ferramenta de gestão, especialmente nos casos das instituições de ensino superior.

Para esta análise adotou-se o Modelo de Planejamento Estratégico de ALMEIDA (2003), pois o autor utiliza as várias etapas do processo de planejamento estratégico. Vale ressaltar que este modelo serviu também de base para a análise dos resultados da pesquisa, pertencente à parte prática deste trabalho.

A visão do planejamento estratégico como processo facilita, o entendimento das diversas etapas que o compõe, pois um processo leva a refletir sobre o início, o meio e o fim.

O processo de planejamento estratégico está dividido em cinco grandes etapas: a orientação, o diagnóstico, a direção, a viabilidade e o operacional (ALMEIDA, 2003:42). Cada uma destas etapas, se seguidas pontualmente, favorecerão a efetividade do planejamento estratégico. Vale refletir sobre cada uma destas etapas para então enxergar o planejamento estratégico como um processo.

2.1 Orientação

A primeira etapa do processo de um planejamento estratégico recebe o nome de orientação e é formada por quatro elementos que certamente são considerados a base de sustentação do planejamento estratégico: a missão, a vocação, a visão e as diretrizes superiores. Estes elementos compõem a orientação do planejamento estratégico, segundo ALMEIDA (2003:15). De fato, nesta etapa, procura-se entender os caminhos que guiarão o processo de planejamento.

Percebe-se que estes elementos são trabalhados nas diversas organizações e, por causa disso, há uma certa confusão quanto as suas definições e usos. Dessa forma, é importante evidenciar a aplicação de cada um deles:

- **Missão:** é a razão da existência da organização e serve para delinear as suas fronteiras de atuação. A missão de uma empresa orienta a estratégia; é difícil de ser mudada; está presente em todos os níveis; aparece na definição do objeto e das competências das unidades e normalmente são encontradas em empresas de grande porte;

- **Vocação:** é a facilidade e o gosto de um indivíduo executar uma determinada atividade. Já para a organização, a vocação representa o conjunto de pessoas com vocações comuns. A vocação de uma empresa orienta a estratégia; é difícil de ser mudada e é mais usada em pequenas unidades, no entanto, não deve contrariar a missão;
- **Visão:** é a representação dos objetivos da organização. Não é apenas um grande objetivo, mas um desafio. Quando as pessoas têm visão, não é necessário determinar tudo o que deve ser feito, pois a visão orienta as ações;
- **Diretrizes Superiores:** são as estratégias das áreas superiores que irão orientar o planejamento estratégico das unidades inferiores.

2.2 Diagnóstico

Nesta etapa do processo é feita uma análise da empresa. Vale observar que é por meio do diagnóstico que são determinadas as estratégias. Esta segunda etapa é formada pela análise dos aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente.

Durante a análise dos aspectos internos, a empresa tem condições de detectar quais são seus pontos fortes e quais são os seus pontos fracos. Esta análise é favorável ao reposicionamento da empresa frente as suas fraquezas e forças, tornando o processo de planejamento estratégico transparente, notadamente diante dos pontos frágeis da organização. Contudo, criam-se estratégias para aproveitar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos.

Por outro lado, este diagnóstico também compõe a análise ambiental, que indica as oportunidades e ameaças potenciais que, de fato, serão a base para se chegar à eficácia organizacional. Uma análise ambiental é de fundamental importância para a formação do processo de planejamento estratégico e ALMEIDA (2003:19) indica três caminhos para a análise completa: análise do ambiente da região onde se localiza a empresa; análise do ambiente da empresa, que inclui macroambiente (solo e clima), operacional e interno; e análise do ambiente do setor de atividades da empresa.

Com as análises dos aspectos internos e do ambiente, tem-se uma parte do diagnóstico. Para completar este diagnóstico tem-se a análise do campo de atuação, em que se verifica o que a empresa se propõe a fazer (vocação) e o que realmente está fazendo. Para fechar o diagnóstico é preciso conhecer a estratégia vigente, ou seja, quais são as estratégias atuais que a empresa tem desenvolvido, sem contudo, trazer novas estratégias que não sejam combinadas com as atuais. Estas análises certamente contribuirão para um processo assertivo e que favorecerão para a construção do planejamento estratégico efetivo.

2.3 Direção

Com base nas estratégias é que se chega aos objetivos, ao contrário de muitos autores que propõem que os objetivos deverão anteceder-las. As possíveis estratégias criadas na fase de diagnóstico são agrupadas e se chega às grandes estratégias.

A etapa direção do processo de planejamento estratégico é composta pela formação dos objetivos e estratégias. Estes dois elementos merecem uma atenção especial nesta análise, pois como partes da direção representam as referências principais de toda a construção do planejamento estratégico.

O objetivo tem uma dimensão global, ou seja, é o alvo a ser alcançado para que a empresa possa chegar aos seus resultados esperados. Um objetivo representa o norte e sem este direcionador a empresa não consegue enxergar seu futuro, quais caminhos deve percorrer e aonde chegará. Tem-se que o objetivo é parte integrante e determinante na vida da empresa. Sem objetivo e sua comunicação efetiva a empresa poderá tomar qualquer caminho. Portanto, pode-se rever alguns dos principais benefícios que ilustram a importância dos objetivos organizacionais, segundo CERTO & PETER (1993:86):

- Os administradores devem usar os objetivos como diretrizes na tomada de decisões: a tomada de decisão assertiva depende de como e quanto o objetivo está claro nas trilhas da organização;
- Os administradores devem usar os objetivos como guias para aumentar a eficiência organizacional: em condições normais a empresa com seus administradores se apoiam na definição de objetivos para alavancar resultados eficientes;
- Os administradores devem usar os objetivos como guias para avaliação do desempenho: a relação entre o administrador e seus seguidores está vinculada à condição da busca de resultados efetivos, para isso os objetivos contribuem para o administrador avaliar o desempenho dos seus seguidores.

Contudo, pode-se evidenciar que o sucesso de uma organização depende de como ela define e desenvolve seus objetivos e, é com base nessa consideração que se deve estruturar o caminho para desdobrar os objetivos nos vários níveis da organização.

Quanto ao significado da estratégia SANDRONI (1996:167) afirma que é a denominação atribuída à forma de agir das empresas, dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de uma determinada conjuntura. Logo, pode-se entender que a estratégia surge para uma situação de grande importância para a empresa com o foco para resolver um determinado problema ou ameaça e/ou para se adaptar e chegar até a uma determinada oportunidade ou o melhor aproveitamento de um ponto forte. Ela associa as pessoas e os outros recursos aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior (FERREIRA *et al.* 1997:117). Com os conceitos apresentados, é possível situar a estratégia em uma visão global e macro da organização, na qual está inserida e envolvida com o nível da cúpula organizacional.

A estratégia na dimensão tempo se situa no futuro, pois cria um vínculo entre o ontem e o hoje e sua resposta é o resultado do amanhã. A estratégia deve ser criada para reposicionar a organização em uma condição confortável, pois a situação problema não a leva a obter resultados esperados. D'AVENI (2002:48) afirma que a maioria das organizações ao invés de modificar a ameaça ou problema em oportunidades e pontos fortes, procuram apenas reduzir os pontos fracos e fugir das ameaças.

Na segunda situação, a estratégia é criada para alavancar a empresa diante de uma oportunidade e um ponto forte e para tanto, HAMEL & PRAHALAD (1995:127) afirmam que este é o momento certo para se arquitetar uma estratégia, indicando quais competências devem ser trabalhadas para que a oportunidade ou ponto forte seja utilizado. Ainda, para

OLIVER (2002:8) a organização pode ser vista como um organismo vivo devendo ser ágil na sua adaptação, principalmente ao ambiente.

As considerações aqui trazidas servem para legitimar a importância de uma estratégia organizacional, tanto diante de ameaças e problemas como diante de oportunidades e pontos fortes e ainda servem para indicar que está situada na cúpula da organização. E para tanto, é vista como um elemento organizacional essencial com o objetivo de manter a organização saudável.

2.4 Viabilidade

Os objetivos devem ser traduzidos em valores monetários para podermos visualizar a sua viabilidade econômico-financeira. Para tanto, a quarta etapa do processo de planejamento estratégico é a viabilidade e é composta pelas análises dos demonstrativos da organização, ou seja, será confirmada a viabilidade do planejamento estratégico por meio das verificações dos seguintes demonstrativos: demonstração de resultados, fluxo de caixa, balanço e demonstração de fontes e aplicações de fundos. Esta parte do processo é essencialmente uma etapa de verificação, pela qual se indicará a viabilidade do planejamento estratégico enxergando suas demonstrações, sendo também o canal de ligação com a etapa operacional do processo de planejamento estratégico.

2.5 Operacional

Nesta etapa, são planejados como a estratégia será transformada em ação e como uma idéia será transformada em realidade. Esta última etapa do processo de planejamento estratégico é a formação das ações e a construção de um cronograma. As ações são formadas e trazidas para serem executadas e garantem que os objetivos definidos sejam cumpridos. Por outro lado, para garantir que as ações sejam realizadas é essencial que se construa um cronograma. Espera-se que, nesta etapa final do processo, consiga-se efetivar na prática o que se desenhou durante as etapas anteriores. É válido desenvolver o planejamento estratégico na organização, quando este passa a ser visto como um processo e não apenas como uma ação única e isolada.

Partindo de todas as observações trazidas nesta reflexão teórica, deve-se evidenciar que as instituições de ensino superior não diferem das demais organizações e dessa forma, deve-se abrir uma discussão valiosa para enquadrar estas instituições nos formatos das organizações de negócios. Neste sentido, a seguir serão apresentados os resultados e as análises da pesquisa junto às instituições de ensino superior dos cursos de Administração do Estado de São Paulo.

3. PESQUISA

O levantamento de dados foi feito mediante a aplicação de questionários enviados para as instituições de ensino superior dos cursos de Administração. O universo desta pesquisa é composto por 178 instituições de propriedades privada e pública, sediadas no Estado de São Paulo. Neste levantamento realizado junto as 178 instituições de ensino superior, 11% responderam ao questionário (19 respondentes).

O questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados, sendo respondido por uma pessoa de cada instituição de ensino, caracterizada pelo diretor administrativo ou pelo representante do curso de Administração. O instrumento é constituído de duas partes. Na primeira parte do questionário constam treze questões, em que a empresa responde sobre a existência e uso formal do planejamento estratégico com a definição da missão, da vocação, da visão, das diretrizes superiores, a análise ambiental, análise dos aspectos internos, os conhecimentos da estratégia vigente e do campo de atuação. Vale ressaltar que a formação da pesquisa foi estruturada segundo o Modelo de Planejamento Estratégico de ALMEIDA (2003). Foi possível visualizar quais são os formatos das faculdades dos cursos de administração, sobre o uso efetivo de estratégias e se elas têm adotado uma postura pró-ativa para desenvolver planejamento estratégico formal.

Na segunda parte do questionário constam sete questões, em que a organização responde sobre a preocupação com a sua imagem e sobre alguns indicadores de desempenho. Foi possível entender qual é a postura da instituição quanto à formação de sua imagem frente aos alunos, professores e funcionários das instituições e à sociedade, e quais indicadores têm sido mensurados junto às instituições de ensino superior para os cursos de administração. Além disso, a pesquisa contempla mais três questões complementares sobre a quantidade de alunos, o número de cursos e a localização física da instituição de ensino.

Para a primeira parte da pesquisa, os respondentes apenas confirmam as ações presentes em suas instituições. Para a segunda parte, a escala utilizada foi do tipo Likert, em que os respondentes assinalam uma das alternativas: concordo totalmente, concordo em parte, indeciso, discordo em parte e discordo totalmente. Neste caso, as alternativas das respostas foram agrupadas em dois níveis: concordância (concordo totalmente e concordo em partes) e discordância (discordo totalmente e discordo em parte).

3.1 Análise dos Resultados

Observou-se que das instituições de ensino superior que responderam ao questionário, 68% adotam o planejamento estratégico formal. Tal resultado indica que a instituição de ensino superior tem se estruturado para a formação de seu planejamento estratégico. Além disso, tem-se que 62% destas instituições que estão com o planejamento estratégico formalizado, o tem há mais de três anos. Observa-se então que esta prática já vem sendo difundida nos últimos anos, graças às necessidades emergentes de mudanças em decorrência da grande competição existente no mercado de ensino.

Por outro lado, 32% das instituições que responderam não tem o planejamento estratégico formal atualmente, e que 67% destes apresentam a intenção em implantá-lo futuramente. Esse dado indica que estas instituições estão interessadas em implantar o planejamento estratégico e, portanto, pode-se inferir que os assuntos estratégicos fazem parte de suas prioridades. Observou-se também que estas instituições que estão prevendo implantar o planejamento estratégico o farão nos próximos dois anos.

A primeira parte da pesquisa procurou entender como as instituições de ensino superior têm realizado os seus processo de planejamento estratégico. Para tanto, dividiu-se em três etapas para se efetivar a análise, ou seja, a orientação, o diagnóstico e a direção do planejamento estratégico.

ALMEIDA (2003) qualifica quatro atividades como orientação do processo do planejamento estratégico (Diretrizes Superiores, Missão, Visão e Vocação). Os resultados da pesquisa indicaram que 74% das instituições pesquisadas responderam ter definidas a missão, a vocação, a visão e as diretrizes superiores. Estes resultados garantem e sustentam a formação do planejamento estratégico formal. Vale ressaltar que algumas instituições de ensino, mesmo não tendo o planejamento estratégico formal, indicaram já ter suas missões, vocações, visões e diretrizes superiores definidas. De fato, estas representam as instituições que estão indicando implantar o planejamento estratégico formal nos próximos dois anos.

Na segunda etapa do processo, ou seja, o diagnóstico do processo do planejamento estratégico tem-se as análises dos aspectos internos, do ambiente, a estratégia vigente e de seu campo de atuação. As instituições de ensino superior responderam pontualmente, indicando a existência ou não destas atividades que norteiam o processo de desenvolvimento do plano estratégico. Certamente, é possível afirmar que o uso destas atividades para a formação do planejamento estratégico garante a sustentação da instituição em atingir sua missão, confirmar sua visão e suas diretrizes superiores. Dessa forma, tem-se que 84% das instituições que responderam à pesquisa, afirmam ter a rotina de análise de seus aspectos internos, evidenciando seus pontos fortes e fracos. Esse dado garante que a grande maioria das instituições de ensino superior dos cursos de Administração do Estado de São Paulo está procurando entender quais são seus pontos fortes e fracos, decerto para usar tais informações como fontes de melhorias. Observou-se também que 74% das instituições que responderam à pesquisa, afirmam realizar a análise ambiental. Logo, tem-se que estas instituições estão atentas às oportunidades e às possíveis ameaças presentes no ambiente. Mesmo caracterizando como sendo a atividade mais importantes do planejamento estratégico, vale ressaltar que a análise do ambiente é útil, quando se discute a estratégia a ser seguida pela instituição. Em complemento, há mais duas atividades que compõem o diagnóstico do planejamento estratégico, isto é, conhecer a atual estratégia que a instituição tem seguido e o seu campo de atuação. Tem-se então, que 63% das instituições que responderam à pesquisa, realizam uma análise da estratégia atual como meio de se propor uma nova e melhor estratégia. Não obstante, tem-se também que 79% das instituições que responderam à pesquisa buscam entender o que a instituição está fazendo e aonde quer chegar, ou seja, é possível conhecer o seu campo atual de atuação.

Na terceira etapa do processo do planejamento estratégico chamado direção, tem-se as análises das estratégias e dos grandes objetivos da instituição. Estas duas fontes de informações auxiliam no direcionamento e formação do planejamento, incluindo um plano de ações e um cronograma. É visto que 58% das instituições que responderam à pesquisa têm conhecimento de suas estratégias, assim como 84% afirmam conhecer seus grandes objetivos. De fato, estas duas questões indicam o quanto a instituição de ensino tem conhecimento de suas estratégias e seus objetivos e, por conseguinte, garantem a formação de um plano de ações para reduzir os pontos fracos e absorver melhor os pontos fortes, e ainda aproveitar as oportunidades e evitar as possíveis ameaças.

Um dado final que fecha esta análise do processo do planejamento estratégico é a indicação de que 63% das instituições que responderam à pesquisa e apresentam o planejamento estratégico formal afirmam que todas as ações e iniciativas decorrentes de seus planejamentos estratégicos estão sendo implementadas plenamente.

A segunda parte da pesquisa foi buscar dados mais específicos de conteúdos importantes para entender como está a imagem das instituições de ensino superior dos cursos de Administração do Estado de São Paulo e como elas estão sendo medidas em termos de desempenho.

Observou-se então que, 84% das instituições que responderam à pesquisa, afirmam que suas direções administrativas e seus colaboradores têm conhecimento pleno dos objetivos organizacionais. Esse dado é uma indicação muito importante, pois sinaliza o sincronismo e a sinergia existentes, e isso só faz garantir a consistência do planejamento estratégico vigente nestas instituições.

Um outro elemento pesquisado nesta parte foi a indicação de como o planejamento estratégico tem sido feito nas instituições de ensino, e observou-se que 74% destas instituições que responderam à pesquisa realizam o planejamento estratégico único para todos os cursos, independentemente do curso de Administração, objeto de estudo deste trabalho de pesquisa.

Sobre os indicadores de desempenho destas instituições de ensino, foram escolhidos três tipos: os indicadores de desempenho de retorno de investimento, de redução de custos e de rentabilidade econômica. O objetivo da busca destes dados está no interesse em reconhecer estas instituições como organizações que estão sendo medidas constantemente para se garantir efetivamente a qualidade dos ensinof oferecidos. Para o indicador de desempenho retorno de investimento, tem-se que apenas 32% das instituições que responderam à pesquisa, afirmam utilizar esta medida. Já para o indicador de desempenho redução de custos, tem-se que 42% das instituições que responderam à pesquisa, afirmam utilizar esta medida, e não muito distante tem-se que 37% das instituições que responderam à pesquisa, afirmam utilizar a medida de desempenho de rentabilidade econômica. Todos os dados aqui apresentados nesta categoria são inferiores a 50%, o que indica um interesse muito baixo e/ou um não conhecimento sobre indicadores de desempenho como medidas estratégicas para a instituição de ensino. Vale observar que para as instituições públicas que participaram desta pesquisa, tem-se que os indicadores de retorno de investimento e de redução de custos são mais relevantes do que o indicador de desempenho de rentabilidade econômica.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca de uma reflexão teórica com o embasamento prático formam uma combinação fundamental para se entender a lógica das organizações inseridas em um ambiente. É com base nessa premissa que foi estudado e observou-se o quanto as instituições de ensino superior dos cursos de Administração dentro de um universo limitado estão assumindo o planejamento estratégico como uma ferramenta. Contudo, seguem algumas considerações da reflexão teórica com o estudo prático.

Apesar de 68% das instituições de ensino superior pesquisadas terem o planejamento estratégico formal, há de se considerar que este número é relativamente baixo em vista do universo em que a pesquisa foi envolvida e o retorno obtido. Apenas 11% de todas as instituições que receberam a pesquisa retornaram com as suas respostas. Infere-se que o problema reside fortemente no aspecto destas instituições não responderem por não terem o processo de planejamento estratégico institucionalizado, ainda mais quando se apresenta um processo com várias etapas. Neste caso, a estatística é muito generosa quando limita a análise

somente ao grupo dos respondentes, e é certo que 68% das instituições de ensino superior com o processo de planejamento estratégico formalizado, obteriam um resultado satisfatório se não houvesse um número de respondentes tão baixo. Vale enfatizar que mesmo diante desta inferência é possível continuar com as considerações para legitimar, pelo menos, o processo de planejamento estratégico das instituições de ensino superior que efetivamente responderam à pesquisa.

Vale observar que as instituições de ensino superior que estão com o processo de planejamento estratégico institucionalizado, já o têm em média há mais de três anos. Poder-se-á considerá-las como referência para as demais instituições de ensino superior que ainda não mergulharam neste processo. Há de se considerar que a prática e uso do planejamento estratégico pelas instituições de ensino superior devam ser uma exigência para elevar e manter os níveis de qualidade do ensino, que favorece positivamente o bom desenvolvimento das atividades organizacionais como um todo.

Percebe-se pelo resultado que o número de instituições que desejam implantar o processo de planejamento estratégico nos próximos dois anos, é grande, e infere-se que realmente as instituições que responderam não ter o processo de planejamento estratégico formalizado são as empresas corajosas e que planejam implantá-lo em breve e, portanto, não seriam vistas como instituições que não têm o planejamento estratégico e continuariam não tendo futuramente.

Em relação a segunda parte da análise da pesquisa, considera-se que o não uso dos indicadores de desempenho por aproximadamente 60% das instituições de ensino superior é um resultado que deve ser revisto pelas empresas, pelo menos, as que já estão com o processo de planejamento estratégico formalizado, pois de fato, foi confirmado que uma das etapas do processo inclui a validação do planejamento estratégico e isso se faz por meio das análises das diversas medidas obtidas junto ao seu desempenho organizacional.

Este trabalho pode orientar outras pesquisas em identificar causas por decorrência do não uso do planejamento estratégico na organização. Quando se trata de instituições de ensino, vale observar que há uma incidência maior quanto ao não uso desta ferramenta. Este cenário é contraditório quando se ensina o planejamento estratégico nas salas de aulas e não se encontra tal ferramenta na prática organizacional da instituição. Pode-se encontrar junto aos grupos de pesquisa de planejamento estratégico, outras pesquisas que têm trabalhado com o desenvolvimento desta ferramenta em instituições de ensino. Um caso interessante é o da Universidade de São Paulo e da Universidade de Campinas, que se dispuseram a realizar um processo de planejamento estratégico em suas unidades apesar do grande porte destas instituições e da dificuldade política que a implantação de um plano estratégico pode trazer.

Todas estas análises e considerações finais levam ao entendimento de que as instituições de ensino superior ainda não estão totalmente preparadas para lidarem com o processo de planejamento estratégico. Espera-se assim que tal trabalho contribua para as instituições de ensino superior, a refletirem e assimilarem sobre a necessidade emergente em buscar esta técnica e/ou ferramenta para efetivar uma gestão mais eficaz. É dessa forma que a instituição de ensino superior perceberá as melhorias na qualidade do ensino e junto à satisfação de seus colaboradores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003, 156 p.
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração Estratégica - Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993, 469 p.
- D'AVENI, Richard. **Estratégias contra-revolucionárias para líderes de mercado**. *Harvard Business Review*, p. 47-54, Nov. 2002.
- FERREIRA, Ademir Antonio *et al.* **Gestão Empresarial - de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997, 256 p.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 377 p.
- OLIVER, Richard W. *Instinctive Strategy: Organic Organizations Rule*. *Journal of Business Strategy*, p. 7-10, Sep./Oct. 2002.
- RIGBY, Darrell. *Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times*. *Strategy & Leadership*, Vol. 31 N° 5 2003, p. 4-11.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996, 577 p.