



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa



**6.^a CONFERÊNCIA DA FORGES
UNICAMP, CAMPINAS, BRASIL
28 A 30 NOV 2016**

**PALNEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA
DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA SOCIALMENTE
RESPONSÁVEL**



**Universidade
Estadual do Piauí**

**Raimunda Maria da Cunha Ribeiro
Universidade Estadual do Piauí/Brasil**



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa



INTRODUÇÃO

- ✓ A gestão universitária é delineada a partir do planejamento institucional:
 - ✓ Plano de Desenvolvimento Institucional
 - ✓ Planejamento Estratégico
 - ✓ Plano de Gestão



✓ QUESTÃO DE PESQUISA:

- ✓ Como a universidade elabora o planejamento estratégico e quais os condicionantes que a instituição leva em consideração para a sua elaboração e a sua execução?

✓ OBJETIVO:

- ✓ Compreender as dimensões do planejamento estratégico no âmbito da universidade pública brasileira e os condicionantes na sua elaboração e sua execução.

✓ METODOLOGIA:

- ✓ Qualitativa/Entrevista
- ✓ Participantes: 10 gestores de universidades públicas (reitor, pró-reitor, vice-reitor).
- ✓ Universidades: 05 federais e 05 estaduais: CE, AM, GO, MG, RS



**Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa**



Região	Capital	IES
Nordeste	Fortaleza	Universidade Estadual do Ceará-UECE
		Universidade Federal do Ceará-UFC
Norte	Manaus	Universidade do Estado do Amazonas-UEA
		Universidade Federal do Amazonas-UFAM
Centro Oeste	Goiânia	Universidade Estadual de Goiás-UEG
		Universidade Federal de Goiás-UFG
Sudeste	Belo Horizonte	Universidade do Estado de Minas Gerais-UEMG
		Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG
Sul	Porto Alegre	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul-UFRGS
		Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UERGS



Planejamento Estratégico

Uma das nossas propostas nessa na área da gestão era desenvolver um planejamento que fosse além daquilo que está no Plano de Desenvolvimento Institucional, no Plano Pedagógico Institucional e no próprio Estatuto. O Plano de Desenvolvimento Institucional foi feito como um planejamento a longo prazo [...]. Nós estruturamos um planejamento estratégico que parta da missão da universidade e busque contemplar tudo aquilo que está proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano Pedagógico Institucional (P9).

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento institucional. Agora elaboramos um novo, por processo amplo, grande e participativo [...]. Nós avaliamos que este segundo teria que ter 10 anos por causa exatamente do planejamento estratégico. Você tem um Plano de Desenvolvimento Institucional de curto prazo, nem sempre abarca todas estas questões de estratégia mais longa (P6).



Planejamento Estratégico

Na década de 60 foi criado um modelo de desenvolvimento do Estado. Hoje muito dessa riqueza de todo o estado está concentrada na capital; a gente não consegue estender esse desenvolvimento para os outros 61 municípios. A universidade, principalmente agora nesta gestão, está procurando aproximar dos municípios (P3).



Planejamento Estratégico

As unidades decidem seus caminhos. Esta Unidade X decidiu ter um crescimento vertical, ou seja, ter mestrado e doutorado, a Unidade Y decidiu ter crescimento em graduação (P6).

O Plano de Desenvolvimento Institucional é da universidade. Cada regional tem seu planejamento estratégico, nós temos o Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição, que está sendo atualizado agora e é, normalmente neste espírito, consultamos toda a comunidade das regionais e a aí nós construímos com base nessas indicações de prioridades, objetivos e metas (P10).

Fizemos um planejamento estratégico como uma ferramenta, uma metodologia chamada de Método Estratégico Situacional, muito participativo, com uma série de formulações sobre planejamento: estratégias e macro objetivos (P7).



Planejamento Estratégico

A universidade nasceu com o perfil de formar pessoal para o quadro público. Porém, quando o Distrito Industrial de Manaus foi instalado aqui, ocorreu esta demanda de formação de pessoas para o setor empresarial e, de imediato, a universidade passou a contribuir não só com a formação de mão-de-obra, mas também, com a pesquisa para agregar valor a cada produto que era fabricado, aos serviços prestados [...] (P4).

Logo após a aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional, as condições econômicas do país mudaram, as condições orçamentárias se degradaram, então, parte do que está ali proposto não está encontrando respaldo orçamentário para poder ser executado, mas nem por isso a universidade deixou esse caminho, ao contrário, as ações que ela vem desenvolvendo são naquela direção – ser uma universidade de classe mundial. [...] (P7).

Em função do momento político, a mensagem que seria encaminhada pela Presidente ao Congresso Nacional não foi em dezembro como a gente esperava. Isso talvez atrase esse processo de desmembramento dessas duas regionais em universidades independentes. Por isso, nós interrompemos um pouco a discussão do Plano de Desenvolvimento Institucional, porque, de fato, se esse processo avançasse, cada uma dessas regionais teria que ter seu próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (P10).



Planejamento Estratégico

Quando a Universidade [...] foi criada, o governador na época pediu, que ele gostaria de um grande planejamento de formação de professor (P3).

A universidade está ligada ao modelo de desenvolvimento do estado. Estamos agora exatamente tentando criar cursos novos que façam sentido com a vocação do município, seguindo todo um planejamento da Secretaria de Estado de Planejamento, que foi recentemente mudado o foco (P3).



Planejamento Estratégico

Uso de tecnologia

O nosso PDI se originou do planejamento estratégico. O planejamento é o coração do PDI, dá o insumo, é ele que dá elementos para o planejamento. O primeiro eixo do PDI é o planejamento estratégico. Estamos trabalhando com o BSC. [...]. A universidade trabalha com base em informações, com o planejamento em três níveis: estratégico, tático e operacional (P4).

REFERÊNCIAS

Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mc Graw-Hill.

Borges, D. F.; Araújo, M. A. D. de. (2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 35(4), Jul./Ago. p. 63-76.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fayol, H. (1965). *Administração industrial e geral*. São Paulo, Atlas.

Kotler, P. (1975). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.

Kudla, R. J. (1980). The impact of strategic planning on common stock returns. *Academy of Management Journal*, vol. 23, p. 5-20.

Oliveira, D. de P. R. de. (1999). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.

Rocha, C. H.; Granemann, S. R. (2003) *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas.

Scaglione, V. L. T; Nitz, M. (2013). A avaliação da educação superior e a gestão universitária. In: Colombo, S. S. (Org.). *Gestão universitária: os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso.

Sieutjes, M. H. S. C. (1999). Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. *RAP*. Rio de Janeiro. Maio/Jun, p. 99-111.

Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: what every manager must know*. New York: The Free Press.



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa



raicribeiro@ig.com.br

Obrigada!