

Revista da Universidade Vale do Rio Verde
ISSN: 1517-0276 / EISSN: 2236-5362
v. 17 | n. 1 | Ano 2019

Giancarlo Dari Bottega

Mestrando do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM.

E-mail gian.bottega@unijui.edu.br

Martinho Luis Kelm

Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM.

E-mail baggiol@unijui.edu.br

Daniel Knebel Baggio

Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM.

E-mail baggiol@unijui.edu.br

A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA SOB DIFERENTES OLHARES ORGANIZACIONAIS

RESUMO

Este artigo apresenta os desafios de uma Instituição de Ensino Superior de caráter Comunitário na implantação de seu Planejamento Estratégico. Nele estarão retratadas variáveis importantes para sucesso da estratégia, bem como far-se-á uma discussão sobre as peculiaridades da organização e como a mesma pode ser posicionada à partir da obra de Gareth Morgan – *Imagens da Organização*.

Palavras-chave: Educação Superior. Estratégia. Imagens Organizacionais. Indicadores. Planejamento.

THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN A COMMUNITY INSTITUTION OF HIGHER LEARNING UNDER DIFFERENT ORGANIZATIONAL LOOKS

ABSTRACT

This article presents the challenges of a Community character in your strategic planning. It will be portrayed important variables for success of the strategy, as well as will be a discussion about the peculiarities of the Organization and how it can be positioned from the work of Gareth Morgan – *images of the organization*.

Keywords: Higher Education. Strategies. Organizational Indicators. Planning Images.

INTRODUÇÃO

Na medida em que fatores como a globalização, integrada a um sistema de informações dinâmico e objetivo, obriga organizações a repensarem seus modelos de gestão, é fundamental que as instituições promovam um reposicionamento estratégico alinhado com processos de integração econômica, cultural, social e política, como forma de manterem-se competitivas no mercado em que estão inseridas.

Este cenário coloca um desafio adicional que é a manutenção de um conjunto de valores que a instituição considere essenciais, não obstante este amplo processo de inovações e mudanças. De acordo com KELM (2004), é a complexidade do mundo contemporâneo, e suas repercussões na dinâmica de decisão e competitividade das organizações, que tem direcionado a um maior controle sobre o imaterial, seja sobre a informação ou sobre o conhecimento.

Quando esta discussão adentra às instituições de ensino superior, a complexidade de gestão destes fatores é ainda mais elevada visto que é necessário conviver e equilibrar uma diversidade de áreas de conhecimento, a convivência de uma dimensão acadêmica com uma estrutura técnico administrativa, somado ao fato de que

o produto destas organizações é variável dependente da capacidade do aluno em interagir com seu processo de formação.

A mercantilização do ensino superior brasileiro vem trazer novos elementos a um segmento que, nas últimas décadas, era essencialmente composto pelas instituições estatais e por um modelo específico, principalmente no sul do país, denominado de comunitário, ou, para muitos, público não estatal. Este modelo, não obstante, existir já há muitos anos, foi recentemente embasado pela Lei nº12.881/2013, criando finalmente uma sólida referência legal que já havia sido preconizada na Constituição de 1988, mas que até o momento não havia sido regulamentado. Essas instituições possuem um caráter público não estatal, ou seja, instituições sem interesse empresarial, com rotatividade de cargos de direção, com o controle e a participação de poder emergindo através de organizações representativas.

Analisar uma destas instituições, interpretando suas maiores dificuldades, identificando cenários e avaliando “imagens” organizacionais é o desafio deste trabalho. Como romper com antigos paradigmas, como reposicionar uma cultura organizacional sem perder a sua essência, e principalmente como manter-se competitivo diante deste universo

de ofertas de produtos a nível de Ensino Superior, são questionamentos que pretende-se discutir, a partir da discussão teórica contida na obra de Gareth Morgan em seu livro *Imagens da Organização*.

A partir disto, a grande questão que se coloca neste estudo é: como a análise do processo de planejamento estratégico de uma instituição de ensino pública não estatal pode contribuir para a efetividade de sua aplicação?

A Universidade Comunitária

De acordo com o ministério da Educação (MEC) as instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser caracterizadas como públicas ou privadas. As IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. As instituições privadas sem finalidade de lucro denominam-se comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade e, confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica.

No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa, as IES podem receber diferentes denominações, sendo que, a mais estrita, definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é a Universidade. O surgimento do modelo comunitário, principalmente no Rio Grande

do Sul, ocorreu como decorrência da ineficiência do estado em ampliar e expandir suas estruturas universitárias. De acordo com Kelm (2003), essa inércia do estado produziu reações junto a sociedade civil e fez surgir a experiência das universidades comunitárias como instrumento de superação dessas limitações. Para o autor esse modelo adquiriu consistência a partir da Constituição de 1988, sendo complementada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) como a de enquadramento de Universidade Comunitária.

A análise aqui empreendida se dá com base na experiência de uma organização comunitária específica e dos aprendizados que foram possíveis desenvolver pelo autor desta análise. A UNIJUÍ, objeto desta análise é uma instituição com 60 anos de atuação no noroeste gaúcho e tem, como o cerne de sua existência, o caráter comunitário como premissa de todos os seus movimentos. A instituição tem sua origem na Congregação dos Freis Capuchinhos e nos Movimentos Comunitários de Base.

O processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento, podendo ser monitorado nas suas ações concretas, levando em conta as condições internas e externas à evolução esperada, é o que comumente pode ser definido como planejamento. Para SIEDENBERG (2010), o planejamento é uma ferramenta utilizada na tomada de decisões e na organização de

ações a partir de uma lógica racional, garantindo resultados o alcance de objetivos com os menores custos e no menor prazo possível.

No planejamento da organização em análise, objetivado no Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019, ferramenta interna de planejamento, a UNIJUI, de forma sucinta, apresenta alguns indicativos de seu futuro. Dentre eles destacam-se, “o envelhecimento da população pelo aumento da longevidade, redução das taxas de natalidade e pela imigração de jovens para outras regiões do país com maiores perspectivas de desenvolvimento econômico(...) aumento da dependência regional da produção primária (...) não consolidação de um vetor de desenvolvimento do território a existência de alguns núcleos de indústrias de transformação com elevada competitividade nacional e internacional”.

As IES Comunitárias têm buscado tomar decisões que favoreçam a obtenção de melhores resultados e adoção de práticas mais eficazes de gestão dado o cenário atual e suas perspectivas. Busca-se uma relação mais próxima com o público-alvo, caracterizado aqui em três perfis: o futuro aluno, o aluno e o egresso. Para o futuro aluno há uma movimentação antecipada em sua conquista, estando as instituições de ensino cada vez mais presentes em espaços

vinculadas ao ensino médio, não dialogando apenas com o formando, mas posicionando-se como marca desejada perante todos os anos deste nível educacional. Para o aluno o desafio é de mantê-lo, gerando possibilidades para que ele se mantenha matriculado mesmo quando este tenha dificuldades financeiras, ou que ele não realize uma evasão ingressando na concorrência. Já o egresso possui um desafio um pouco mais arduo.

Especificamente na UNIJUI, em 2013, iniciaram os trabalhos para desenvolver uma nova metodologia de planejamento institucional que foi denominada P.O.D.E – Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Estratégico, norteado por quatro eixos estruturantes: O fortalecimento do projeto institucional, o fortalecimento da excelência acadêmica, a qualidade da gestão e o fortalecimento da sustentabilidade institucional (PDI 2015-2019). Esta metodologia teve como objetivo desdobrar os grandes eixos estratégicos de gestão em toda a estrutura organizacional, abarcando tanto a dimensão acadêmica como técnico-administrativa. O projeto surge também como estratégia de gerenciar o processo de mudança interna de uma organização que vinha de um quadro marcado por graves problemas financeiros e que buscava na profissionalização e alinhamento estratégico, seu grande caminho de reposicionamento.

Mais do que uma simples ferramenta de gestão o P.O.D.E., para a UNIJUÍ, objetivou conduzir uma reformulação de procedimentos e táticas corporativas capazes de aumentar o poder de penetração de mercado, fortalecer a marca da universidade e garantir resultados em todas as áreas exploradas.

O projeto piloto deste planejamento foi implementado junto aos órgãos administrativos e de apoio da UNIJUI, e atualmente está em fase de implantação junto as unidades acadêmicas. Essa ferramenta está baseada na metodologia do *Balanced Scorecard* e suportado por um software de gestão denominado *Strategic Adviser*.

Tanto a metodologia do P.O.D.E., quanto as estratégias adotadas para a otimização de resultados da universidade, dependem fortemente da relação existente entre quem executa e quem organiza a visão estratégica institucional, bom como da capacidade da organização em reduzir a distância entre o pensar e o fazer, entre o conceber e o implementar. “Na UNIJUI, o processo de construção do planejamento estratégico acontece à partir da construção do mapa estratégico das unidades e da visão e objetivos dos departamentos. Para alcançar os objetivos são trabalhadas estratégias, indicadores e ações pontuais. Para o acompanhamento destas ações são criados Planos de Ação no sistema de planejamento

(Strategic Adviser)”. O texto anterior está também contido no PDI 20105-2019, e reforça a visão geral da direção da instituição em realizar a transformação cultural pelo processo de planejamento.

Uma Análise a partir das Imagens da Organização

“Ler a Organização”. Essa é a premissa principal que norteia Gareth Morgan em sua obra *Imagens da Organização* (2002). Imaginar as organizações vistas como máquinas, a partir de uma forma mecânica de pensar e com instrumentos criados para atingirem outros fins, é a primeira imagem. Já as organizações vistas como organismos traduz a forma como as mesmas podem se adaptar ao ambiente a partir de sistemas orgânicos, interagindo com o meio, constitui a segunda imagem. Na terceira imagem percebe as organizações como cérebros, ou seja, são vistas como sistemas cognitivos, de reflexividade e construção do conhecimento.

A quarta metáfora prevê as organizações como culturas, onde os indivíduos refletem a vivência em minis sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. A quinta metáfora, por sua vez, vê as organizações como sistemas políticos, onde os processos são vistos a partir da relação superior-

subordinado, e o foco da política está em criar/desenvolver um estado de ordem.

A sexta metáfora revela organizações vistas como prisões psíquicas, descrevendo as organizações como processos conscientes e inconscientes, onde as pessoas tornam-se alvos de ideias que servem a um conjunto específico de interesses. A sétima metáfora vê as organizações como fluxo e transformação, e enfatizam como as sociedades se expandem de acordo com algum tipo de estrutura lógica.

A última metáfora aborda as organizações vistas como instrumento de dominação, e sua linha descritiva analisa como as organizações frequentemente exercem um impacto negativo junto a seres humanos e ambiente, levando a perceber que a realidade é feita e não dada.

Estas metáforas não são excludentes mas concomitantes. A cada olhar, a cada situação, a cada processo de mudanças é possível perceber a dinâmica institucional com base em todas estas imagens, e perceber, a partir de então, as contribuições que formam este caleidoscópio organizacional. Morgan (2002) não propõe um modelo explicativo único mas oferece um conjunto de lentes que devem ser interconectadas para viabilizar uma visão mais clara no contexto organizacional e de sua complexidade.

A primeira delas diz respeito às organizações vistas como organismos. Essa característica está fortemente amparada na condição da adaptação como condição de sobrevivência. Os elementos retratados na condição orgânica dizem respeito ao que o autor chama de “sobrevivência corporativa”, ou seja, as pessoas não podem mais viver seu mundo isoladamente sem considerar seu entorno. O processo organizacional exige que a coletividade esteja alinhada a partir de algum elemento de convergência. Neste sentido, independente de se discutir uma estrutura mais autocrática ou colegiada, a organização deve ser capaz de produzir uma perspectiva de futuro com um mínimo de objetividade. Esta perspectiva deve, para tanto, guardar relação com o concreto, com as reais possibilidades de cada organização pois, do contrário, a adesão à perspectiva será comprometida. Ou seja, as ações de caráter mais operacional têm de ser capazes de se vincular a projetos maiores, a eixos estratégicos que organizam a universidade como um todo. Um exemplo disto é o movimento de adequação das IES comunitárias no sentido de contemplar sua história e cultura com as novas dinâmicas de um segmento educacional cada vez mais vinculado a aspectos mercadológicos. Isto é observado na tendência de redução dos preços das mensalidades e a este se constituir um elemento decisivo na escolha da instituição, o ingresso da educação a

distância como uma modalidade de massificação do ensino e de redução de custos, a crise do segmento vinculado a formação de professores, não originada na universidade, mas na própria sociedade, mas que, apesar disto coloca esta universidade frente a necessidade de readequação. A adaptação a tendências e reposicionamentos é premissa básica para a sobrevivência. Morgan (2002) defende que as organizações são abertas para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver.

A segunda imagem descrita pelo autor e alinhada com a situação da UNIJUI é a que diz respeito às organizações vistas como um cérebro. Parte da lógica de que a evolução, nos seus mais diferentes meios, encontra espaço a partir das ações de aprendizagem. Mais, é passível considerar que tal aprendizagem seja renunciada por movimentos pré-estabelecidos e com dinâmicas uniformes. Com certeza podem ser configurados neste ponto condição de posicionamento a partir de um processo inteligente.

Segundo Morgan (2002, pg 90), “À medida em que entramos numa economia baseada no conhecimento, em que a informação, o conhecimento e o aprendizado são recursos-chave, a inspiração de um cérebro vivo, capaz de aprender, oferece uma imagem poderosa para a criação de

organizações ideais, perfeitamente adaptadas aos requisitos da era digital”.

No planejamento a capacidade de aprender e reaprender é requisito básico para o sucesso da estratégia. Em uma IES essa condição talvez seja ainda mais exigida, uma vez que o “produto” final entregue ao seu “consumidor” apresenta uma variável de tempo maior para ficar concluída, podendo sofrer frequentes mutações quanto a forma e conteúdo.

Um outro ponto relevante, discutido na teoria do autor é o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender. Se for considerado que o negócio em análise diz respeito a educação, aliado a condição mutante e dinâmica da sociedade, pode-se concluir que esta condição não é diferencial e sim condição, ou seja, aprender a aprender é uma exigência de atuação na sociedade, principalmente se for considerado a formação de um egresso universitário. As organizações que se propõem a atingir este nível de aprendizado têm que desenvolver habilidades e posturas mentais que aceitem a mudança como uma norma. Elas precisam ser capazes de detectar sinais precoces de alerta sobre de mudanças de tendências e padrões. A aprendizagem é o meio de proporcionar à inovação condições de enraizar-se em ambientes mutantes. O planejamento segue de acordo com ajustes e adequações inerentes a princípios regulatórios propostos por

cenários dinâmicos, porém sem perder a função de ferramenta reguladora no alcance da estratégia.

Por fim, dentre tantas outras imagens das organizações, mais uma que pode auxiliar a refletir sobre a configuração presente no modelo institucional da Unijuí é a que percebe as organizações como prisões psíquicas. Muitas organizações, que outrora viveram momentos de grandeza tem esta realidade alterada vindo, inclusive a enfrentar graves problemas de sobrevivência. Muitas vezes o processo de modificação necessário à reversão de um quadro ou de enfrentamento de um novo contexto esbarra na máxima: “sempre foi assim, porque agora tem de ser diferente” comprometendo de modo significativo a inovação e a mudança.

Toda a mudança traz consigo o medo do novo, o receio de se sair de uma situação que, não obstante poder apresentar dificuldades, por ser conhecida é mais confortável. Não é fácil desapegar-se de maneiras e métodos que caracterizaram um momento e de repente posicionar-se de outra forma dentro de um mesmo espaço. No entanto, a sociedade como um todo, determina novos padrões de evolução, ou seja, determina uma nova dinâmica na existência e compreensão dos mesmos fatos. Morgan defende que as organizações não são determinadas apenas por seus ambientes. Elas também são influenciadas pelas preocupações

inconscientes de seus membros e por forças inconscientes que influenciam as sociedades em que as organizações se inserem.

Muitos papéis organizacionais são foco de vários tipos de ansiedades paranoicas ou persecutórias, nas quais as pessoas projetam maus impulsos e objetos no ocupante do papel que, mais frequentemente do que se pensa, irá introjetar estas projeções ou desviá-las para outro lugar.

[...] este tipo de defesa contra a ansiedade paranoica é frequentemente um aspecto das relações de trabalho, sendo os maus impulsos projetados em diferentes grupos que são então percebidos como vilões ou fonte de problemas e que se tornam alvo de atitudes e ações de vingança. (JAMES apud MORGAN, 1996, p.224)

Por exemplo, a inveja exagerada pode levar as pessoas a bloquearem o sucesso dos seus colegas, porque temem não serem capazes de conseguir este mesmo sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das pessoas e da sociedade como um todo passa, obrigatoriamente, pela educação. O ensino superior no Brasil vive um dos seus

momentos mais intensos e a busca pela excelência em todos os níveis passa pela gestão. Existe, atualmente, uma caminhada coletiva em direção do novo, de um reposicionamento, da inovação. Porém essa inovação precisa estar alinhada a uma série de outras condições também importantes como a cultura e os valores institucionais.

As instituições de ensino de caráter comunitário, com certeza, são as que mais são desafiadas a promover a inovação, sem perder a essência e a identidade. Sua gestão precisa estar alinhada com o novo, contemplando sua história e considerando um novo contexto de futuro. Para isso ferramentas de gestão como o planejamento estratégico tem se mostrado essenciais para a condução desses fatores de forma harmoniosa e evolutiva. Esse processo no entanto, para atingir seus objetivos, precisa levar em consideração uma série fatores relevantes a sua execução. A organização precisa ser analisada sob vários ângulos, os recursos devem ser otimizados e os agentes envolvidos em todas as fases deste processo.

Para isso, é fundamental identificar um conjunto de imagens presentes nas organizações que permitam construir uma leitura do ambiente. No presente artigo destacam-se três, de oito imagens que Morgan (2002) identifica num espaço organizacional, que revelam-se na UNIJUI em seu processo de implantação do novo

PDI: a organização vista como organismo vivo, a organização vista como cérebro e, por fim, a organização vista como uma prisão psíquica.

Cada imagem reflete o cotidiano do espaço institucional, identificando os muitos papéis organizacionais, os graus de dependência e a capacidade de se reinventar pela aprendizagem, tornado a instituição forte e competitiva num novo cenário que se desenha.

REFERÊNCIAS

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. **Alinhamento Estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional para implementação**. Curitiba, 2003.

CASARTELL, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de M.; BITTENCOURT, Hélio Radke; GARIBOTTI, Vicente. **Inteligência estratégica em instituições de ensino superior**. Porto Alegre: PUCRS, 2010.

FUNDAÇÃO DE INTEGRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIJUI 2015-2019**. Ijuí: FIDENE/UNIJUI, 2015. (Coleção Cadernos da Gestão Universitária, 52).

KELM, Martinho Luís. **Planejamento, orçamento e desenvolvimento estratégico: texto produzido para subsídio ao posicionamento estratégico da UNIJUI**. Ijuí: UNIJUI, 2013.

KELM, Martinho Luís. **Indicadores de Performance em Instituições Universitárias autogeridas uma Contribuição à Gestão por resultados**, Florianópolis: UFSC, 2003.

KELM, Martinho Luís. **Conhecimento Contábil no contexto das Ciências Sociais e a investigação científica**. Revista Desenvolvimento em Questão, pg. 121-148, UNIJUI, Jan/Jun 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização. Edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMIDT, João Pedro. **O comunitário em tempos de público não estatal**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2010.

Daniel Knebel Baggio

Doutor em Contabilidade e Finanças na Universidade de Zaragoza/ Espanha. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM da UNIJUI. Professor do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Estratégica de Organizações da URI Santo Ângelo.

Giancarlo Dari Bottega

Graduado em Administração e Direito, Especialista em Gestão de Instituições de Ensino Superior. Mestrando do *Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM*. É Gerente da Coordenadoria de Marketing da UNIJUI.

Martinho Luis Kelm

Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Mestre em Finanças e Doutro em Engenharia da Produção. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento – GPCOM da UNIJUI.
