

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE

Nelson Colossi - ncolossi@terra.com.br

Gleimíria Batista da Costa - gleimiria@unir.br

Ernani Marques de Almeida - ernanimil@yahoo.com.br

* Submissão em: 26/05/2016 | Aceito em: 10/09/2016

RESUMO

O termo organização designa um conjunto de elementos, materiais e sociais, articulados por pessoas a compartilhar esforços para a realização de objetivos comuns. Esta dinâmica evoca três conceitos fundamentais da Administração - organização, gestão e planejamento –. Além disso, a considerar o contexto de mudança do universo corporativo, destaca-se outro conceito: estratégia. Estratégia, por definição diz respeito ao ajustamento da organização ao seu ambiente e a uma posição valiosa e competitiva no mercado. Assim, Gestão Estratégica, é definida como o processo que adota o conceito de estratégia; enquanto o Planejamento Estratégico é uma metodologia, estruturada em etapas, desde a definição da missão e visão da organização, até a formulação de áreas prioritárias e metas a serem atingidas. A universidade é uma instituição que necessita de organização, de gestão, de planejamento e estratégia. O presente artigo tem por objetivo descrever a experiência de implementação do Planejamento Estratégico em um Departamento de Ensino de uma instituição universitária. Apresenta-se, primeiramente, o quadro conceitual e a metodologia do Planejamento Estratégico. A seguir, analisa-se a experiência do caso estudado e, por conclusão, defende-se a factibilidade de aplicação da metodologia no âmbito de uma instituição universitária.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Processo Gerencial. Estratégia de Resultados. Organização e Gestão.

STRATEGIC PLANNING IN AN BUSINESS SCHOOL OF A UNIVERSITY

ABSTRACT

Organization means a set of elements, material and social, articulated by people to share efforts to achieve common goals. This dynamic evokes three fundamental concepts of management, organization, management and planning. Also, considering the corporate world changing context, there is another concept: strategy. Strategy by definition concerns the adjustment of the organization to its environment and a valuable and competitive market position. Thus, Strategic Management, is defined as the process that adopts the concept of strategy; while Strategic Planning is a methodology, structured in stages, from the definition of the mission and vision of the organization, to the formulation of priority areas and goals to be achieved. The university is an institution that needs organization, management, planning and strategy. This article aims to describe the implementation experience of strategic planning in the Department of Education of a university. Presents, first, the conceptual framework and the methodology of Strategic Planning. Next, we analyze the case study experience and, by inference, called for the application of the methodology of feasibility within a university.

Keywords: Strategic planning. Strategic management. Management process. Results Strategy. Organization and Management.

1 INTRODUÇÃO

Organização, por definição, constitui-se num sistema de atividades estruturado e desenvolvido por pessoas, que adotam uma ordem normativa a direcionar esforços e recursos à realização de objetivos. Sua dinâmica exige um elemento articulador - gestão – que se consubstancia no processo gerencial, liderado por um gestor – gerente -, cujas atribuições envolvem as funções de planejamento, decisão, ação, implementação e controle. O exercício destas funções exige-lhe, pelo menos, três competências essenciais: visão sistema e conceptual, liderança e competências interpessoais e, capacidade técnica básica para tomar decisões na área em que atua.

Além dessas qualificações e, a considerar o contexto de mudança em que se insere a sociedade e o mundo dos negócios em particular, pode-se afirmar que, cada vez mais, as organizações demandam líderes empreendedores, com visão de futuro e dispostos a assumir riscos para explorar o ambiente em busca de crescimento, competitividade e novas oportunidades de negócios. Nestes termos, gestão-gerência-planejamento constitui-se na tríade fundamental à efetividade organizacional.

Este artigo tem por objetivo descrever a factibilidade de implementar o Planejamento Estratégico em um Departamento de Ensino de uma instituição universitária. Pretende-se apresentar, primeiramente, os principais aspectos conceituais que envolvem estas duas disciplinas, Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico, e a complementaridade entre elas. A seguir, descreve-se a metodologia usualmente utilizada para implementação do Planejamento Estratégico e, por último, analisa-se a experiência do caso estudado e a factibilidade de aplicação da metodologia no âmbito de uma instituição universitária.

2 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ASPECTOS CONCEITUAIS

Organização e Gestão são temas consolidados no campo de estudos da Administração, particularmente, em seu atributo interdisciplinar, a incorporar conceitos da Psicologia, Sociologia e Política. Organização, por definição, constitui-se num sistema de recursos, humanos e materiais, normativamente orientado a realização dos objetivos organizacionais. A gestão consubstancia-se no desenvolvimento do processo gerencial – decisões, ações, comando, implementação e controle, sendo o planejamento a função chave deste processo. O termo *gestão*, isoladamente, diz respeito à ação ou efeito de gerir, dirigir, administrar; enquanto a expressão *gestão organizacional* assume o

sentido de um processo, capaz de gerenciar o conjunto de fatores, internos e externos, que de forma integrada conduzem aos objetivos.

Planejamento é uma atividade natural, racional e inerente ao ser humano. Reflete sua racionalidade, isto é, ser capaz de “calcular” as possíveis consequências de suas ações e, escolher o caminho que lhe parecer ser mais favorável. Na Administração, estudos pioneiros apontavam planejamento como a função de definir objetivos, indicar possíveis alternativas de caminhos para atingi-los, analisar cada uma delas, decidir pela que lhe parecer mais indicado e, então, implementar as ações necessárias para realiza-los e, atingi-los. Desde os primeiros compêndios adotados nos cursos de Administração, *planejar* constitui-se numa metodologia racional para definir prioridades e, com base em análises e previsões, tomar as decisões mais adequadas às expectativas e vantagens futura para a organização, portanto, uma forma racional do homem tomar decisões, isto é, uma metodologia que, através de etapas sucessivas e iterativas, define e mantém o foco nos objetivos da organização, acompanha seu funcionamento, controla os resultados e corrige eventuais desvios (NEWMANN, 1970; JUCIUS, 1971; DRUCKER, 1969).

Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico são atividades complementares, embora muitas vezes estas denominações são usadas como sinônimos. Gestão Estratégica pode ser definida como o processo gerencial que adota o conceito de estratégia, cujo sentido indica rumos a serem tomados pela organização, em direção a concretização de seus objetivos e em consonância com o ambiente em que ela se insere. Paralelamente, o Planejamento Estratégico constitui-se numa metodologia, organizada e estruturada em etapas interativas, desde a definição da identidade da organização e a declaração de sua missão e visão de futuro, até a formulação de áreas prioritárias e suas respectivas metas a serem atingidas, bem como a definição dos respectivos critérios de avaliação dos resultados. Gestão Estratégica, para Ansoff e Declerck (1981), constitui-se num processo permanente de mudança e aprendizagem organizacional; enquanto o Planejamento Estratégico é uma metodologia, isto é uma ferramenta gerencial de intervenção na organização a deflagrar ou implementar o processo de mudança organizacional.

Gestão Estratégica, portanto, é um processo conscientemente estruturado para formular, implementar e avaliar, sistematicamente, as estratégias de uma organização, elaboradas e definidas no Planejamento. De acordo com Porter (2002) Gestão Estratégica constitui-se num processo dinâmico e permanente a orientar a definição e redefinição dos objetivos organizacionais em função de mudanças advindas do ambiente, ou seja, Gestão Estratégica visa posicionar a organização com vantagens competitivas no mercado em que atua. Para Wright & KIroll (2000) Gestão Estratégica

constitui-se num processo, por meio do qual a organização define sua identidade, analisa cenários e tendências do ambiente, avalia seus recursos e potencialidades e, então, formula as ações estratégicas mais indicadas para obter e manter vantagens competitivas relativamente a seus concorrentes. Da mesma forma, para Oliveira (2000), a Gestão Estratégica visa ao crescimento e desenvolvimento ordenado da organização, mantendo-a integrada e competitiva no mercado em que atua, à luz de oportunidades e ameaças emanadas do ambiente.

Geraldo Caravantes, em seu livro *Gestão Estratégica de Resultados*, oferece um modelo de gestão estratégica de resultados, como um método de planejamento e avaliação de resultados baseado em fatores quantitativos e qualitativos. Para Caravantes e Panno (2004) superiores e subordinados, em conjunto, elegem as áreas prioritárias, estabelecem os objetivos a serem atingidos, dimensionam as respectivas contribuições de cada setor, implementam suas decisões e avaliam sistemática e integradamente o desempenho e, a partir dos resultados, implementam eventuais ajustes.

Gestão e Planejamento Estratégico engajam todos os setores e níveis hierárquicos da organização, a compartilhar a adoção sistemática do conceito de estratégia. Por definição, estratégia significa definir objetivos, indicar caminhos para alcançá-los, alocar recursos, escolher um curso de ação e decidir, implementar e, avaliar os resultados. Etimologicamente, de acordo com o Dicionário Houaiss, a palavra grega *stratego*, originalmente, nome de um general da antiga Atenas e, posteriormente, a designar a arte do general conduzir suas forças militares para derrotar o inimigo.

Algumas breves definições de estratégia, extraídas da literatura, podem ilustrar seu significado: “...definição dos objetivos e as orientações para atingi-los”; “...a arte de escolher caminhos e condições favoráveis para atingir objetivos”; “...o modo pelo qual os recursos são utilizados para maximizar oportunidades e minimizar perdas”; “...fazer escolhas”; “...alocar energia e recursos e definir a trajetória rumo aos objetivos”; “...escolher um curso de ação e ir em frente” (MINTZBERG, 2000; ANSOFF, 1990; CARAVANTES, 2002; GIANESI & CORRÊA, 2007).

Jack Welch em sua clássica obra, *Paixão por Vencer*, resultado de mais de 20 anos de experiência como CEO da GM americana, defende que uma estratégia consiste em descobrir a grande ideia, definir uma trajetória e selecionar pessoas para realizá-la e, então partir para a ação. Para Welch (2004) a estratégia é fazer escolhas, sabendo-se que não se pode ser tudo, nem atender a todos; por isto, estratégia exige inovação, tecnologia, melhoria de processo e, acima de tudo, a chave do sucesso reside numa boa equipe, apaixonada pela ideia.

Autores pioneiros na literatura sobre estratégia empresarial destacam o sentido de estratégia com o foco no ambiente, isto é, estratégia como o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se positivamente da concorrência, usando seus pontos fortes para melhor atender às necessidades dos seus clientes. Para Ansoff (1990), por exemplo, estratégia é o processo de ajustamento e interação da empresa ao seu ambiente, focalizando o produto a ser fabricado, os mercados onde serão vendidos, e as modificações das configurações internas necessárias à dinâmica organizacional. Para Porter (2002) a estratégia é a forma pela qual a empresa compatibiliza suas atividades, visando criar uma posição exclusiva, valiosa, sustentável e diferenciado de seus concorrentes no mercado.

Além de foco no ambiente, vários autores enfatizam metas e objetivos a considerar o sentido de estratégia. Stoner (1999) afirma que uma estratégia possui duplo direcionamento: atingir os objetivos para a consecução da missão e, definir padrões e formas de respostas da organização ao seu ambiente. Em paralelo Thomaz e Lopes (2000) referem-se à estratégia como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para por em prática essas metas.

Assim sendo, Gestão Estratégica, como processo gerencial, e Planejamento Estratégico, como uma metodologia de intervenção adota o significado de estratégia e, em conjunto, promovem o crescimento sistemático e ordenado da organização, em busca de uma posição estratégica, em relação a seus concorrentes.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIA E PRÁTICA

Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico, conforme já mencionado, são disciplinas intimamente complementares, tanto como exercício da gerência, quanto áreas de estudo. Por esta razão, muitas vezes, são indistintamente denominadas, sem prejuízos à sua compreensão. Contudo, algumas diferenciações merecem ser exploradas.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Embora Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico são, usualmente denominados como sinônimos, conceptualmente apresentam suas próprias características. A primeira, Gestão Estratégica, constitui-se numa proposta intelectual: um modo de “pensar” a organização como um processo permanente de mudança e aprendizagem organizacional; enquanto Planejamento

Estratégico refere-se a uma metodologia: uma ferramenta gerencial capaz de deflagrar, implementar e sustentar a gestão estratégica. A complexidade de pensar e agir estrategicamente requer atenção relativamente a fatores contextuais, internos e externos à organização. Entre os fatores internos destacam-se: liderança e valores dos dirigentes; cultura e clima organizacional; sistema de aprendizagem organizacional; políticas e processos internos. Externamente, os principais fatores intervenientes incluem: mercado e ambiente de negócio do setor; grau de competitividade; ameaças e oportunidades; inovações tecnológicas; contexto político e econômico; questões ecológicas.

A efetividade do Planejamento Estratégico, como uma ferramenta de gestão, a lidar com o crescimento e desenvolvimento da organização em direção à melhoria de sua competitividade, é extensamente explorado na literatura. Ansoff (1990) define Planejamento Estratégico em três níveis: a) como processo gerencial, que determina o caminho a ser seguido pela organização e os padrões de desempenho para atingir seus objetivos; b) como uma metodologia para “pensar” a organização como um todo e analisar seus pontos fortes e fracos à luz de suas condições internas e externas; c) como um modelo para elaboração de um plano geral que define a missão e a visão da organização, bem como as ações a serem tomadas para alcançá-las.

Da mesma forma, para Caravantes e Panno (2004) Planejamento Estratégico é um processo em que a organização centraliza e mantém o foco em seus clientes, considera a missão, visão, crenças, valores e prioridades da organização, estabelece e seleciona metas e programas para alcançá-las, implementa procedimentos para realizá-las, e avalia resultados. Para estes autores, quatro são os componentes primários para a determinação de estratégias numa organização: oportunidades de mercado; capacidade, competência e recursos da organização; valores e aspirações dos seus dirigentes; e reconhecimento de obrigações para com sua comunidade, interna e externa.

O Planejamento Estratégico constitui-se num processo desenvolvido em várias etapas. Oliveira (2000) sugere um roteiro com seis etapas básicas. A primeira descreve a identidade e define o negócio da organização a responder as seguintes questões: o que somos? O que fazemos? Em que área? Com que recursos e tecnologia? Para quem? Quais nossas necessidades e expectativas em relação ao futuro. Quais são nossas necessidades e expectativas relativamente ao futuro? A segunda etapa declara a missão, isto é, a razão da existência e do objetivo central da organização, bem como, define seus princípios fundamentais, crenças, valores e políticas essenciais. A terceira etapa analisa o contexto ambiental, interno e externo da organização, a estimar suas forças e potencialidades, de um lado, e oportunidades e ameaças do ambiente. A quarta etapa projeta, baseada em diagnósticos consistentes, a visão, isto é, os grandes rumos e resultados que a

organização deseja atingir, a médio e longo prazo. A quinta etapa desmembra as visões estabelecidas em objetivos e metas quantificáveis e mensuráveis, estabelece padrões de controle e indica os responsáveis para realizá-las. A sexta etapa diz respeito ao controle dos resultados e manutenção do processo.

3.2 FASES BÁSICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As fases básicas da metodologia de implantação do Planejamento Estratégico são apresentadas por Bethlem (1998), num sentido ascendente, desde a identidade e definição do negócio até o relatório final, que resulta do Plano de Ação, isto é, no documento usualmente denominado de Planejamento Estratégico. Para esta autora, há quatro dimensões chaves neste roteiro: a) diagnóstico para conhecer a organização; b) levantamento dos cenários para identificar oportunidades e ameaças do ambiente; c) a análise das forças, potencialidade, e fraquezas da organização; e, d) elaboração de metas e objetivos e indicadores para avaliar os resultados.

O pensamento estratégico, na realidade, é mais do que um processo ou ferramenta gerencial: trata-se de uma filosofia de gestão, isto é, o modo de ser da organização, por isto, é permanente a sustentar o movimento contínuo das estratégias, bem as possíveis adaptações estratégicas em direção às mudanças do ambiente. Para Thompson & Strickland (2000), a avaliação de desempenho e o início de ajustes corretivos é, ao mesmo tempo, o fim e o início do ciclo da gestão estratégica, pois estas correções, somadas a eventos externos e internos, determinam a revisão da missão, dos objetivos e, portanto, das estratégias e, assim, inicia-se a implementação de um novo ciclo de estratégias.

Planejamento Estratégico constitui-se num processo de mudança planejada, cuja característica é decidir, antecipadamente, as metas e objetivos que a organização pretende atingir, a fim de conquistar e manter uma posição competitiva no mercado em que atua. Sua metodologia básica concentra-se em quatro atividades essenciais: a) definir a identidade organizacional e descrever sua missão, visão, e valores; b) analisar o macro ambiente organizacional, análise geral externa, diagnóstico interno e análise da concorrência; c) selecionar e formular as estratégias – metas e objetivos - a partir de pontos fortes e fraquezas da organização, bem como oportunidades e ameaças; d) elaborar o relatório final e materializar o processo num documento formal: um Plano, usualmente denominado Planejamento Estratégico.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM DEPARTAMENTO ACADÊMICO

A formulação das metas estratégicas de uma instituição universitária pública ou privada, é competência de seus dirigentes superiores, conquanto resultem de suas, visões, percepções e experiências relativamente aos cenários em que a IES se insere. Gestão Estratégica para uma IES, por definição, constitui-se numa estratégia para seu desenvolvimento institucional: qualidade, crescimento, produtividade, consolidação e legitimidade. Por corolário, o Planejamento Estratégico de um Departamento de Ensino, obedece aos mesmos princípios e metodologias.

Este artigo tem por objetivo descrever a experiência de aplicação da metodologia do Planejamento Estratégico em um departamento acadêmico de uma instituição pública de ensino superior brasileira, com o objetivo de mostrar a factibilidade da adoção desta ferramenta gerencial. Nos itens anteriores, os aspectos conceituais essenciais para melhor compreensão desse processo foram apresentados. Em continuidade, o presente item descreve as fases centrais da experiência realizada no setor acadêmico, adotado neste estudo e, que resultou no Plano Estratégico do Departamento.

4.1 A EXPERIÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A decisão de implantar o Planejamento Estratégico atendeu diversos motivos institucionais, a destacar a necessidade de crescimento do departamento, em função do aumento da demanda na área – Curso de Administração. Além disso, mudanças e desafios da educação superior no Brasil, novas realidades universidade brasileira, inovações tecnológicas, novas modalidades de ensino, políticas de inclusão e aumento da oferta de vagas nas universidades, concorrências crescentes, pressões da sociedade são fatores que exigem da gestão universitária planejamento e ações estratégicas proativas, em direção ao desenvolvimento e crescimento institucional.

As diretrizes o desenvolvimento do planejamento estratégico, estabelecidas previamente, incluíram a otimização dos recursos orçamentários do departamento, e a perspectiva de implantar um processo permanente e participativo de planejamento a curto, médio e longo prazo no departamento. Além disso, as seguintes providências prévias foram definidas: a) formação de uma comissão para diagnóstico e consolidação do Projeto do Curso, com o objetivo de repensar o curso de Administração, relativamente a objetivos, currículo, ementas de disciplinas, planos de ensino, estratégias didáticas; b) indicação de uma comissão para analisar a política e os procedimentos de

pesquisa adotados para os níveis de graduação e pós-graduação; c) formação de uma comissão para diagnóstico e consolidação das atividades de extensão e do Ensino à Distância do departamento; d) agendamento de seis reuniões departamentais semanais para elaboração do plano; e) convocação oficial de todos os docentes, pessoal administrativo e representantes estudantis.

Nestes termos, o modelo metodológico adotado para a implantação do Planejamento Estratégico incluiu quatro partes: a) definição e descrição da identidade institucional do curso; b) declaração da missão, princípios e visão de futuro do curso; c) análise do ambiente, interno e externo do curso; d) elaboração das ações estratégicas das diversas áreas do curso.

4.2 - A IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Em uma instituição universitária, o departamento constitui-se numa célula de uma estrutura maior, cuja missão é compartilhada em toda organização. Portanto, o Curso de Administração orientou-se pela missão e visão já declarados para a universidade. Nesta fase de implantação do planejamento – identidade do curso - procurou-se, inicialmente, colocar em pauta algumas essenciais: o que somos? Quem somos? O que fazemos? Em que áreas? Com que tecnologia? Para quem? Quais são nossas raízes? – com vistas à definição da identidade (essência) institucional do departamento de Administração: sua missão, seus princípios e sua visão de futuro.

A seguir, aprofundaram-se os debates, a partir de questões, tais como: Qual é o nosso principal produto? Qual sua amplitude? Quais são nossos suportes político-legais? Quais são as diretrizes orientadores de nossa conduta? Quais nossas perspectivas do futuro? O que pretendemos ser? Como resultado, missão e visão do departamento, bem como seus princípios fundamentais foram assim declarados:

a) Missão - “Construir e disseminar conhecimentos que desenvolvam competências de gestão e gerência nas organizações públicas ou privadas, em benefício da sociedade”.

b) Visão – “A visão de futuro do departamento é ser reconhecido internacionalmente como unidade de referência e de excelência no campo de estudos da Ciência da Administração”.

b) Princípios – O departamento de Administração, à luz de suas raízes, orienta-se por princípios éticos, reconhecidos e praticados pela comunidade acadêmica. Entre eles, destacam-se: a) compromisso social (ações voltadas a interesses sociais, políticos, econômicos, culturais, ambientais e tecnológicos da sociedade em geral); b) compromisso com a integração (universidade-sociedade, ensino-pesquisa-extensão, graduação-mestrado-doutorado, docente-servidores-estudantes); c)

compromisso com a excelência (melhoria contínua da qualidade do ensino, pesquisa e extensão, bem como da gestão universitária em geral; d) compromisso com a inovação (desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias educacionais); e) compromisso com a pluralidade (convivência construtiva com as diferentes concepções das áreas do saber); f) compromisso com a ética (ações e comportamento socialmente responsável).

4.3 A ANÁLISE DO AMBIENTE

A terceira etapa do Planejamento Estratégico, refere-se à análise do ambiente, os cenários que inserem o departamento de Administração. Para tanto, foi adotado o Modelo SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) para realizá-la. Embora a complexidade do sistema de ensino superior brasileiro - dimensão e crescentes pressões sociais - a universidade brasileira em geral e, em particular este departamento de ensino, dispõe de vantagens e perspectivas ambientais expressivas. A análise, então, realizada revelou as seguintes características:

> Quanto às oportunidades do departamento – Entre as circunstâncias conjunturais ao alcance do departamento, conforme reveladas pela análise do ambiente, destacam-se: a) demanda crescente de conhecimentos e interesse na área, voltados à formação de gestores tanto para a esfera pública, quanto privada; b) crescente interesse científico nas áreas de negócios e tecnologias de informação; c) consolidação e crescente demanda da Educação à Distância no campo da Administração; d) demanda crescente de cursos na área de Administração Pública requisitado pela esfera federal; e) crescente expansão de programas de cooperação entre instituições nacionais e internacionais; f) demanda crescente de programas de pós-graduação, especialmente, mestrado e doutorado; g) maior disponibilidade de recursos públicos para o ensino e a pesquisa; h) reconhecimento internacional do Brasil, com potencial à parcerias científicas.

> Quanto às ameaças ao departamento – Os eventuais impedimentos à concretização de metas estratégicas almejadas pelo departamento foram apontados como sendo: a) dificuldades impostas por políticas e órgãos federais, relativamente à problemática da aproximação da universidade com a iniciativa privada; b) sensível lentidão em relação às definições políticas referentes à autonomia universitária; c) crises do sistema educacional, relativamente à reforma da educação e a valorização da carreira docente; d) interferências e indefinições de órgãos de controle governamental; e) modelo atual de gestão e infraestrutura deficitários na instituição; f) problemática da institucionalização do EaD em setor da instituição;

> Quanto às forças do departamento – Os principais pontos fortes do departamento, bem como sua potencialidades foram assim apontados, pela maioria dos participantes: a) imagem tanto da instituição quanto do próprio departamento, a incluir a qualificação e experiência do seu corpo docente; b) quantidade e qualidade do acervo científico (pesquisas, teses e dissertações) já produzidos pelo Departamento; c) qualidade e regularidade dos periódicos publicados no departamento, como também de livros de autoria de docentes; d) programas estruturados e atuantes de estágios a acadêmicos, bem como forte relacionamento com órgãos de representação discente; e) experiências e tradição em programas de intercâmbios interinstitucionais, nacionais e internacionais; f) qualificação docente e atuação sistemática na graduação e na pós-graduação

> Quanto às fraquezas do departamento - As principais dificuldades e pontos fracos do departamento são as seguintes: a) pouco relacionamento direto com a sociedade em geral, em particular, pouco intenso com empresas públicas e privadas; b) pouco relacionamento com os governos local, estadual, federal; c) pouco envolvimento (estudos e pesquisas) relacionados ao terceiro setor; d) em decorrência das anteriores, baixa inserção dos estudante na realidade profissional através de estágios e projetos de extensão; e) pequeno número de produção científica de destacado impacto na área; g) limitações de recursos para promoção ou participação (alunos e professores) em eventos técnicos e científicos da área.

As ações estratégicas do departamento – A quarta etapa do Planejamento Estratégico constitui-se na elaboração das estratégias que se pretende implementar. Assim, com base na análise do ambiente e à luz de sua missão e visão, o planejamento estratégico do departamento categorizou suas estratégias em quatro áreas ou dimensões: a) Ensino; b) Pesquisa; c) Extensão; e, d) Gestão e Infraestrutura.

> Quanto à área de Ensino: a) atualizar o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação, expandir o Curso de Mestrado e consolidar o Doutorado e, implementar o Curso de Administração Pública na modalidade presencial; b) aperfeiçoar o sistema de estágio supervisionado e estimular a integração acadêmica respectivas áreas de interesse; c) aumentar a disponibilidade de bolsas a mestrandos e doutorandos; d) promover a criação e utilização de tecnologias pedagógicas inovadoras; e) incentivar a interação entre estudantes da pós-graduação e da graduação, bem como, intercâmbios com outras instituições, nacionais e internacionais;

> Quanto à área da Pesquisa: a) definir a política de pesquisa do departamento, nos níveis de graduação e pós-graduação (*lato e stricto sensu*) e graduação; b) incentivar a produção científica de alto impacto, local, nacional e internacional; c) publicar anualmente o caderno de pesquisa do

departamento, bem como realizar anualmente um seminário de pesquisa; d) estabelecer convênios e parcerias com instituições nacionais e internacionais para o desenvolvimento de pesquisas; e) incentivar a formação de grupos (nacionais e internacionais) de pesquisa e estimular a participação discente nestes grupos e na produção científica do departamento.

> Quanto à área da Extensão: a) estimular o desenvolvimento de projetos de extensão e a implementação sistemática de ações para a realização desses projetos; b) estimular a participação de docentes e discentes na implementação de atividades de extensão e promoção de eventos na área do departamento; c) ampliar os canais de comunicação e divulgação do departamento, através dos diferentes meios disponíveis; d) ampliar e sistematizar a expansão de programas de formação continuada; e) estabelecer parcerias com empresas, pública e privadas, para realização de estágios acadêmicos; f) estimular parcerias com instituições universitárias para intercâmbio de professores e alunos; f) ampliar a oferta e respectiva avaliação de curso de extensão, bem como maior integração com a comunidade local; g) incentivar a criação de programas acadêmicos de gestão social, bem como a criação de uma incubadora de projetos sociais

> Quanto a Gestão e Infraestrutura: a) agendar um programa de visitas institucionais á organizações importantes para o Curso, por exemplo, Federação das Indústrias, Conselho Regional de Administração, Conselho Dirigentes Lojistas, órgãos públicos, empresas privadas; b) criar unidade de apoio e orientação didático-pedagógica aos professores do departamento; c) incrementar o sistema de comunicação por meio do uso de TICs (*e-mail, Moodle, site*) departamento-docentes; d) estimular o sistema de avaliação docente pelo discente; e) identificar demandas de infraestrutura física e incluí-las no programa de expansão da instituição; f) definir critérios para ações e participações de docentes em eventos nacionais e internacionais; g) promover debates sobre a problemática ensino-aprendizagem e sobre a reavaliação da carga horária dos professores do departamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico do Departamento de Administração aqui estudado, fundamenta-se na experiência de mais de 30 anos do Curso, que soube, ao longo deste período, implementar a efetiva participação da comunidade acadêmica no processo de gestão, tornando-a envolvida e interessada a projetar o futuro do departamento. Assim, a implementação do planejamento estratégico reflete decisões, metas e objetivos de crescimento e desenvolvimento institucional, a curto, médio e longo prazo, que revelam coesão e equilíbrio. O modelo metodológico adotado incluiu quatro fases: a) definição da identidade do curso; b) declaração da missão, princípios e visão; c) análise do ambiente, interno e externo; d) elaboração das ações estratégicas.

Em uma instituição universitária o departamento acadêmico é o órgão acadêmico básico, “célula” da estrutura da organização. A partir deste princípio, a implementação do planejamento estratégico aqui estudado buscou respostas às questões essenciais à definição de metas e objetivos congruentes com a realidade institucional da universidade. Questões sobre o produto do curso e sua contribuição à sociedade em geral, direcionaram o debate, com vistas à definição da essência do Curso de Administração, isto é, sua missão sua visão de futuro. Nestes termos, a definição da missão do curso enfatizou o foco da construção dos conhecimentos voltados à gestão em organizações públicas ou privadas, em benefício da sociedade; enquanto sua visão de futuro orientou-se ao reconhecido internacionalmente como unidade de referência no campo de estudos da Ciência da Administração”.

Em consonância à tradição da instituição, o planejamento estratégico do curso orienta-se por princípios éticos, reconhecidos e praticados pela comunidade acadêmica. Entre os quais destacam-se: a) compromisso do departamento com ações de interesses da sociedade em geral, através de seus programas de pesquisa e extensão; bem como, a efetiva preocupação contínua com a melhoria da qualidade do ensino.

Da mesma forma o planejamento estratégico do curso, adotou a metodologia SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) para analisar os cenários que inserem o departamento de Administração, a considerar a complexidade atual do sistema de ensino superior brasileiro, as principais oportunidades do departamento foram assim destacadas: demanda crescente de conhecimentos na área, tanto para o setor privado quanto público; crescente demanda da Educação à Distância no campo da Administração; desenvolvimento e expansão de programas de cooperação entre instituições nacional e internacionais; e a consolidação dos programas de mestrado e doutorado do departamento. Por outro lado, as eventuais ameaças ao departamento, especialmente,

em relação a suas metas de desenvolvimento, foram aquelas advindas de políticas federais, relativamente à problemática da aproximação da universidade com a iniciativa privada, *pari passu* com a indefinição de políticas e diretrizes efetivas à autonomia universitária e à reforma da educação.

A fase final do Planejamento Estratégico resulta de um processo abrangente a envolver, a partir da cúpula diretiva, a totalidade dos participantes da organização. Assim, à luz de sua missão e visão, o planejamento estratégico do departamento categorizou suas estratégias em quatro áreas ou dimensões: a) Ensino; b) Pesquisa; c) Extensão; e, d) Gestão e Infraestrutura.

Quanto ao Ensino, o “ponto de partida” refere-se à atualização do Projeto Pedagógico do Curso, com a criação e inclusão imediata do Curso de Administração Pública na modalidade presencial; e, em decorrência, priorizar e aperfeiçoar o sistema de estágio supervisionado. Em relação à Pesquisa e Extensão, à médio prazo o departamento pretende, além promover a integração graduação e pós-graduação em programas de pesquisas e extensão, incentivar a produção científica de alto impacto, local, nacional e internacional, através de convênios e parcerias com instituições nacionais e internacionais. Em relação à Extensão, foi definido a ampliação dos canais de comunicação e divulgação do departamento, através dos diferentes meios disponíveis, e o estímulo a parcerias com empresas, pública e privadas, para a implementação destas atividades. Por último, relativamente à Gestão do departamento, a estratégia básica refere-se à abertura do departamento, isto é, contatos com órgãos externos de interesse do Curso (FIESC, CRA, CDL), bem como, incrementar o sistema de comunicação interno, por meio do uso de TICs (*e-mail, Moodle, site*) departamento-docentes.

Assim sendo, em conclusão, pode-se afirmar que a experiência do Departamento do Curso de Administração, ao optar pela implementação do Planejamento Estratégicos com vista a seu crescimento ordenado, foi efetivo. Tanto o processo para a elaboração das estratégias, quanto às ações estabelecidas, foram objeto de debates entre seus participantes, docentes, alunos e pessoal administrativo, os quais por estarem substantivamente envolvidos, certamente, estarão comprometidos na implementação do planejamento e na execução de suas metas e estratégias.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I.; DECLERCK, R.; HAYES, R. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CARAVANTES, G.; BJUR, W.; **Readministração em Ação: a prática da mudança**. Porto Alegre: Editora AGE 2002.

CARAVANTES, G.; PANNON, C.; KLOECKNER, M. **Gestão Estratégica de Resultados**. Porto Alegre: Editora AGE, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Administração Lucrativa**. São Paulo: Zahar Editores, 1969

GIANESI, I. & CORRÊA, H. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

JUCIUS, M.; SCHLENDER, W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.. **Safári de Estratégia: Roteiro de Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEWMANN, William H. **Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1969

OLIVEIRA, D. Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2000

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio Janeiro: LTC, 1999.

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WELCH, Jack. **Paixão por Vencer: A bíblia do sucesso**. São Paulo: Campus, 2005.

WRIGHT, P., KROLL, M., PARNELL, J.. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.