

Possibilidades Estratégicas para o Planejamento Estratégico no Empreendimento Educacional Privado: a susceptibilidade de implantação nas instituições de ensino superior

Paulo Henrique Martins DESIDÉRIO
Universidade Federal de Uberlândia
phenrik@gmail.com

João Bento de OLIVEIRA FILHO
Universidade Federal de Uberlândia
jbento@ufu.br

Resumo

O embate das discussões sobre a efetividade do planejamento estratégico ladeia diversos campos profissionais e acadêmicos, na perspectiva de conseguir um caminho que transita na descrição das estratégias e sua implementação eficaz. Por esse contexto, o artigo objetiva mostrar as possibilidades estratégicas a serem elaboradas pelas organizações na conquista da implantação das ações contidas no planejamento estratégico, de forma a permitir uma mensuração dos potenciais resultados. Especificamente, as propostas foram direcionadas em descrever algumas das principais literaturas na abordagem da implementação da estratégia; de elencar as dificuldades; e de lastrear as metas estratégicas nas estruturas organizacionais pela observação de uma instituição de ensino superior – IES privada e apresentar possíveis alternativas norteadoras às organizações de ensino superior de capital privado, objeto do estudo, para conseguirem efetividade em seus planejamentos. A metodologia da pesquisa foi qualitativa e as fontes dos dados de caráter bibliográfico e de campo, com a aplicação da entrevista semi-estruturada com o diretor pedagógico da instituição e posterior análise de conteúdo e de discurso. A contribuição da pesquisa está na discussão do fator gerencial em organizações educacionais e os benefícios do uso de tecnologias de gestão em seu cotidiano.

Palavras-chave: estratégia, planejamento, empreendimento educacional

Abstract

The clash of discussions about the effectiveness of strategic planning encompass several professional and academic fields, in prospects for achieving a path passes through the description of the strategies and their effective implementation. In this context, the paper aims to show the strategic possibilities to be developed by organizations in achieving the implementation of actions contained in the strategic planning, to allow a measurement of potential outcomes. Specifically, the proposals were directed to describing some of the major literatures in the approach to implementing the strategy; listing the difficulties; and ballast the strategic goals in the organizational structures by the observation of a higher education institution - private HEI and present possible alternatives to guiding organizations higher private capital, the object of study, to achieve effectiveness in their planning. The research methodology was qualitative and the sources of bibliographic data and field in the application of semi-structured interview with the director of the educational institution and subsequent content analysis and discourse. The contribution of the research is in the discussion of the managerial factor in educational organizations and the benefits of using technology in their daily management.

Keywords: strategy, planning, educational enterprise

1. Introdução

A terminologia do planejamento estratégico é alvo de diversas críticas em rodadas profissionais e acadêmicas, principalmente sobre sua efetividade de realização e capacidade mensurativa nas ações propostas. As escolas do planejamento apresentam variadas perspectivas nas diversas formas que a estratégia é percebida nas organizações (MINTZBERG, 2000).

Diversos apontamentos sobre a efetividade do planejamento estratégico nas organizações enriquecem os debates ao longo do século passado e início deste, tendo como enfoque principal a mensurabilidade dos resultados obtidos com processos decisórios oriundos de um planejamento estratégico, preferencialmente de longo prazo, em que sua testabilidade é o grande desejo dos defensores desta linha gerencial.

O ambiente em constante mudança, a *priori*, não permitiria uma efetividade do planejamento estratégico pelo lapso existente entre planejar e colocar em prática. A realidade existencial não corrobora com diversas críticas, por ser notável o quantitativo de organizações que possuem como premissa a elaboração de seus respectivos planejamentos.

Por esse contexto, o objetivo deste artigo é mostrar as possibilidades estratégicas a serem elaboradas pelas organizações na conquista de implantação das ações contidas no planejamento estratégico, de forma a permitir uma mensuração dos potenciais resultados. Aos objetivos específicos podem-se destacar: 1) Descrever algumas das principais literaturas na abordagem da implementação da estratégia; 2) Elencar as dificuldades de lastrear as metas estratégicas nas estruturas organizacionais pela observação de uma IES privada e; 3) Apresentar possíveis alternativas norteadoras às organizações conseguirem efetividade em seus planejamentos.

As temáticas abordadas enfatizaram as terminologias estratégicas que mais penetraram no cotidiano organizacional, do que muitas percebem suas conceituações e os principais obstáculos para uma sinergia do estratégico com o tático e operacional. Em sequência, foram levantadas as maiores dificuldades e pontos de melhoria das estratégias com a realidade organizacional.

Como problema de pesquisa, está a ausência de um caminho diretivo para propor alternativas de implantação do planejamento estratégico nas organizações de ensino superior privadas. O objeto da pesquisa é uma instituição de ensino superior – IES da região Sul Goiana inaugurada recentemente na região. As discussões abordaram as possibilidades de estreitamento das perspectivas do planejamento e as atitudes de sua execução.

A estrutura do trabalho está dividida no referencial teórico do planejamento estratégico e sua implementação, a realidade estratégica em uma instituição de ensino superior privada. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada para coleta de dados e posterior análise e discussão do estudo de campo, em corroboração com as propostas de implementação de um plano estratégico e expectativas competitivas com a formatação do plano. Ao final, são apresentados possíveis caminhos norteadores para o desenvolvimento de um planejamento customizado às realidades de uma instituição de ensino.

2. O Paradoxo do Planejamento Estratégico entre a Descrição e a Implementação

As críticas da eficácia do planejamento estratégico remontam a partir de 1980, somados inclusive por um evento respeitável no meio empresarial da reformulação da área de planejamento existente na empresa General Electric que, por ser o berço de diversas terminologias e conceituações difundidas no meio acadêmico e empresarial, souo como um

alerta do futuro do conceito (MENDES, BINDER e JÚNIOR, 2006). Em contracorrente, o termo ainda é um dos mais expressivos nas pesquisas da academia e presenciado empiricamente em diversas organizações, por vezes considerado como estratégico na explicitação de suas intenções. Por esse aspecto, é intenção apresentar os fatores que explicam essa continuidade e apresentar uma retórica do termo e de suas principais críticas sobre a efetividade do que se planeja para com a execução.

É apresentado por Whittington (2004) que, a partir de 1960, houve duas correntes antagônicas da pesquisa em estratégia, uma liderada por Ansoff com foco em técnicas e do interesse pelas ferramentas de planejamento de estratégia como prática. A outra com Chandler, na iniciativa de pesquisas sobre o surgimento de empresas diversificadas e multidivisionais que, conjuntamente com os estudantes de Harvard, foram responsáveis pelo estabelecimento de uma estrutura para a estratégia como uma “ciência positiva”, o qual ficou presa por essas condições (RUMELT, 1994 apud WHITTINGTON, 2004). O autor relata que a pesquisa qualitativa foi marginalizada por um determinado período em importantes revistas científicas.

Sob a perspectiva da agenda sociológica, a estratégia está relacionada com a pesquisa e direcionamento de poderosas instituições, os efeitos das inovações e o discurso estratégico estão ampla e profundamente inseridos na sociedade contemporânea (KNIGHTS e MORGAN, 1991 apud WHITTINGTON, 2004). Diante do exposto, é proposta a observação de duas partes de atuação da observação sociológica na elaboração estratégica, sendo a primeira voltada a um melhor entendimento sobre a maneira como são desenvolvidos, testados e colocados no mercado os novos conceitos e ferramentas estratégicas. Em segundo, deve buscar um entendimento de como essas ferramentas são utilizadas na prática (JARZABKOWSKI, 2004 apud WHITTINGTON, 2004).

Na observação da agenda gerencial, há uma busca de orientações mais práticas tanto na captação conceitual quanto na formação de estrategistas aptos ao desenvolvimento dos contextos estratégicos. Por isso, “uma parte da agenda gerencial para a pesquisa, portanto, está em desenvolver uma estrutura que possa dar suporte aos gestores em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas” (WHITTINGTON, 2004). Por esse contexto, o autor cita que compreender e moldar a prática da estratégia requererá envolvimento mais profundos, onde métodos como a etnografia, pesquisa-ação e auto-investigação dos praticantes serão importantes para a natureza da prática e sua possibilidade de melhoria.

Uma abordagem apresentada por Whittington (2004) destaca que o engajamento da pesquisa em Administração em direção à prática é um movimento internacional, mas particularmente característico do lado europeu do Atlântico. Dentre algumas justificativas, as de maior impacto pode ser a maturidade intelectual do continente europeu na promoção de mudanças paradigmáticas e repensamentos ideológicos e comportamentais, somados também a uma peculiaridade de abrangência geográfica reduzida que permite uma melhor aproximação da academia e dos negócios (BERRY, 1995; ADLER et al., 2003 apud WHITTINGTON, 2004). A concepção das organizações em direcionar ao *estrategizing* na perspectiva de mudança para uma ótica prática de avaliar a estratégica tem ganhado corpo rapidamente no ambiente estratégico em escala global, dado à necessidade da apresentação de resultados e respostas ao dinamismo competitivo.

A questão da implementação prática da estratégia nas organizações e de sua possibilidade de mensuração norteiam os questionamentos da academia e dos gestores organizacionais. Por esse contexto, Whittington (2004) apresenta uma discussão da maior atenção das disciplinas em administração sobre a prática dentro de um contexto de repúdio às restrições modernistas das ciências sociais como um todo, de como a estratégia tenta se livrar de uma trajetória modernista, de uma melhor compreensão das práticas importantes na

sociedade e como gerencialmente poderá ser aproveitada. Em complemento, são apresentadas por Whittington (2004) duas transformações cruciais de evolução do pensamento ocidental no período de um século relacionadas à preocupação com o *status* relativo da racionalidade teórica e da razão prática, sendo a primeira referente à modernista com forte influência na pesquisa tradicional em estratégia e a segunda que é a de repúdio ao modernismo e de recuperação da razão prática, onde as ciências sociais em geral e a administração em específico estão relacionadas.

O foco de atuação será a capacidade de ampliar a racionalidade teórica para a razão prática, em que cientistas e praticantes podem se tornar parceiros em colocar “a razão para trabalhar para a prática” (TOULMIN, 2001 apud WHITTINGTON, 2004). Essa iniciativa necessita de um aprofundamento nas atitudes descritivas das organizações para conseguirem delineamentos práticos, desmitificando a funcionalidade apenas por uma ótica intuitiva. É factível que a ausência de processos descritivos que elucidem todas as variáveis pertinentes a estratégia organizacional dificulte as ações prescritivas com perspectivas de implementação.

A descrição da estratégia necessita de um entendimento conceitual e holístico dos ambientes externo e interno da organização. Na busca da definição do que seja estratégia, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentam a dificuldade sobre um determinante deste processo que é o contexto da atividade social envolvida que, por uma definição ampla e que envolva todos os tipos, fica difícil determinar qual atividade não é estratégica. Por essas dificuldades, é relevante citar uma proposição de Whittington (2006) sobre o isolamento em três elementos da teoria da prática, em que se apresentam como práxis, práticas e profissionais. O primeiro elemento trata de descrever toda ação humana, e os profissionais são os atores, aqueles indivíduos que recorrerão às práticas para agir, numa interrelação com as práticas e práxis.

As práticas podem ser definidas como tipos de comportamentos rotineiros que são constituídos por diversos elementos, interligados entre si: as formas de atividades corporais, as formas de atividades mentais, as coisas e à sua utilização, uma sólida base de conhecimentos na forma de compreensão, know-how, os estados de emoção e conhecimento motivacional (RECKWITZ, 2002 em citação de JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007)

Sobre as novas perspectivas identificadas atualmente no mercado de um novo paradigma do conceito de estratégia nas organizações, com ênfase na aplicabilidade, surge como fator-chave e de forma latente nas discussões recentes, inclusive sobre o potencial de refletir em ações concretas e posteriormente avaliativas os ensaios estratégicos nas organizações, seja pela acessibilidade de ferramentas que perpassam alguns obstáculos, ou o nível interativo das pessoas e da transitoriedade dos atores corporativos que permitam a criação de uma ponte recíproca dos planejadores e executores (REGNÉR, 2008).

No contexto da abordagem de estratégia como prática e dinâmica estratégica, Regnér (2008) relata o ponto de formulação *versus* formação, das configurações da atividade, para que eleve a capacidade de aprendizado e de evolução em fazer estratégia. Pelo interessante comentário sobre a ampliação da discussão estratégica, da alta direção *versus* outros atores para uma conclusão de múltiplas estratégias, as delimitações dos processos ou áreas que são consideradas estratégicas acentuam para uma complexidade peculiar de cada estrutura em análise, perfazendo algumas premissas nem tanto válidas de que há apenas um responsável pelo planejamento estratégico, que o foco não é ladear na implementação e o perfil deve ser customizado para tal desempenho.

O apontamento com o ambiente e de uma seleção hierárquica na importância de uma interação cada vez mais intensa, contribuiu para a evolução e aprofundamento dos pressupostos estratégicos por meio de processos transacionais e relacionais com os atores do

ambiente envolvido, além de forte embasamento corroboratório de algumas definições estratégicas pela proximidade de ambas as demandas. (REGNÉR, 2008). O que deve ser observado são as especificidades de cada configuração estratégica envolvida nas peculiaridades organizacionais, por estarem envolvidas em uma diversidade de fatores cognitivos, contextos culturais, linguísticos, históricos e situacionais de um determinado ambiente de negócios. (REGNÉR, 2008).

A descrição customizada à realidade organizacional possibilita maior efetividade de implantação e acompanhamento. Por esse contexto, será apresentado, em sequência, a realidade estratégica e os principais obstáculos que uma entidade educacional com fins lucrativos enfrenta para implementar seus objetivos.

3. A Realidade Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior Privada

A instituição de ensino superior objeto da pesquisa está lotada na região Sul Goiana, com o provimento inicial dos cursos nas áreas de Gestão, Educação, Tecnólogos e Cursos Técnicos Profissionalizantes. Por questões de resguardo da identidade da instituição pesquisada, dar-se-á o codinome Faculdade Beta. O início derivou da iniciativa de sócios com larga experiência em cursos técnicos profissionalizantes, com o objetivo de ser uma alternativa mais conveniente aos interessados a ingressar no ensino superior, mediante a instituição existente na região, por ser de grande porte e com valores mais elevados nas mensalidades.

A Faculdade Beta, mediante as autorizações dos cursos, alugou espaços em uma área central da cidade, com as perspectivas de alavancagem e sedimentação da instituição, o que considerava de caráter provisório o local instalado, pela própria iniciativa da elaboração do projeto de construção da sede própria.

Como premissa estratégica, a IES destacou a qualidade do ensino oferecido e opções de cursos voltados às necessidades da região. Houve boa receptividade pela sociedade na proposta da instituição, com taxas satisfatórias de ingressantes nos programas vestibulares e consistência nas formações de turmas semestrais subsequentes. Com o sinal verde da proposta educacional, iniciou o passo mais ousado que era a construção da sede própria, capitalizada mediante projeto e financiado por um financiador regional, capitaneado pelo governo federal.

Com a liberação do projeto, a construção predial ocorreu sem grandes impasses, com a posterior transferência da estrutura. A possibilidade de um amplo espaço permitiu a autorização de novos cursos. Em complemento, a nova sede permitiu a transferência dos cursos técnicos e profissionalizantes, o que gerou economia em aluguéis e demais custos incorridos. Uma recente ação estratégica foi a formação de uma parceria com uma instituição de renome nacional em ensino fundamental e médio para a criação do colégio nas dependências da instituição.

Na abordagem do planejamento estratégico da IES, é identificado que possui o plano institucional pedagógico de longo prazo, inclusive com as propostas de agregação de novos cursos ao *portfolio* da instituição. Em contraponto, não há uma identificação explícita de um planejamento estratégico da organização, dada sua caracterização como entidade privada com fins lucrativos.

A ausência de uma diretriz sobre a percepção do negócio como um empreendimento de mercado é um obstáculo que transpassa questões ideológicas, com receios de diversas IES privadas não serem caracterizadas como as que tratam a educação como “mercadoria”. No entanto, encaram a dura realidade dos negócios capitalistas de garantir receitas suficientes para suprir as obrigações e dividendos aos sócios-proprietários.

O embate na formulação do planejamento estratégico está primordialmente na instabilidade do ambiente relacional de uma IES privada com a sociedade na captação de alunos aos cursos oferecidos, em que ferramentas como as de pesquisa de mercado denotam como insuficientes para garantir uma perspectiva em longo prazo de possíveis estratégias traçadas. Soa até paradoxalmente a realidade brasileira no ensino superior, com taxas ínfimas da população com acesso acadêmico, forte potencial de inclusão e as altas taxas de ociosidade das vagas de cursos superiores nas IES privadas.

É importante destacar que no mercado educacional há diversas linhas de direcionamento estratégico, em específico no ensino superior, no qual ramificações internas devem considerar o ensino, pesquisa e extensão. Um aspecto é o perfil regulador que toda instituição educacional deve seguir, o que amplia os seus custos fixos na oferta de cursos. Em complemento às instituições reguladoras, no quesito de novas regulamentações e as respectivas consequências em termos de concorrência, podem ser identificadas ofertas de educação presencial e à distância, o que amplifica um estudo sobre qual estratégia adotar e os impactos estruturais na entidade educacional.

Na conquista desse espaço de oferecer uma educação mais capacitada e, por consequência, com perspectivas de oportunidades a ambos os atores, sejam as IES e os discentes, as instituições educacionais deverão prover acesso com os menores impactos financeiros possíveis aos ingressantes, pelo risco eminente de evasão escolar. Prahalad e Hamel (1995) destacam que uma organização não é visualizada somente pela sua lista de produtos e serviços, mas também pelas suas competências, o que podem ser essenciais e, por vezes, inimitáveis. A percepção da sociedade está relacionada fortemente ao provimento de um curso com qualidade, o que reflete basicamente na estrutura da instituição, na formação docente e na estimulação da pesquisa com o menor impacto em suas finanças.

A analogia qualidade-preço pode prover aspectos antagônicos pela realidade do ensino privado brasileiro. No entanto, a ausência dessa complementaridade é ocasionada por uma realidade intransponível ou por índices de produtividade e ausência de profundos controles financeiros nas IES por ausência de um planejamento em longo prazo? É relevante a observação desse processo nas práticas gerenciais da instituição para que sistematicamente possa prover aspectos agregadores à gestão, além de melhorias significativas nos ganhos produtivos.

4. Metodologia

Na diversidade de mercados e suas organizações interagentes, a busca por uma instrumentalização de nortear seus planos estratégicos e garantia sua efetividade pode ser o maior desafio até hoje dicotômico em diversos pareceres acadêmicos e profissionais, em grande parte provocada pelas sutis particularidades dos negócios estabelecidos e dos que estão por surgir.

Diante do exposto, o presente estudo objetiva demonstrar as possibilidades estratégicas de aplicabilidade dos planejamentos organizacionais, com perspectivas iniciais da desmitificação do dualismo planejar-executar. A pesquisa será pela abordagem qualitativa, em que as fontes dos dados serão a bibliográfica e a de campo, tendo como técnicas de coleta dos dados o levantamento e entrevistas, que se compõe de pesquisas abertas e fechadas onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto e o pesquisador deve seguir uma estrutura previamente elaborada de questões para conduzir a entrevista (GIL, 2002).

A entrevista semi-estruturada foi realizada com o Diretor Pedagógico da Faculdade Beta, lotado na instituição há quatro anos e acompanhou as fases mais representativas de seu crescimento e com conhecimento das necessidades organizacionais em termos de

profissionalização da gestão, acompanhamento de resultados e solidificação na região inserida.

Com o *corpus* identificado pelas informações primárias e a transcrição da entrevista, foi realizada análise de conteúdo e de discurso, respectivamente. Gil (2002) destaca que a análise de discurso observa uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos, baseadas em tradições teóricas diversas e vários tratamentos com diferentes disciplinas. É relevante para uma prática da análise de discurso, que se cerque de perguntas diferentes, da transcrição fidedigna, da leitura cética sem viés do mediador, da codificação nas categorias de interesse e da análise do discurso em corroboração a temática objetivada (GIL, 2002).

A delimitação da pesquisa ficou no contexto de uma entidade educacional de capital privada recém-criada na região Sul Goiana, em que os desafios sobre a perenidade e estratégias expansionistas são latentes, em que serão identificados elementos que corroborem ou refutem o reconhecimento por parte dos gestores da importância de tecnologias de gestão para efetividade de seus objetivos, em específico, a ferramenta de planejamento estratégico.

5. Análise e Discussão dos Resultados

A entrevista semi-estruturada foi realizada nas dependências da Instituição de Ensino Superior – IES com o diretor pedagógico que acumula, em caráter provisório, algumas atividades de gestão administrativa da organização. A partir desta, buscou-se discutir a relevância de um planejamento estratégico em uma IES, dentro do contexto de implementação, abordando três categorias de análise: 1) as dificuldades da elaboração do planejamento estratégico institucional; 2) os receios de mercantilização do ensino; 3) os benefícios do plano estratégico na competitividade organizacional.

O discorrimento das questões contidas na estrutura da entrevista foi direcionado sobre o planejamento estratégico da organização, no sentido de garantir sua perenidade, dada a posição já conquistada no mercado de atuação. Sobre o questionamento da necessidade de elaboração do planejamento estratégico, há o seguinte apontamento sobre essa ação.

É reconhecida a necessidade de estruturação de um planejamento estratégico da Faculdade Beta, mas por estar em crescimento e captando o máximo de oportunidades provenientes da ideia de uma diversificação nas opções de ensino, não havia uma disponibilidade para pensar em uma diretriz em longo prazo. (Entrevista do Diretor)

É observável que, o envolvimento operacional na sedimentação do negócio e a não percepção de um caminho único mediante a dinâmica do mercado para a instituição são os maiores obstáculos na disponibilidade para uma discussão de uma estratégia e de sua formalização na organização.

Na abordagem sobre a relevância do planejamento na instituição, foram levantados alguns pontos importantes sobre o reconhecimento de sua elaboração e disseminação na organização.

A internalização do planejamento é totalmente válida para ter um norte do futuro da empresa, além de precavermos dos diversos contratemplos que possam surgir, como por exemplo, do não preenchimento de vagas em determinado semestre em um dos cursos, principalmente quando se tem custos fixos a serem honrados (Entrevista do Diretor)

O discurso apresentado mostra a relevância de se ter um planejamento estratégico para dar direcionamento a alguns objetivos que percebem ficar perdidos caso não formalize e dissemine na organização, com o intuito de gerar comprometimento aos membros da organização. A conscientização da alta direção sobre a relevância de sistematizar o contexto

do desenvolvimento estratégico para explicitar as intenções da organização deve ser reforçada.

Do questionamento sobre a ausência de um plano estratégico, foram abordados os motivos pela não estruturação, observado o contexto de não haver uma intensa dinamicidade do modelo de negócio pelo motivo de focar mais a ótica pedagógica que estratégica no sentido de captação de alunos para os cursos.

O motivo da ausência de uma maior aplicação de planos estratégicos pode ser ocasionado por uma falha percepção que deva se preocupar com a captação de alunos somente nos períodos sazonais dos vestibulares ou na formação de turmas do colégio, gerando uma correria próximo ao acontecimento do processo seletivo (Entrevista do Diretor)

A predição sobre utilização periódica de práticas estratégicas em determinados contextos organizacionais, principalmente em instituições educacionais, por não possuírem uma constância de interação com atores externos à captação de ingressantes, não denotam uma relevância nas observações das ações provenientes dos planos.

Sobre as dificuldades de promover a consciência de elaborar um planejamento estratégico à IES, foram abordados com o entrevistado quais os pontos deveriam ser observados para iniciar uma mobilização dessa proposta na entidade

A importância de reconhecer que necessita de uma melhor profissionalização na gestão pode ser um ponto bastante positivo à faculdade, ao curso profissionalizante e ao colégio, pois a preocupação com a qualidade de ensino dos cursos é cotidiana, mas conquistar a amplitude de um público interessado na educação por meio de metodologias e ferramentas que contribuam para efetivar nossos objetivos e prover os recursos no sentido de abranger a abordagem de um público interessado no aprendizado, pode contribuir à formação de um círculo virtuoso e gerar mais insumos aos cursos em termos de infra-estrutura, laboratórios, biblioteca e suporte na obtenção de autorizações de novos cursos (Entrevista do Diretor)

É perceptível a consciência de alguns atores da instituição na descrição de suas vontades para direcionar um caminho mais estruturado à concretização dos planos, mas a ausência de um responsável na explicitação dessas demandas e acompanhamento é nítida, mesmo que haja alguns traços de iniciativas, como a definição da missão existente na instituição objeto do estudo, como também uma projeção orçamentária. A efetivação da implementação estratégica deve considerar o conteúdo envolvido, o contexto interno e externo e a dimensão processual da mudança estratégica (PETTIGREW, 1985 apud BERNARDES E DRUMMOND, 2008).

Uma instituição que caracteriza fins educacionais não possui as mesmas ambições de dominação mercadológica existente nas organizações destinadas à manufatura e comercialização de produtos e serviços, o que pode gerar uma distorção interpretativa sobre a utilidade de adoção de conceituações aplicáveis a todos os contextos organizacionais.

A necessidade de traçar um caminho previamente para tatear todas as variáveis possíveis remonta desde os longínquos exércitos e batalhas épicas registradas na história da humanidade. A possibilidade de predição para reduzir incertezas e prever contratempos pode ser considerada um fator motivador das organizações acreditarem no planejamento estratégico.

Responsáveis pelo planejamento e gerentes necessitam ter uma sensibilidade sobre os acontecimentos protocolares que ocorrem na elaboração e formalização da estratégia, para minimizar o enrijecimento da organização. “A geração de estratégias, como a criatividade, precisa funcionar além das caixas, para criar novas perspectivas assim como novas combinações” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Perceber a possibilidade do desenvolvimento estratégico em campos amplificados às organizações empresariais, em que o esclarecimento e divulgação dos interesses institucionais contribuem às perspectivas de realização podem revelar aspectos vantajosos à organização (VASCONCELOS e CYRINO, 2006). O objeto da pesquisa que denota a ausência de uma praticidade estratégica em suas prioridades gerenciais não exclui o reconhecimento de sua relevância, muitas vezes aplicada por uma ótica distorcida, onde percebe aplicabilidade somente quando envolver captações de discentes e planejamentos orçamentários em detrimento de um continuísmo competitivo na qualidade do ensino que, paulatinamente pode obter possibilidades agregatórias qualitativas representativas e enaltecer uma potencial suplantação da qualidade em comparação às demais instituições.

O composto do planejamento estratégico a esse modelo institucional poderá desenvolver variáveis conciliantes da formação de competências no processo de ensino e da gestão de captação de alunos e não excludentes entre si. A complexidade poderá estar na relação de uma boa imagem dos cursos com a captação de discentes.

A necessidade de um mapa que forneça uma visão holística da realidade situacional da organização é interessante para prover planos de ação e formas de mensuração do seu gerenciamento. Na exposição dos elementos necessários à elaboração do planejamento estratégico na Faculdade Beta, foram levantadas pelo entrevistado algumas linhas de ação para iniciar sua descrição e reconhecido a necessidade de uma estrutura para sistematizar uma cultura estratégica na instituição, conforme exposto no quadro 1.

Necessidade	Ações Possíveis	Periodicidade
Descrição da visão, missão e objetivos da instituição	Validar a missão e discutir as perspectivas futuras da organização e descrevê-las em planos de ação	Por demanda
Área de atuação e cursos ofertados	Descrever as delimitações de atuação da organização	Anual
Diversificação dos modelos de ensino e outras modalidades	Elaborar projetos de viabilidade de cursos à distância e de pós-graduação	Por demanda
Indicadores da qualidade do ensino	Agregar indicadores customizados da instituição na avaliação dos cursos aos dos órgãos reguladores	Acompanhamento contínuo
Gestão financeira	Elaborar planejamento financeiro da instituição	Anual
Comunicação social	Levantar mecanismos de interação com a sociedade à divulgação dos projetos da instituição	Contínuo

Quadro 1: Apresentação dos insumos para elaboração do planejamento estratégico da Faculdade Beta

Fonte: Dados primários

Pela observação dos apontamentos da Faculdade Beta, há insumos significativos para formatação do planejamento estratégico da instituição, inclusive no provimento dos indicadores de acompanhamento e mensuração. A percepção que um delineamento estratégico de forma tácita corrobora com as práticas existenciais nas organizações que, muitas vezes não são explicitados por falta de conhecimento de instrumentos adequados à sua elaboração, conforme exemplo citado abaixo.

O quadro 2 apresenta uma estrutura importante para iniciar um projeto estratégico em uma organização educacional, que pode estabelecer uma sinergia do contexto de negócio educacional com o projeto pedagógico da instituição, principalmente nos aspectos

complementares dos eixos de negócios similares as outras organizações que objetivam fins lucrativos aos que mantêm o enfoque de garantir uma qualidade de ensino conforme projeto pedagógico institucional.

Uma discussão mais profunda dessa temática é relevante na garantia da saúde financeira e estrutural da instituição de ensino privada no Brasil, que pode olhar como benchmarking a solidez de diversas instituições norte-americanas e européias de renomes internacionais, conquistada com a profissionalização de suas propostas na oferta de um sistema de ensino de alto padrão, flexível, competitivo e sinérgico com as necessidades da sociedade de forma global.

Níveis de Planejamento Estratégico nas Instituições Educacionais					
Estratégico	Macro-estratégias, Políticas de Negócios e Estratégias Institucionais				
Tático	Planejamento de Marketing	Planejamento Financeiro	Planejamento Acadêmico	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional
Operacional	Plano de marketing de relacionamento	Plano orçamentário	Projeto pedagógico institucional	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas
	Campanha publicitária	Plano de investimentos	Projeto pedagógico de cursos	Plano de cargos e salários	Plano de estrutura organizacional
	Plano de endomarketing e comunicação interna	Plano de despesas	Plano de avaliação institucional	Plano de treinamento e capacitação	Plano de informações gerenciais
	Plano de pesquisas e sistemas de informações	Plano de compras	Plano de autorização e reconhecimento de cursos	Plano de acompanhamento do clima organizacional	Plano de rotinas administrativas
	Plano de marketing institucional	Plano de fluxo de caixa	Plano de EAD e tecnologia educacional	Plano de incentivos e benefícios	Plano de rotinas acadêmicas

Quadro 2: Níveis de Planejamento Estratégico nas Instituições Educacionais

Fonte: Adaptado de Braga e Monteiro (2005)

Considerações finais

Os elementos motivadores que norteiam as pesquisas em estratégia são os relacionados ao provimento de sua realização como prática, desmitificando o axioma de que dificilmente o que se planeja é cumprido. A demonstração que a descrição das estratégias é valorizada por grande parte das organizações ratifica sua importância processual nas atividades estruturais, seja na explicitação das intenções ou de um momento ritualístico para angariar comprometimento dos atores organizacionais.

A estratégia na recuperação da prática, enaltecida por Whittington, apresenta que a “inclusão estratégica requer legitimidade organizacional e um domínio de discursos que não é facilmente adquirido” (2004, p. 50). Dado esse contexto, a estratégia deve abranger os elementos concretos para sua elaboração, disseminação e implementação, condicionada a uma atuação relacional da instituição com os atores sociais envolvidos em específico (MACHADO DA SILVA e VIZEU, 2007).

No reconhecimento de que a estratégia é envolta a um conjunto de ações coordenadas envolvendo um contexto de espaço e tempo, condicionadas a aspectos ambientais de ações por outros agentes e das várias interações existentes (BARBOSA, 2008), fica evidenciado a sinergia temporal que deve existir nos estágios de sua concepção e execução.

O objetivo da pesquisa de efetuar o levantamento de algumas das principais literaturas com a abordagem da implementação estratégica nas organizações concilia com as dificuldades enfrentadas pela Faculdade Beta, objeto de estudo de campo, em que a ausência de um planejamento estratégico explicitado e disseminado aos demais membros da instituição expõe alguns obstáculos de visualização de uma postura futura no levantamento e alcance de objetivos.

Algumas propostas identificadas para subsidiar a formação do plano estratégico da instituição remontam a ratificação da missão, visão e objetivos com o intuito de explicitar as vontades corporativas. Em complemento, a delimitação de atuação regional para os cursos presenciais ofertados é importante para identificar o potencial de captação de alunos. Na apresentação da necessidade de diversificação dos modelos de ensino e outras modalidades, fica transparente a intenção de buscar outros modelos e instrumentos de ensino que amplifiquem o portfólio existente, inclusive pelo pressuposto que a estrutura já existe e conseguir opções que minimizem a ociosidade é interessante à organização.

Outro fator que pode nortear algumas ações da Faculdade Beta é a criação de indicadores que mensurem e acompanhem a qualidade do ensino nos diversos cursos ofertados, principalmente se conseguir comparabilidade do mercado e com perspectivas de crescimento nas avaliações reguladoras. Com a avaliação financeira, é possível avaliar diversos aspectos como solvência da instituição, reservas para investimentos, viabilidade econômico-financeira dos cursos e financiamentos de pesquisas. A preocupação com a comunicação social está voltada ao atingimento de parcela da sociedade interessada no aprimoramento educacional e que visualize a Faculdade Beta como uma alternativa relevante às suas intenções de aprendizado, fator apontado como crítico pelos altos custos incorridos em instrumentos de comunicação.

Sobre propostas de futuras pesquisas, fica exposto o “pontapé” da discussão de buscar melhor profissionalização nas IES privadas brasileiras, em que o planejamento estratégico na concepção da estratégia como prática poderá contribuir a essa realização. Os pontos trabalhados enaltecem as dificuldades encontradas na explicitação das intenções, o que não pode descrever como omissões, pela identificação de vários objetivos em sua forma tácita. O aprofundamento pode ocorrer na sugestão de melhores instrumentos ao modelo organizacional pesquisado e as formas de evidenciar ganhos significativos com a implementação estratégica na instituição.

Referências

- BARBOSA, S.L. A abordagem clássica da estratégia já morreu? – uma análise da evolução do conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais. XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2008.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERNARDES, M.E.B.; DRUMMOND, A. Processo de implementação de estratégia: onde estamos e como podemos prosseguir. XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2008.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C.A. Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino. São Paulo: Hopper, 2005.

- CANOPF, L.; FESTINALI, R.C.; ICHIKAWA, E.Y. A expansão do ensino superior em administração no sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias. *Revista de Administração Contemporânea*, v.9, n.3, jul/set, 2005.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, may/june, 1990.
- JARZBLOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEILD, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v.60, n.5, 2007.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; VIZEU, F. Análise institucional das práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, v.47, n.4, p.89-100, 2007.
- MENDES, R.H.; BINDER, M.P.; JÚNIOR, S.T.P. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? XXX Encontro da Anpad. Salvador, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NUNES, S.C.; BARBOSA, A.C.Q. A inserção de competências no curso de graduação em administração: um estudo em universidades brasileiras. XXVII Encontro da Anpad. Atibaia, 2003.
- RÉGNER, Patrick. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps toward a dynamic view of strategy. *Human Relations*, v.61, n.4, p. 565-588, 2008.
- VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. In: BERTERO, C.O. Gestão empresarial: estratégias organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.4, p32-43, 2004.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.4, out/dez, 2004.
- WILLIAMSON, O.E. Strategizing, Economizing and economic organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 75-94, 1991.