

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

O Planejamento Estratégico (PE) é um dos principais documentos de uma organização. Metodologia da administração, sua origem remete aos QG militares. Apresenta uma visão holística, global, de toda a estrutura (o exército) e das suas partes (divisões ou departamentos); deve compreender a descrição de cada fração e uma visão sistêmica dos processos.

Não deve ser, contudo, confundido - como ocorre com frequência - com os planejamentos setoriais, que levam os nomes dos departamentos aos quais estão subordinados. O Planejamento Estratégico de Marketing é, portanto, apenas um plano setorial do departamento de Marketing, assim como o são os planejamentos Financeiro, de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação.

No setor educacional, alguns documentos oficiais são aderentes ao planejamento estratégico, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Político-Pedagógico Institucional e os Projetos Pedagógicos dos cursos. No entanto, a arquitetura dos projetos depende muito das organiza-



ções. Algumas optam por criar documentos distintos (PDI e PE que não se conversam), outras elevam os documentos avaliados pelo MEC ao status de planos diretores. No entanto, as que vêm obtendo melhores resultados são as que conjunham tais documentos, tornando-os complementares e sinérgicos.

#### **Primeiras orientações do planejamento**

O processo de construção do PE, em sua essência, envolve definições de missão, visão, princípios, políticas, valores, objetivos, estratégias e ações - apresentadas na forma de um projeto. No entanto, os atuais atributos fundamentais de um PE são a definição do posicionamento estratégico e os cenários prospectivos.

Durante a concepção desses atributos, a organização e seus gestores devem despertar para a atual realidade de consolidação presente no setor educacional. O desenvolvimento da missão e da visão precisa, invariavelmente, refletir os atributos citados aliados aos macro-objetivos institucionais.

A dinâmica necessária para a produção do Planejamento acaba sendo muitas vezes mais importante que o documento resultante, até porque o prazo de validade deste PE expira com muita rapidez, não mais que meses (quem imaginaria a amplitude do Pronatec há menos de um ano?).

Associando o PE ao contexto de um navio, a proa deve estar orientada para o porto final (que chamamos de visão). A correnteza, os ventos e obstáculos (as demandas emergentes) insistem em desviar a embarcação. A equipe de comando (os gestores), por meio de um timoneiro (o responsável), deve fazer uso de todas as informações para manter o norte.

Não existe receita de bolo. O documento final ou parcial deve ser orgânico, desburocratizado e absorver as características de cada instituição. Deve ser personalizado, desenvolvido sob medida e customizado de acordo com o DNA e a cultura vigente na empresa. De qualquer maneira, a nova necessidade é a integração da *cultura de planejamento* (metas e objetivos) ao cotidiano da organização.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## PLANO DE AÇÃO ACADÊMICO

- Projeto Político e Pedagógico Institucional (PPI)
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
- Projeto Pedagógico de Cursos com Visão Sistêmica (PPC)

## PLANO DE AÇÃO ADMINISTRATIVO

- Planejamento Financeiro
- Planejamento de Marketing
- Planejamento de Recursos Humanos
- Planejamento de Tecnologia da Informação (TI)
- Planejamento de Infraestrutura

## COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO (CPA)

*Desenvolvido por HOPER EDUCAÇÃO*

### Diagnóstico estratégico

A história do Planejamento Estratégico é pontuada por aperfeiçoamentos continuados no feramental que é utilizado para o diagnóstico e para o prognóstico institucional. Por diagnóstico, entende-se análise, e por prognóstico, estratégia.

Hoje, quando o gestor de uma Instituição de Educação Superior (IES) se depara com o desafio de iniciar um Planejamento, tem à sua disposição um verdadeiro cardápio, em que estão relacionadas inúmeras situações de como atuar.

A gama de ferramentas tornou-se tão ampla que a priorização antecede as estratégias. É indispensável escolher com quais instrumentos a instituição será medida, pesada, qualificada, pesquisada e mensurada antes de sair a campo. É necessário, ainda, fazer opções por algumas em detrimento de outras, numa dinâmica

de escolhas excludentes, os chamados *trade-offs*, tendo, é claro, uma boa carta de variáveis no “menu estratégico”.

Enquanto muitos dominam a receita do PE, poucos dominam a visão holística indispensável para se pensar estrategicamente. A história dessa disciplina nasce com o modelo proposto por Peter Drucker na década de 1960, com base na análise do micro e do macroambiente institucional. Essas dimensões seriam compostas por dados que poderiam ser agrupados segundo as necessidades e o momento das instituições. Ao longo da história, essas pequenas partes vêm sendo compartimentalizadas de diversas maneiras, e cada novo conjunto é acompanhado de um “novo livro” e uma “nova teoria”, todas válidas e dando sua contribuição para a evolução e complexidade do que podemos chamar de pensamento estratégico. ■

[www.hoper.com.br](http://www.hoper.com.br)