



Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Brasileiras: Uma Avaliação de sua Importância, Elaboração e Desempenho das IES

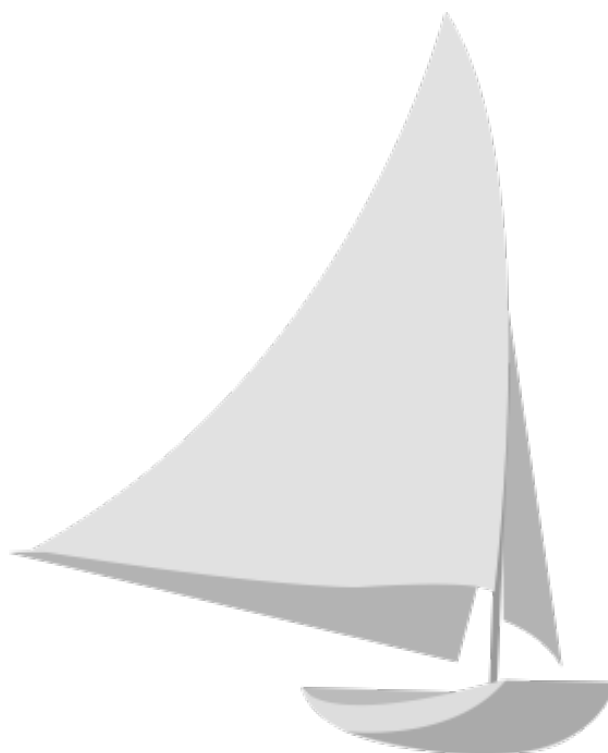
Autoria

Fernanda Rosalina da Silva Meireles - nandacmdm@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar se as práticas de Planejamento Estratégico, na percepção dos gestores das IES, são necessárias para um melhor desempenho das universidades públicas brasileiras. As Universidades, organizações pluralistas, destacam-se como contexto relevante e pouco explorado para o estudo da ação estratégica. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. A coleta de dados primários deu-se através por meio de survey eletrônica construída em website e enviada por e-mail aos gestores das universidades brasileiras (conforme contatos oficiais registrados no sistema E-MEC), classificadas segundo o Ranking Universitário Folha (RUF) 2016, em um total de 195 Universidades Brasileiras. Foram obtidas 45 respostas completas, nas quais é possível identificar uma relação mais forte entre o melhor desempenho, importância do P.E. e elaboração do mesmo num período mais longo de tempo (mais de 1 ano e menos de 5 anos).





Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Brasileiras: Uma Avaliação de sua Importância, Elaboração e Desempenho das IES

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar se as práticas de Planejamento Estratégico, na percepção dos gestores das IES, são necessárias para um melhor desempenho das universidades públicas brasileiras. As Universidades, organizações pluralistas, destacam-se como contexto relevante e pouco explorado para o estudo da ação estratégica. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. A coleta de dados primários deu-se através por meio de *survey* eletrônica construída em *website* e enviada por *e-mail* aos gestores das universidades brasileiras (conforme contatos oficiais registrados no sistema E-MEC), classificadas segundo o *Ranking* Universitário Folha (RUF) 2016, em um total de 195 Universidades Brasileiras. Foram obtidas 45 respostas completas, nas quais é possível identificar uma relação mais forte entre o melhor desempenho, importância do P.E. e elaboração do mesmo num período mais longo de tempo (mais de 1 ano e menos de 5 anos).

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Universidades Públicas Brasileiras; Desempenho; Importância; Elaboração.

1. INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras passaram, na última década, por um processo de crescimento exponencial alavancado pela proposta de democratização do acesso da população de baixa renda ao ensino superior e à expansão do setor privado de ensino superior (Reis, Martins, Gaio & Lohmann, 2014). Tais mudanças fizeram com que estas organizações venham experimentando profundos questionamentos sobre seus objetivos, funções, sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade (Estrada, 2000).

Como destacado por Jarzabkowski (2003), as Universidades são organizações pluralistas com múltiplos objetivos que não são necessariamente compatíveis com um centro corporativo ou um sentido estratégico global, apresentando, portanto, características únicas que podem ser particularmente interessantes para um estudo da ação estratégica. Reis *et al.* (2014) afirmam que as Universidades são detentoras de características múltiplas indissociáveis, tais como atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo consideradas como organizações multidisciplinares na formação de nível superior.

As Universidades estão inseridas em um ambiente competitivo e dinâmico, necessitando de estruturas, processos e mecanismos que possibilitem uma gestão eficaz, eficiente e apta a enfrentar os problemas advindos deste contexto. Diante desta situação, o Planejamento Estratégico (P.E.) pode ser apontado como um instrumento efetivo para minimizar as adversidades, pois leva à IES a identificar os principais problemas e ações estratégicas a serem desenvolvidas para o alcance de seus objetivos (Meyer Jr. & Mangolim, 2006; Meyer Jr., Sermann & Mangolim, 2004).

O Planejamento Estratégico pode ser compreendido, definido e estudado sob diversas perspectivas (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2007; Ocasio & Joseph, 2008). Os diferentes autores convergem ao vislumbrá-lo como um processo formal, constituído por etapas que tem como resultado estratégias empresariais. Mesmo com o reconhecimento dos benefícios advindos do P.E., Dias, Magalhães e Barbosa (2006) destacam que o Planejamento Estratégico em IES ainda é pouco estudado e são poucas as Instituições de Ensino que trabalham o planejamento de forma institucionalizada. As Universidades são, portanto, um contexto relevante e pouco explorado para o estudo da ação estratégica (Jarzabkowski, 2003).



À vista do contexto exposto, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar se as práticas de Planejamento Estratégico, na percepção dos gestores das IES, são necessárias para um melhor desempenho das Universidades Públicas brasileiras. Operacionalmente, pretende-se: a) identificar as práticas de Planejamento Estratégico das Universidades Públicas brasileiras; b) identificar o desempenho das Universidades Públicas brasileiras; c) identificar possíveis relações entre as práticas de P.E. e o desempenho das Universidades Públicas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

O conceito e a evolução da estratégia está, desde sua origem, intimamente ligada ao meio militar. No entanto, com os desafios surgidos com a Segunda Revolução Industrial, como o surgimento de grandes corporações capazes de influenciar as forças do mercado, os gestores sentiram a necessidade de pensamento estratégico, adaptando-o à área comercial. A ampla difusão do Planejamento Estratégico entre grandes companhias, bem como o maior interesse acadêmico pelo tema, iniciou-se nas décadas de 1950 e 1960 (Grant, 2003).

Na década de 1980, o Planejamento Estratégico sofreu críticas pesadas de estudiosos de gestão. Em grande parte, afirmam Glaister e Falshaw (1999), isso deveu-se à incapacidade de ferramentas de Planejamento Estratégico para entregar o que era esperado deles. Na década 1990, no entanto, a estratégia recupera sua reputação e influência, tendo como importante propulsor desse ressurgimento o desenvolvimento da visão baseada em recursos (Glaister & Falshaw, 1999).

Nos últimos anos, Mintzberg *et al.* (2007) apontam que as novas tendências do planejamento e gestão estratégica discutem questões como formulação de estratégias e incrementalismo lógico. Klag e Langley (2014) apontam o que Planejamento Estratégico formalizado continua sendo muito utilizado como um instrumento para otimizar o desempenho nas organizações, embora com mais modernas abordagens, ferramentas e tecnologias.

O Planejamento Estratégico é uma prática de gestão particular desenvolvida com a finalidade de elaborar estratégias, que envolve a aplicação de práticas de planejamento (Ocasio & Joseph, 2008). Pode ser definido como um processo que tem como intenção principal a formalização das estratégias, voltado ao planejamento de ações e ao controle de desempenho (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

Destacam-se como funções essenciais do Planejamento Estratégico formal: disciplinar os gerentes a olhar para frente e a expressar metas e alocações de recursos; encorajar horizontes mais amplos e facilitar a avaliação de planos de curto prazo; criar um pano de fundo psicológico e uma estrutura de informações sobre o futuro contra a qual os gerentes possam calibrar decisões de curto prazo ou interinas (Mintzberg *et al.*, 2007). O planejamento não pode ser inflexível, devendo considerar o incrementalismo.

Klag e Langley (2014) afirmam que o Planejamento Estratégico apresenta deficiências, mas ainda assim supre a necessidade que muitas empresas sentem de ter algum tipo de abordagem formal e sistemática para refletir sobre sua direção estratégica. Os autores destacam ainda que tais problemas podem ser melhor enfrentados apoiados em na liderança, motivação e participação.

2.2 Planejamento Estratégico em Universidades

As organizações educacionais, de uma forma geral, estão redefinindo sua agenda e adotando o Planejamento Estratégico, impulsionados pela demanda por novos serviços e tecnologias de ensino-aprendizagem, necessidade de criar novas políticas de financiamento, mudanças no ambiente tecnológico, construção de parcerias nacionais e internacionais, buscando modelos de gestão mais eficazes e flexíveis (Porto, 2016).



Em um ambiente de mudanças rápidas, complexas e intensa concorrência como o das IES, o Planejamento Estratégico é instrumento fundamental para que estas possam sobreviver. Para tanto há a necessidade de que este planejamento seja materializado nas diversas áreas que compõem estas Instituições (Meyer Jr. *et al.*, 2004). No entanto, esta prática encontra-se aquém dos limites aceitáveis de qualidade inexistindo, na grande maioria das Instituições de Ensino Superior, de forma efetiva, eficiente e eficaz (Vianna, 2004; Dias *et al.*, 2006).

Meyer Jr e Mangolim (2006) destacam que o processo de formulação e implementação de estratégias nas Universidades brasileiras tem se caracterizado por esforços estratégicos incipientes, pela formalização de planos estratégicos desenhados com base em modelos da realidade das empresas e pela lacuna entre as políticas e objetivos institucionais e os objetivos e práticas das unidades que a compõem. Muito desta dificuldade em formular e implementar o Planejamento Estratégico em IES deve-se a características intrínsecas das Universidades, que caracterizam-se como organizações complexas (Andrade, 2002; Jarzabkowski, 2003; Meyer *et al.*, 2004; Vianna, 2004, Pascuci, Meyer Jr., Magioni & Sena, 2016) que possuem uma desafiadora missão: preservação, geração e difusão do saber (Andrade, 2002).

Outras características das Universidades que inibem a abordagem estratégica são: apresentam metas ambíguas, amplas e vagas; exercem funções múltiplas e conflitantes, tornando-a ainda vulnerável ao meio ambiente; possuem profissionais com um elevado grau de autonomia sobre suas atividades; apresentam estrutura fragmentada e pouco sujeita a controles formais; seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores; falta de cultura de planejamento (Andrade, 2002; Meyer Jr. *et al.*, 2004; Vianna, 2004; Cardoso, Santos, Rosa & Estrella, 2015; Pascuci *et al.*, 2016).

Devido as peculiaridades e dificuldades advindas das características das Universidades, um dos principais desafios destas organizações e de seus gestores tem sido o de integrar o planejamento e a gestão estratégica, impedindo que pensamento e ação desenvolvam-se isoladamente e sem sintonia (Meyer Jr. & Mangolim, 2006). Reconhecendo-se o desafio da concepção e implementação do Planejamento Estratégico das Universidades, deve-se destacar que, contexto atual, o planejamento integrado é um imperativo. A importância do planejamento nas Instituições Universitárias é unânime, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma Instituição moderna sem um esforço planejado (Cunha & Costa, 2015).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva que, de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 24), é usada para identificar e obter informações sobre as características do Planejamento Estratégico das Universidades Públicas Brasileiras. Classifica-se também como estudo de abordagem quantitativa, haja visto o emprego de métodos e técnicas estatísticas para descrever e analisar as características das Universidades Públicas foco do estudo.

A coleta de dados primários deu-se através por meio de *survey* eletrônica construída em *website* e enviada por *e-mail* aos gestores das Universidades Públicas Brasileiras (conforme contatos oficiais registrados no sistema E-MEC), classificadas segundo o *Ranking* Universitário Folha (RUF) 2016. O RUF é realizado pela Folha desde 2012 e trata-se de uma avaliação anual do ensino superior do Brasil, classificando 195 Universidades Brasileiras, públicas e privadas, a partir de cinco indicadores: pesquisa, internacionalização, inovação, ensino e mercado (Folha de São Paulo, 2016).

O questionário foi disponibilizado aos gestores das IES via *email*, e compõe-se de questões dicotômicas, múltipla escolha e escala de Likert. O formulário foi disponibilizado de 11/07/2016 a 19/08/2016. O instrumento de pesquisa era formado por três subseções: dados do respondente (gênero, faixa etária, titulação acadêmica e área de formação), dados da instituição (personalidade jurídica da mantenedora; número de campi; áreas de atuação; distribuição



geográfica), e planejamento estratégico (elaboração do P.E.; importância do P.E.; quando foi elaborado o último P.E.; frequência de elaboração do P.E.).

O universo da pesquisa compreende 111 Universidades Públicas. Durante o período, chegou-se a 36 respostas completas, consideradas para as análises do presente trabalho. Para processar os dados dessa pesquisa, foi utilizado o *software* estatístico SPSS, versão 20.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Perfil dos Respondentes

Dos 36 respondentes, a maioria é do gênero feminino, correspondendo a 55,6% da amostra. Quanto à idade, a maioria dos respondentes encontram-se na faixa etária de 36 a 45 anos (41,7%), seguida da faixa etária de 46 a 55 anos (30,6%). Na amostra analisada, verificou-se que os respondentes, em sua maioria, possuem a titulação de mestre (47,2%) e 80,5% possuem o título de mestre ou doutor. Ressalta-se que nenhum dos respondentes possuem somente a graduação. Observa-se que a maioria dos respondentes possuem curso de formação do ensino superior na área de Ciências Econômicas (30,6%), Administração (22,2%) e Ciências Contábeis (8,3%).

4.2 Caracterização do Perfil das IES

Quanto à natureza da propriedade das Universidades Públicas estudadas, a amostra contou com maioria de Universidades Federais (19 IES), seguidas de 16 Universidades do Governo Estadual e 1 é Universidade do Governo Municipal.

Há na amostra 30 Universidades *multicampi* e 6 Universidades com apenas um *campus*. Em relação às áreas do conhecimento de atuação das IES, a maioria declarou atuar nas áreas de Engenharias (97,2%) e Ciências Humanas (97,2%), seguidas das áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Biológicas e Ciências Exatas, as três com percentual de 94,4%.

Em termos de dispersão geográfica das IES, os Estados que apresentaram maior número de Universidades na amostra foram Paraná (5), Ceará (4) e Rio Grande do Sul (4).

4.3 Desempenho das Universidades

O desempenho das Universidades foi mensurado utilizando os indicadores do RUF 2016. A nota do RUF, que varia de 0 a 100, é formada pela soma de cinco indicadores (Folha de São Paulo, 2016): Pesquisa (42 pontos), Qualidade do Ensino (32 pontos), Mercado de Trabalho (18 pontos), Inovação (4 pontos) e Internacionalização (4 pontos).

Para melhor visualizar a distribuição das notas RUF das Universidades da amostra foi elaborada a Tabela 1.

Tabela 1. Frequência RUF Nota por categorias

RUF Nota	n	%
De 81 a 100	8	22,2%
De 61 a 80	9	25,0%
De 41 a 60	9	28,9%
De 21 a 40	8	25,0%
De 0 a 20	2	5,6%
Total	36	100,0%

Fonte: Da autora.

As Universidades da amostra apresentaram uma média de 56,4 pontos no RUF Nota. Cerca de 52,8% das IES (19 Universidades) da amostra obtiveram um RUF Nota maior que a média. Destaca-se que somente as Universidades Federais da amostra, em sua maioria (63,2%), apresentaram RUF Nota superior à média. Como demonstrado na Tabela 1, somente 8 Universidades Públicas obtiveram notas RUF acima de 80, podendo ser classificadas como



detentoras de um excelente desempenho. No outro extremo, encontramos 2 Universidades (IES Estaduais) com notas RUF muito baixas, ficando na faixa de 0 a 20 pontos.

Em relação ao indicador Pesquisa, a média da amostra foi de 26 pontos. Dentre a amostra, 22 Universidades (61,1%) apresentaram nota superior à média, demonstrando a maior dedicação destas IES à Pesquisa e, consequente, melhor desempenho neste indicador. Em termos do indicador Qualidade do Ensino, a média da amostra foi de 17,7 pontos. Dentre as 36 Universidades estudadas, 19 Universidades (52,8%) apresentaram nota inferior à média, demonstrando ser o indicador da amostra que merece maior atenção, com a finalidade de obter um melhor desempenho. Em ambas as categorias, destacam-se as IES Federais, com mais de 68% de tais IES apresentando nota de Pesquisa e Ensino com pontuação superior à média.

Quanto ao indicador Mercado de Trabalho, a média da amostra foi de 8,6 pontos. Dentre a amostra, 19 Universidades (52,8%) apresentaram nota superior à média. Em termos de categorias específicas, a maioria das Universidades Estaduais (56,3%) apresenta Nota de Mercado de Trabalho maior que a média, demonstrando uma maior conexão destas Universidades com as exigências do mercado.

Em termos do indicador Inovação, a média da amostra foi de 1,8 pontos. Dentre a amostra, 19 Universidades (52,8%) apresentaram nota superior à média. A maioria das Universidades Federais (68,4%) apresentaram Nota de Inovação acima da média da amostra. Percebe-se que tal grupo está dando maior atenção à inovação, procurando assim obter um melhor desempenho neste indicador.

Em termos do indicador Internacionalização, a média da amostra foi de 2,3 pontos. Dentre as 36 Universidades estudadas, 19 Universidades (52,8%) apresentaram nota superior à média. Em termos de categorias específicas, a maioria das Universidades Federais (68,4%) apresentou Nota de Internacionalização superior à média da amostra, mostrando uma maior predisposição deste grupo à internacionalização.

4.4 Importância do Planejamento Estratégico, Elaboração e Desempenho das Universidades

Com a finalidade de melhor compreender as relações entre a importância do Planejamento Estratégico, quando foi elaborado e o desempenho das Universidades investigadas, conforme as faixas estabelecidas na Tabela 1, foi construída a Figura 1. A importância varia de 1 (sem importância) a 5 (extremamente importante), a frequência de elaboração do P.E. varia de 1 (nunca elaborou) a 5 (elaborou há menos de 6 meses).

No geral, as Universidades que nunca elaboraram o P.E. apresentam menor desempenho, estando classificadas na faixa 2. É interessante notar que tais IES, mesmo não elaborando o P.E., reconhecem sua importância. Quanto às Universidades que elaboraram o P.E. há menos de 6 meses, a maioria das IES considera o P.E. extremamente importante (4 de 6); já o comportamento quanto ao desempenho de tais Universidades mostra-se mais dispare: 2 IES demonstram baixo desempenho (faixas 1 e 2), 1 IES apresenta desempenho intermediário (faixa 3); 3 IES apresentam alto desempenho (faixas 4 e 5).

A Figura 1 mostra que a maioria das IES Públicas apresentam alto desempenho (faixas 4 e 5), consideram o P.E. extremamente importante (18 de 36) e elaboraram o P.E. há mais de 1 ano e menos de 5 anos (18 de 36). No entanto, quanto ao desempenho, há uma grande diferenciação: as Universidades Federais, em sua maioria (16 de 19), apresentam alto desempenho (faixas 4 e 5); por sua vez, as Universidades Estaduais, em sua maioria, apresentam desempenho intermediário (faixa 3).

Para melhor análise descritiva dos construtos, foram observadas as seguintes relações das variáveis de duas a duas: a importância do P.E. e o desempenho das Universidades, a importância do P.E. e quando foi elaborado, o desempenho das Universidades e quando o P.E. foi elaborado.



Em relação à importância do P.E. e ao desempenho das Universidades, verificou-se que 13 IES que consideram o P.E. mais importante também apresentam melhor desempenho (10 IES Federais e 3 IES Estaduais). Cabe destacar que nenhuma Universidade da amostra que considerou o P.E. sem importância ou com pouca importância apresentou alto desempenho. Observa-se, portanto, que todas as IES com alto desempenho reconhecem a importância do P.E., empregando-o na Gestão Universitária.

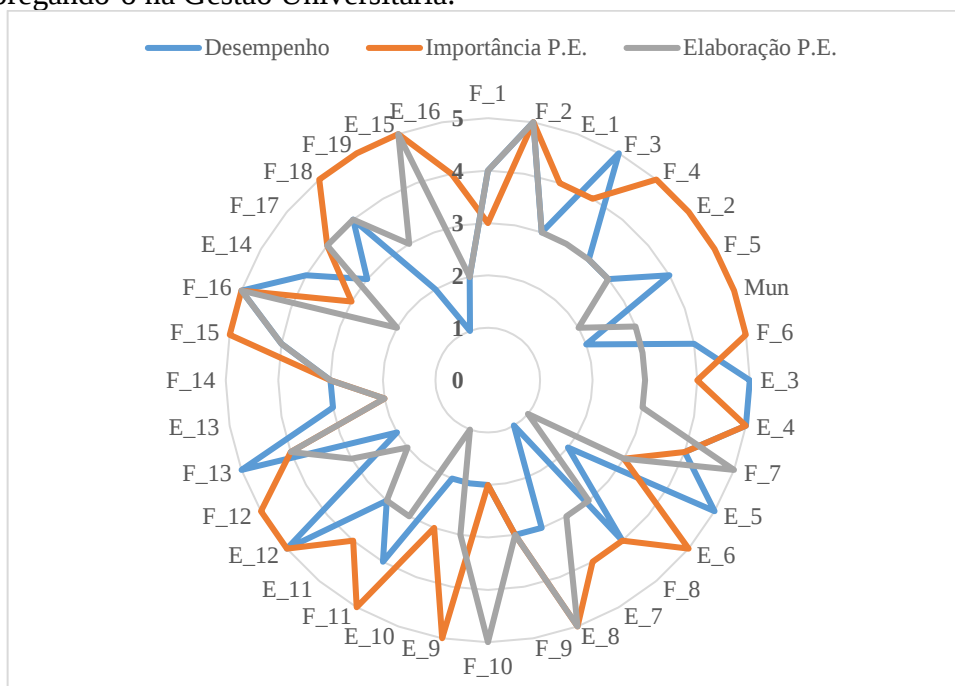


Figura 1. Radar: Desempenho das Universidades, Importância e Frequência de Elaboração do Planejamento Estratégico.

Fonte: Dados da pesquisa.

E = Estadual; F = Federal; Mun = Municipal.

Com relação à análise entre importância do P.E. e a elaboração do último P.E., foi verificado que nove Universidades que consideraram o P.E. mais importante e elaboraram o P.E. em até, no máximo, 1 ano, dentre as quais sete são IES Federais. Somente uma Universidade considera o P.E. pouco importante e o realizou recentemente (em no máximo 1 ano), a Federal 10. Observa-se que a maioria das IES elaborou o último P.E. em um período intermediário (há mais de 1 ano e menos de 5 anos), demonstrando que as IES da amostra elaboram o Planejamento Estratégico com uma periodicidade mínima de mais de um ano.

A análise entre o desempenho das Universidades e a elaboração do último P.E. evidencia que as IES que apresentaram melhor desempenho e elaboraram o último P.E. recentemente (em no máximo 1 ano) foram sete IES Federais. Por sua vez, três Universidades apresentaram melhor desempenho e elaboraram o último P.E. há mais de 5 anos (Estadual 12, Estadual 14 e Federal 5). Nenhuma IES que nunca elaborou o P.E. obteve desempenho alto.

Através das análises descritivas notaram-se convergências nos resultados entre algumas Universidades. A fim de melhor analisar as semelhanças entre as disciplinas, acerca dos três construtos observados (desempenho, importância do P.E. e elaboração do último P.E.), construiu-se um mapa perceptual, através do escalonamento multidimensional replicado, sendo este observado na Figura 2.

A seleção do número mínimo de dimensões necessárias para reproduzir de forma parcimoniosa as semelhanças entre as IES foi feita por observação do *Scree-plot* e através dos gráficos das proximidades transformadas *versus* distâncias (Maroco, 2007). A qualidade do



modelo foi avaliada pela dispersão das proximidades explicada pela solução retida (DAF). O DAF é dado por $1 - \text{NRS}$, medida minimizada pelo algoritmo PROXSCAL. Assim, de acordo com o exposto pelo autor, o $\text{DAF} = 0,98623$, encontrado no mapa, é considerado muito bom.

O mapa perceptual analisa os agrupamentos aplicando aos escores das Universidades nas duas dimensões determinadas pelo escalonamento multidimensional, formados quatro grandes grupos de IES que apresentam maior semelhança entre si. São eles: **Grupo 1** – Estadual 7, Estadual 9, Federal 10, Federal 12, Federal 19 e Municipal; **Grupo 2** – Estadual 8, Estadual 15, Federal 7 e Federal 17; **Grupo 3** – Estadual 3, Estadual 4, Estadual 5, Estadual 12, Federal 1, Federal 2, Federal 3, Federal 5, Federal 6, Federal 8, Federal 11, Federal 13, Federal 15, Federal 16 e Federal 18; **Grupo 4** – Estadual 1, Estadual 2, Estadual 6, Estadual 10, Estadual 11, Estadual 13, Estadual 14, Estadual 16, Federal 4, Federal 9 e Federal 14.

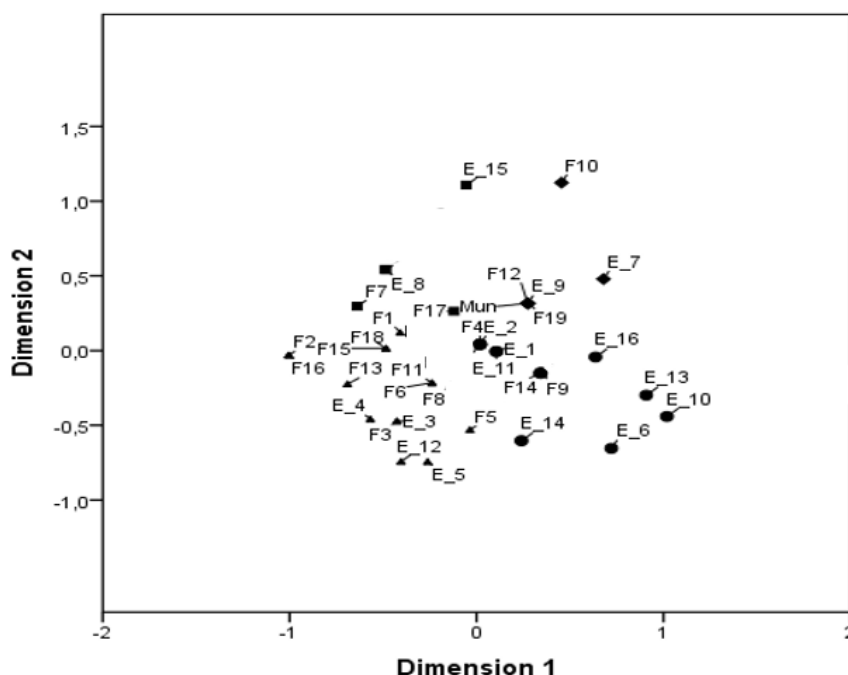


Figura 2. Mapa perceptual das semelhanças entre as Universidades.

Fonte: Dados da pesquisa.

E = Estadual; F = Federal; Mun = Municipal.

Realizando-se a análise dos grupos através dos construtos utilizados no mapa (importância do P.E., elaboração do último P.E. e desempenho), tem-se que: o grupo 1 é formado por Universidades que consideram o P.E. extremamente e/ou muito importante, com predominância de elaboração há mais de 1 ano e menos de 5 anos (faixa intermediária), e baixo desempenho (predominantemente na faixa 2). A IES Estadual 7 foi a única do grupo a apresentar desempenho na faixa 1. Todas as IES apresentam múltiplas áreas de conhecimento e a maioria delas é multicampi (5 das 6). Quanto à localização geográfica, ressalta-se que uma Universidade localiza-se na região Nordeste, 3 Universidades localizam-se na região Norte e 2 IES localizam-se na região Sul. Analisando-se mais profundamente o desempenho, o grupo 1 apresenta média $\text{RUF} = 25,9$, valor inferior à média RUF da amostra (56,4); apresentou também média dos demais indicadores RUF (Ensino, Inovação, Internacionalização, Mercado e Pesquisa) abaixo das médias da amostra para tais indicadores. Cabe destacar que somente uma das IES do grupo, a IES Municipal, pontuou no indicador Inovação.

O grupo 2 é formado por Universidades que consideram o P.E. extremamente importante e que elaboraram recente do P.E. (há menos de 6 meses). Em termos de desempenho, observa-se predominância do desempenho intermediário (faixa 3 – 2 IES de 4). A IES Estadual



15 foi a única do grupo a apresentar baixo desempenho (faixas 1). Todas as IES apresentam múltiplas áreas de conhecimento e multicampi. Quanto à localização geográfica, ressalta-se a dispersão do grupo, com cada IES de uma região diferente: uma Universidade localiza-se na região Centro-Oeste, uma Universidade localiza-se na região Nordeste, uma IES localiza-se na região Sudeste e uma IES localiza-se na região Sul.

Analisando-se mais detalhadamente o desempenho, o grupo 2 apresenta média RUF = 43, valor inferior à média RUF da amostra (56,4) mas com maior proximidade à média se comparado ao grupo 1; apresentou também média dos demais indicadores RUF (Ensino, Inovação, Internacionalização, Mercado de Trabalho e Pesquisa) abaixo das médias da amostra para tais indicadores. No entanto, ressalta-se a *performance* da Universidade Federal 7, que apresentou desempenho superior à média da amostra nos indicadores RUF Geral, RUF Ensino, RUF Inovação, RUF Internacionalização e RUF Pesquisa. Tal Universidade está localizada no Estado de São Paulo.

O grupo 3 é formado por Universidades que consideram o P.E. muito importante (4 de 15) ou extremamente importante (9 de 15), com predominância de elaboração há mais de 1 ano e menos de 5 anos (faixa intermediária), e alto desempenho (todas as IES encontram-se nas faixas 4 ou 5). Somente as IES Estadual 12 e Federal 5 elaboraram seu último P.E. há mais de 5 anos. Cabe ressaltar que 6 das 15 Universidades elaboraram seu último P.E. mais recentemente, em um período de no máximo 1 ano. Todas as IES da amostra que apresentaram melhor desempenho (faixa 5) encontram-se neste grupo.

Há predominância de IES Federais (11 de 15). Todas as Universidades do grupo 3 apresentam múltiplas áreas de conhecimento e a maioria delas é multicampi (somente a IES Estadual 4 apresenta um único *campus*). Quanto à localização geográfica, ressalta-se que 2 Universidades localiza-se na região Centro-Oeste, uma Universidade localiza-se na região Nordeste, 2 Universidades localizam-se na região Norte, 5 IES localizam-se na região Sudeste e 5 IES localizam-se na região Sul. Portanto, o grupo 3 apresenta IES em todas as regiões do País.

Analisando-se mais profundamente o desempenho, o grupo 3 apresenta média RUF = 79,3, valor superior à média RUF da amostra; apresentou também média dos demais indicadores RUF (Ensino, Inovação, Internacionalização, Mercado de Trabalho e Pesquisa) acima das médias da amostra. Ressalta-se que em alguns os indicadores de desempenho ao menos uma IES do grupo 3 apresentou desempenho superior à média da amostra: quanto ao indicador RUF Internacionalização, as IES Federal 6 e Federal 11 apresentaram desempenho inferior à média; quanto ao indicador RUF Mercado de Trabalho, as Universidades Federal 1 e Federal 15 apresentaram desempenho inferior à média.

O grupo 4 apresenta-se como o grupo mais heterogêneo. É formado, predominantemente, por Universidades que reconhecem a importância do P.E., considerando-o extremamente importante (3 IES), muito importante (3) ou importante (4). Somente a IES Estadual 13 considerou o P.E. pouco importante. Há predominância de elaboração há mais de 1 ano e menos de 5 anos (faixa intermediária – 6 IES de 11). Ressalta-se que o grupo 4 é o único que apresenta IES que nunca elaboraram P.E. (Estadual 6 e Estadual 10). Quanto ao desempenho, 7 das 11 IES apresentam desempenho intermediário (faixa 3), 3 IES apresentam baixo desempenho (faixa 2) e somente uma IES (Estadual 14) apresenta alto desempenho. Cabe ressaltar que 6 das 11 IES elaboraram seu último P.E. há mais de um ano e em, no máximo, 5 anos.

Há predominância de IES Estaduais (8 de 11). Todas as Universidades do grupo 4 apresentam múltiplas áreas de conhecimento e a maioria delas é multicampi. As IES Estadual 1, Estadual 11 e Federal 14 apresentam um único *campus*. Quanto à localização geográfica, 3 Universidades localizam-se na região Centro-Oeste, 5 Universidades localizam-se na região Nordeste, 1 IES localiza-se na região Sudeste e 2 IES localizam-se na região Sul. Analisando-



se o desempenho, o grupo 4 apresenta média RUF de 46,6, valor inferior à média RUF da amostra (56,4); apresentou também média dos demais indicadores RUF (Ensino, Inovação, Internacionalização, Mercado de Trabalho e Pesquisa) abaixo das médias da amostra para tais indicadores.

No entanto, ressalta-se que em todos os indicadores de desempenho no mínimo uma IES do grupo 4 apresenta desempenho superior à média da amostra: quanto ao indicador RUF Geral, as IES Estadual 1, Estadual 11 e Estadual 14 apresentaram desempenho superior à média; quanto ao indicador RUF Ensino, a IES Federal 9 apresentou desempenho superior à média; quanto ao indicador RUF Inovação, as IES Estadual 1, Estadual 14 e Federal 14 apresentaram desempenho superior à média; quanto ao indicador RUF Internacionalização, as IES Estadual 1, Estadual 11, Estadual 14, Federal 4 e Federal 9 apresentaram desempenho superior à média; quanto ao indicador RUF Mercado de Trabalho, as IES Estadual 2, Estadual 11, Estadual 13, Estadual 14 e Estadual 16 apresentaram desempenho superior à média; e quanto ao indicador RUF Pesquisa, as IES Estadual 1, Estadual 11, Estadual 14, Federal 4, Federal 9 e Federal 14 apresentaram desempenho superior à média.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados neste estudo, ao refletir a percepção dos gestores das IES, podem ajudar a melhorar o desempenho das Universidades brasileiras, bem como a utilização do Planejamento Estratégico pelas mesmas. As evidências empíricas encontradas apontam que todas as Universidades que apresentam alto desempenho (faixas 4 e 5) consideram o Planejamento Estratégico, no mínimo, importante. Ainda que reconhecendo sua importância, elaboram-no em um período compreendido entre 1 e 5 anos. Ressalta-se que todas as IES que nunca elaboraram o P.E. obtiveram baixo desempenho.

No geral, as Universidades que obtiveram melhor desempenho também elaboraram o Planejamento Estratégico num período há no mínimo um ano e no máximo 5 anos. Percebe-se, portanto, conforme a percepção dos gestores, uma relação mais forte entre o melhor desempenho, importância do P.E. e elaboração do mesmo num período mais longo de tempo (mais de 1 ano e menos de 5 anos). As mudanças ocorridas no setor universitário podem não demandar ciclos de Planejamento Estratégico mais curtos.

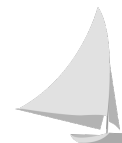
O presente trabalho apresenta contribuições acadêmicas e gerenciais. Academicamente, contribui-se com esclarecimentos acerca das percepções de gestores para com a relação entre Planejamento Estratégico e desempenho em um determinado setor e contexto (Ensino Superior Brasileiro). Gerencialmente, contribui ao identificar a importância do Planejamento Estratégico em um setor específicos (Ensino Superior), servindo de orientação aos esforços de planejamento e práticas dos gestores do setor.

Limitações neste estudo devem ser consideradas. Primeiro, o tamanho da amostra (36 respondentes). Há necessidade de ampliação da amostra para maior robustez das análises. Segundo, a não utilização de testes de estatística inferencial. Pretende-se utilizar outras técnicas estatísticas em estudos futuros.

Sugere-se para pesquisas futuras analisar através da modelagem de equações estruturais a relação entre os três construtos desta pesquisa de forma a constatar se a importância dada ao P.E. implica em um melhor desempenho e elaboração em períodos menores de tempo pelas IES, ou se o melhor desempenho implica em uma maior percepção da importância do P.E. ou, ainda, se a elaboração do P.E. em períodos menores de tempo influencia a percepção de importância do P.E. e o melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

Andrade, A. R. (2002). A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, 7 (3), 15-28.



- Cardoso, C. I. X. S., Santos, J. L., Rosa, P. S. S., & Estrella, W. M. A. M. (2015). O planejamento estratégico como instrumento de mudança na Universidade Federal de Pernambuco. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina, 15.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, L. S., & Costa, P. L. S. (2015). Modelo de planejamento estratégico em universidades públicas: um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina, 15.
- Dias, T. C., Magalhães, E. M., & Barbosa, T. R. C. G. (2006). Elementos que influenciam o planejamento estratégico em universidades: um estudo de caso. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*, São Paulo, SP, Brasil, 2.
- Estrada, R. J. S. (2000). Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 206f. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)* – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Folha de São Paulo (2016). *Ranking Universitário Folha*. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2016/o-ruf/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: still going strong? *Long Range Planning*, 32 (1), 107-116.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 23-55.
- Klag, M., & Langley, A. (2014). Critical junctures in strategic planning: understanding failure to enable success. *Organizational Dynamics*, 43 (4), 274-283.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3.ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Meyer Jr., V., & Mangolim, L. (2006). Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Meyer Jr., V., Sermann, L. I. C., & Mangolim, L. (2004). Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Florianópolis, SC, Brasil, 4.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2007). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Artmed.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall – or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41 (3), 248-272.
- Pascucci, L., Meyer Jr., V., Magioni, B., & Sena, R. (2016). *Managerialism* na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 9 (1), 37-59.
- Porto, C. *Uma introdução ao Planejamento Estratégico*. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>>. Acesso em: 17 de junho de 2016.
- Reis, J. A. F., Martins, R. R. R., Gaio, J., & Lohmann, L. M. (2014). Estrutura do ensino superior brasileiro: um diagnóstico estratégico societário. *Revista Brasileira de Estratégia*, 7 (1), 88-99.
- Vianna, I. O. (2004). A. Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificuldades de sua implantação na universidade. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Florianópolis, SC, Brasil, 4.