

# **Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Um estudo do Curso de Administração de Empresas da Unisinos**

Autoria: Juliano Aita Larán

## **RESUMO**

Este trabalho tem como tema central a demonstração do processo de construção do planejamento estratégico do curso de Administração de Empresas da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. O estudo tem como objetivo apresentar técnicas de construção do planejamento estratégico que possam ser utilizadas por qualquer curso superior de Administração de Empresas no Brasil, para que estes possam oferecer uma estrutura de ensino adequada às exigências do mercado atual.

Nesse contexto, apresenta-se uma descrição inicial da teoria existente a respeito do assunto, dando embasamento teórico ao planejamento realizado, o método utilizado no processo de construção e no desdobramento das diretrizes, e o planejamento estratégico em si, com suas diretrizes e principais implicações gerenciais.

## **1. INTRODUÇÃO**

O curso de Administração de Empresas da UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - tem passado por um processo de reformulação desde 1999, inclusive com a implantação do novo currículo do curso a partir do primeiro semestre de 2000. Dentro desse panorama, torna-se importante delinear as orientações estratégicas do curso a partir de agora, que devem estar de acordo com as exigências do mercado e alinhadas às estratégias globais da universidade.

Atualmente, as universidades deparam-se com uma necessidade crescente de conhecer o seu estudante, seus desejos e expectativas, para que possam oferecer serviços de acordo com o perfil de seus alunos.

Dessa forma, as faculdades de Administração no Brasil vêm sofrendo muitas transformações nos últimos anos, o que reflete a situação da grande maioria das empresas. Os administradores têm que estar preparados para o ambiente de mudanças e incertezas das organizações, de modo que as faculdades de Administração devem tentar contribuir para preparar seus alunos para o novo ambiente empresarial, dando ênfase à tomada de decisões rápidas, ao uso de novas tecnologias, ao relacionamento interpessoal e ao profundo conhecimento dos clientes que os administradores devem ter.

Essa busca de adequação dos serviços prestados às expectativas dos alunos é uma das principais diretrizes apontadas no último Planejamento Estratégico da UNISINOS, de modo que cabe a cada curso, dentro das normas da universidade, aprimorar sua relação com os estudantes.

Tendo em vista os aspectos abordados, este trabalho trata inicialmente de aspectos teóricos a respeito de instituições de ensino superior no Brasil, apresentando então o processo de construção do plano estratégico, bem como o desdobramento das diretrizes e suas principais implicações gerenciais.

## **2. A UNIVERSIDADE NO BRASIL**

O ensino superior, em qualquer sociedade, representa um dos fatores de desenvolvimento econômico e é um dos pólos da educação por toda a vida dos indivíduos. Além de criar conhecimentos, é o instrumento principal da transmissão da experiência cultural e científica de qualquer sociedade. Além disso, devido à inovação e ao progresso tecnológico, as economias de todos os países exigem cada vez mais profissionais competentes, que possuam conhecimentos de nível superior (Delors, 1996).

Isso nos dá uma idéia exata da importância da universidade no mundo atual, de modo que se torna preponderante analisar como o ensino superior é encarado em nosso país e qual o papel da universidade dentro do contexto competitivo em que vivemos.

Segundo Teixeira (1988), "as escolas superiores no Brasil foram criações inovadoras feitas pelo Estado (...) sem padrões próprios de cultura, que deveriam ser criados pela escola e implantados na nova sociedade a cujos reclamos iriam atender". Teixeira (1988) ainda afirma que "no Brasil, existe uma grande resistência das escolas à mudança e, paradoxalmente, uma grande facilidade para a criação de novas escolas. Por isso, a instituição passa a ser uma instituição autônoma e fechada, sujeita exclusivamente à sua própria autoridade".

Um modelo interessante é os Estados Unidos, onde a Universidade é encarada como uma empresa de produção de conhecimento. Além disso, existe uma ótima relação entre a universidade e a sociedade, sendo a primeira um local onde ocorre um desenvolvimento social de cultura, de treinamento profissional e de pesquisa (Teixeira, 1988).

Esta comparação é importante, pois o Brasil não possui um conhecimento administrativo próprio, além de tentar trazê-lo dos Estados Unidos sem nenhuma modificação e adequação à realidade do país (Fachin, 1990). Segundo o autor, "é preciso ter consciência de que as realidades de Estados Unidos e Brasil são heterogêneas e aspectos da teoria, aplicáveis em determinados ambientes, não o são em outros". Para ele, "os pressupostos sobre o ambiente de negócios, os participantes e as empresas, em termos de porte e universalidade, são fundados em sociedades modernas convivendo com sociedades e empresas tradicionais, de porte reduzido e de características domésticas, de modo que é necessário melhor conhecimento da nossa realidade".

Fachin (1990) também apresenta uma solução para o problema de adequação, argumentando que "talvez o melhor caminho seja um estudo aprofundado das pequenas e médias empresas no Brasil, para que tenhamos uma base teórica genuína em nosso contexto". Ele afirma que é necessário que este estudo das empresas seja incorporado à estrutura curricular dos cursos de Administração no Brasil, para que tenhamos um ensino adequado às necessidades do mercado de trabalho, dando-se ênfase à independência do aluno, necessária para desenvolver o seu caráter empreendedor dentro e fora da universidade.

Outro problema é a excessiva burocratização de nossas instituições de ensino superior, um dos principais alvos da LDB (1996), que visa propiciar maior flexibilidade aos cursos, para que estes possam acompanhar as tendências contemporâneas de mudanças aceleradas e preparação, em nível de graduação, para a formação continuada.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, ressalta a necessidade de “incentivar o trabalho de investigação e pesquisa” no ensino superior, bem como de “promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos” entre os estudantes e a sociedade em geral. Segundo o parecer nº 776/97 do CNE,

“as diretrizes curriculares para os cursos de ensino superior do Brasil devem contemplar elementos de fundamentação essencial em cada área de conhecimento, campo do saber ou profissão, visando desenvolver no estudante a capacidade de aprender a aprender, a fim de que o futuro graduado periodicamente venha a atualizar-se através da educação continuada; devem pautar-se pela qualidade de formação a ser oferecida e também pela tendência internacionalmente registrada quanto da formação a ser oferecida (...); devem induzir a implementação de programas de iniciação científica nos quais o aluno desenvolva sua criatividade e análise crítica; devem incluir dimensões éticas e humanísticas, desenvolvendo no aluno atitudes e valores orientados para a cidadania” (apud Proposta de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração, 1999).

Dentro desse panorama de renovação dos cursos, deve-se lutar para que o ensino superior cumpra plenamente o seu papel, qual seja qualificar os nossos profissionais e trazer maior eficiência às instituições de ensino no que diz respeito à pesquisa nas mais variadas áreas.

### **3. O ALUNO – FUTURO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**

O surgimento do profissional com curso de graduação em Administração no Brasil ocorre a partir do final da década de 60. Com a morte de Getúlio Vargas em 1954, seu projeto nacionalista cai por terra e implanta-se no Brasil a indústria de bens de consumo duráveis, em especial eletrodomésticos e automóveis (Pereira, 1977). Criam-se estímulos à entrada do capital estrangeiro e, com o domínio das multinacionais na economia brasileira, estas empresas passam a necessitar de administradores formados, separados do capital e aptos à decisão longe da figura do proprietário (Storck, 1983).

Desde então, muitas mudanças ocorreram nos setores político, econômico e social, havendo necessidade de adequação dos administradores a essa realidade. A principal exigência sofrida por esses profissionais nos dias atuais é uma grande flexibilidade para enfrentar as situações do dia-a-dia, bem diferente do conhecimento puramente técnico exigido há anos atrás.

Atualmente, um dos temas dentro das universidades, gerado por uma necessidade do mercado de trabalho, é a educação continuada, ou seja, o aprimoramento educacional

constante dos indivíduos. Sobre as novas exigências de educação contínua, visando constante aprimoramento profissional, a proposta de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração, de fevereiro de 1999, ressalta que “os cursos de Administração devem abandonar as características de que muitas vezes se revestem, quais sejam as de atuarem como meros instrumentos de transmissão de conhecimentos e informações, passando a orientar-se, de um lado, para formar sólidas competências na medida deste nível de ensino e, por outro, na medida da educação permanente, preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições do exercício profissional”.

Para Lantos (1999), os professores devem exigir total profissionalismo dos estudantes, e determinadas características devem ser claramente observadas para todos os trabalhos da graduação, quais sejam: artigos que sejam profissionais na apresentação e aparência e apresentações orais que sejam feitas de forma profissional (incluindo roupa, uso de material áudio-visual e cortesia para com os colegas).

Deeter-Schmels e Ramsey (1998) valorizam o trabalho em equipe, pois “em educação, grupos de estudantes foram implementados em todos os níveis educacionais, com estudos na literatura mostrando o impacto do uso de grupos”.

Segundo Deeter-Schmels e Ramsey (1998), pesquisas de alguns autores evidenciam que projetos em grupo com estudantes apresentam as seguintes vantagens:

- Aumentam a sua motivação (Denton, 1994; Dommeyer, 1986);
- Aumentam a base de conhecimento da matéria, aprendendo orientação para objetivos, e o uso de estratégias com análises profundas (Nichols e Hall, 1995);
- Melhoram os padrões de comunicação e propiciam um entendimento das regras de decisões em grupo (Meyer, 1994);
- Melhoram a divisão de idéias e ajudam no aprendizado de habilidades de trabalho transferíveis (Kunz, 1994).

O Planejamento Estratégico do Curso de Administração de Empresas da Unisinos foi realizado tendo em vista essa valorização do profissionalismo e do trabalho em equipe dos estudantes, pois foi elaborado por grupos de alunos do curso, da forma descrita no item ‘método’ deste artigo.

#### **4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNISINOS**

O planejamento estratégico de um curso universitário não pode estar dissociado do planejamento da universidade à qual este curso pertence. Dessa forma, é importante a descrição de aspectos do plano estratégico da UNISINOS, contido no documento “Missão e Perspectivas” (1999), que compreende o planejamento para o período de 1999 a 2004.

A missão da UNISINOS, definida em seu planejamento estratégico, é a seguinte:

--

A universidade baseia sua gestão nos seguintes princípios:

- Desenvolvimento humano e competência profissional	- Qualidade
- Participação co-responsável	- Integração

De acordo com o seu planejamento estratégico, a UNISINOS tem por visão:

Ser referência na promoção da educação por toda a vida, impulsionada por pessoas solidárias, criativas e inovadoras.

A UNISINOS, para o período de 1999 a 2004, tem as seguintes diretrizes e objetivos estratégicos, conforme o documento “Missão e Perspectivas” (1999):

**Tabela 1 – Diretrizes e Objetivos Estratégicos da Unisinos**

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ambiente de Excelência Acadêmica	Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno
	Qualificação e diversificação de programas, cursos e currículos
	Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas
	Integração entre ensino, pesquisa e extensão
	Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente
	Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente
	Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional
	Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências gerenciais orientadas para resultados
	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda
Crescimento e Desenvolvimento	Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade
	Desenvolvimento e ampliação de parcerias
	Dinamização do desenvolvimento regional
	Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos
Aprendizado Contínuo	Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente
	Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância
	Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão
	Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem
	Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens

Tendo como base a missão, princípios, visão e diretrizes estratégicas acima descritos, foi elaborado o plano estratégico do curso de Administração de Empresas da UNISINOS, para ser executado no período de 2000 a 2004.

## **5. MÉTODO**

Pagnoncelli (1992) afirma que “planejamento estratégico é o processo no qual a organização mobiliza-se para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro”.

De acordo com Kotler e Fox (1994), “planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing”.

Na elaboração do Planejamento Estratégico do curso de Administração de Empresas da UNISINOS, foram reunidos grupos de alunos do curso, que com a ajuda de técnicas como o *brainstorming*, participaram das várias etapas da construção do plano. Esse processo fez parte da cadeira de Planejamento Estratégico do curso de Administração de Empresas da UNISINOS e foi elaborado durante o segundo semestre de 1999.

O planejamento, feito para ser executado nos próximos 5 anos (2000 a 2004), foi construído de acordo com as seguintes etapas:

- 1ª etapa: estudo de cenários;
- 2ª etapa: análise do ambiente externo e interno do curso;
- 3ª etapa: construção da missão, princípios e visão do curso;
- 4ª etapa: definição das opções estratégicas (diretrizes);
- 5ª etapa: definição dos objetivos estratégicos e seus indicadores;
- 6ª etapa: análise e reconfiguração da estrutura organizacional;
- 7ª etapa: desdobramento do plano estratégico (*catch ball*).

É importante salientar que cada uma dessas etapas envolveu inicialmente discussões em grupo, para a partir daí serem cumpridos, de acordo com o consenso geral, os objetivos de cada etapa.

## **6. O PLANO ESTRATÉGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNISINOS**

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos em todas as etapas do planejamento, bem como uma descrição teórica dos principais conceitos levados em conta no cumprimento de cada etapa.

## 1ª ETAPA: ESTUDO DE CENÁRIOS

O estudo de cenários deve ter a participação de todas as pessoas envolvidas com o planejamento estratégico, sendo feita uma análise do ambiente futuro através da interação entre eventos e tendências do presente (Oliveira, 1991).

Assim, os grupos de trabalho foram reunidos com o intuito de analisar algumas macrotendências que irão afetar as empresas e conseqüentemente a forma de ensinar Administração nos próximos anos. Através de vídeos e da leitura de vários autores, tais como Kevin Kelly (1998), Jonh Naisbitt (1990), Nicholas Negroponte (1995), Gary Hamel e C.K Prahalad (1995), Alvin Toffler (1983), Marco Aurélio Vianna (1993) entre outros, foram identificadas dez macrotendências e avaliados seus impactos na atuação do administrador, conforme o quadro abaixo.

**Tabela 2 – Macrotendências e seus Impactos na Atuação do Administrador**

MACROTENDÊNCIAS	IMPACTOS NA ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR
Revolução científico-tecnológica	Dirigir seus esforços para áreas como informática, biotecnologia, telecomunicações, ecologia
Sociedade do conhecimento/informação	Exige agilidade, flexibilidade, indivíduos atualizados
Globalização político-econômica	Transnacionalização e mudança nos padrões de competitividade, mobilidade de capitais, empresa sem pátria, redimensionamento das funções do Estado e do setor privado
Emergência de novos valores sociais	Necessidade de qualidade de vida no trabalho (QVT), maior nível de exigência dos consumidores, consciência ecológica, exercício da cidadania, busca da espiritualidade
Gestão ambiental	Iniciativas dirigidas à preservação do meio-ambiente, como renovação de recursos naturais, despoluição, fontes alternativas de energia e mudanças nos processos produtivos
Novos modelos de organização e trabalho	Redução de níveis hierárquicos, do nº de empregos, redução de jornadas, valorização profissional da mulher e jovens com competência técnica, busca de profissionais que se adaptem à mudança e às novas tecnologias
Interconectividade com clientes	Necessidade de adequação ao modelo de empresa em tempo real
Educação corporativa	Cada empresa terá sua escola e/ou universidade
Cenários alternativos	Elevado grau de incerteza, com várias possibilidades de cenários futuros
Uma nova contabilidade	As empresas deverão ter balanço do encantamento do cliente, da felicidade, da inovação, do capital intelectual, balanço dos indicadores estratégicos, balanço social

## 2ª ETAPA - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DO CURSO

Kotler e Fox (1994) afirmam que as forças macroambientais estão fora de controle e da influência de instituições educacionais ou de qualquer outra organização, mas “isso não significa que as instituições educacionais não fazem nenhuma contribuição, mas apenas que seu efeito é quase sempre a longo prazo em vez de a curto prazo”.

A análise do ambiente, segundo Certo e Peter (1993), “é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Tendo em vista sua importância para qualquer empresa ou instituição, o ambiente foi analisado através das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas do curso. Para cada item, foi atribuída uma magnitude de 1, 3 ou 9, indicando a gravidade ou tendência do item analisado.

**Tabela 3 – Ameaças, Oportunidades, Forças, Fraquezas**

AMEAÇAS	MAGNITUDE
Globalização do ensino	1
Exigência de reformulação do currículo	1
Cursos profissionalizantes	1
Novas faculdades de Administração	3
Diminuição do poder aquisitivo da população	3
OPORTUNIDADES	MAGNITUDE
Criação de um currículo com cadeiras diferenciadas	1
Necessidade crescente de ensino	3
Ensino à distância	3
Demanda crescente por cursos de Administração	9
Criação de um currículo com habilitações específicas	9
Criação de um programa de estágio específico para o curso	9
FORÇAS	MAGNITUDE
Coordenação acessível aos estudantes	1
Localização da UNISINOS	3
Melhoria constante da infra-estrutura	3
Professores qualificados (melhoria constante)	3
Imagem da universidade	9
Recursos financeiros da universidade	9
FRAQUEZAS	MAGNITUDE
Curso muito generalista	1
Conteúdo voltado apenas para indústria e não ao comércio e serviços	3
Inflexibilidade de horários	3
Curriculo fraco em Finanças e Estatística	9
Pouca parte prática	9



Esta análise realizada pelos grupos gerou uma matriz de análise estratégica, também conhecida como matriz SWOT, a partir da qual foram definidas as opções estratégicas para o curso (4ª etapa), levando em consideração o estudo de cenários realizado na primeira etapa do planejamento.

### **3ª ETAPA - CONSTRUÇÃO DA MISSÃO, PRINCÍPIOS E VISÃO DO CURSO**

A missão representa a principal proposta da empresa, o motivo pelo qual ela existe, podendo incluir que tipo de atividades, produtos e serviços ela possui, assim como quem são seus clientes e valores considerados importantes (Certo e Peter, 1993; Oliveira, 1991).

A missão elaborada pelos alunos para o curso de Administração de Empresas da UNISINOS foi a seguinte:

Capacitar pessoas para administrar indústria, comércio e serviços, através da excelência no ensino, desenvolvendo habilidades técnicas e humanas.

Para cumprir sua missão, são sugeridos os seguintes princípios de gestão nos quais o curso deve basear-se:

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| - Desenvolvimento contínuo do corpo docente | - Valorização do aluno         |
| - Incentivo das relações humanas            | - Qualificação profissional    |
| - Formação de líderes                       | - Qualificação do ensino       |
| - Atualização tecnológica                   | - Proximidade com a comunidade |

Segundo Martins, 1998, a visão “é a descrição de uma realidade futura desejada para a organização. Trata-se de uma supermeta. Deve ser desafiadora, audaciosa e inspiradora”.

Tendo como base este conceito, esta foi a visão elaborada para o curso de Administração de Empresas:

Ser ponto de referência na América Latina em ensino à distância e presencial, qualificando pessoas para todas as funções administrativas.

### **4ª ETAPA – DEFINIÇÃO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS (DIRETRIZES)**

Após a definição da visão, o próximo passo foi estabelecer as opções ou diretrizes estratégicas do curso, através de três macroestratégias que irão direcionar as ações do curso nos próximos anos.

As macroestratégias correspondem às grandes ênfases, aos caminhos principais que a empresa irá seguir, baseada nos aspectos relacionados à visão da empresa (Oliveira, 1991).

Considerando a visão definida anteriormente, de “ser ponto de referência na América Latina em ensino à distância e presencial, qualificando pessoas para todas as funções administrativas”, foram definidas as seguintes opções estratégicas para o curso:

1 - APRENDIZADO CONTÍNUO: participar na educação de indivíduos que desejam aprimorar-se continuamente, diversificando serviços educacionais de acordo com o ambiente cultural da sociedade.

2 - ENSINO À DISTÂNCIA: desenvolver tecnologia adequada ao ensino de pessoas na América Latina, com profissionais especializados neste tipo de ensino.

3 - CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO: ampliar constantemente a infra-estrutura de ensino, desenvolvendo tecnologia adequada à velocidade das mudanças do mercado de trabalho.

#### **5ª ETAPA: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SEUS INDICADORES**

Após a determinação das opções estratégicas, o plano foi desdobrado em objetivos estratégicos e os indicadores que serão utilizados para mensurar esses objetivos.

Objetivos estratégicos representam um conjunto de ações, relacionadas a cada uma das opções estratégicas, que devem ser realizadas dentro do horizonte temporal do planejamento estratégico, e necessariamente estar vinculadas a algum indicador (Certo e Peter, 1993; Campos, 1996).

A tabela abaixo apresenta os objetivos estratégicos para o curso de Administração da UNISINOS, bem como cada uma das opções estratégicas vinculadas a estes objetivos.

**Tabela 4 – Opções e Objetivos Estratégicos**

<b>OPÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Aprendizado Contínuo	Concretizar currículo com habilitações específicas
	Criar um programa prático de ensino
	Elaborar programa de horários alternativos de estudo
Ensino à Distância	Gerar infra-estrutura para ensino pela Internet
	Gerar infra-estrutura para teleconferências
	Tornar o curso conhecido na América Latina
Crescimento e Desenvolvimento	Informatizar as salas de aula
	Aumentar a capacidade de atendimento da demanda
	Aprimorar constantemente o corpo docente

Indicadores são variáveis mensuráveis que apontam o resultado de um processo, atividade ou projeto, ou seja, que tornam quantificáveis os objetivos estratégicos (Martins, 1998; Oliveira, 1991). Quanto ao curso de Administração da UNISINOS, foram definidos alguns indicadores que possam mensurar cada objetivo estratégico. É importante salientar que, em qualquer organização, devem ser estabelecidas metas para cada um dos indicadores, avaliando-se o desempenho de acordo com os prazos estabelecidos. No entanto, as metas estabelecidas são informações confidenciais dos administradores do curso, não havendo possibilidade de publicá-las neste artigo.

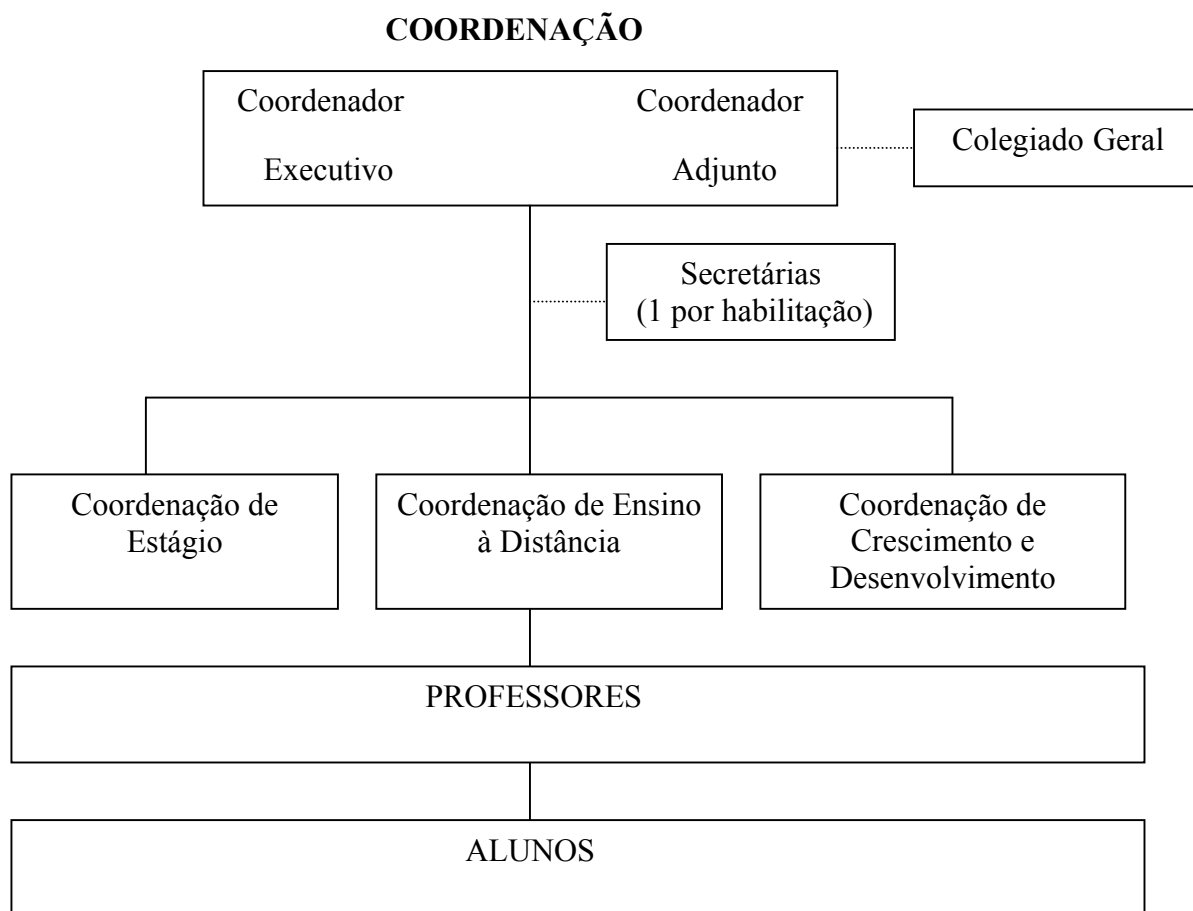
**Tabela 5 – Indicadores de cada Objetivo Estratégico**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Concretizar currículo com habilitações Específicas	Nº de habilitações que o curso oferece
	Nº de alunos participantes
Criar um programa prático de ensino	Nº de parcerias com empresas
	Nº de alunos aprendendo nas empresas
Elaborar programa de horários alternativos de estudo	Quantidade de horários oferecidos
	Nº de alunos participantes
Gerar infra-estrutura para ensino pela Internet	Nº de alunos que utilizam o sistema
	Nº de professores habilitados a este tipo de ensino
Gerar infra-estrutura para Teleconferências	Quantidade em horas de teleconferências
	Nº de participantes
Tornar o curso conhecido na América Latina	Nº de parcerias com universidades latino americanas
	Nº de professores visitantes/universidade
	Nº de alunos visitantes/universidade
Informatizar as salas de aula	Nº de alunos/computador
	Quantidade de <i>softwares</i> habilitados
Aumentar a capacidade de atendimento da demanda	Nº de salas de aula
	Nº de candidatos por vaga no vestibular
Aprimorar constantemente o corpo docente	Nº de alunos/professores doutores
	Nº de professores cursando especialização

## **6ª ETAPA: ANÁLISE E RECONFIGURAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A construção de um planejamento estratégico não pode ser dissociada de uma análise da estrutura organizacional do curso, a fim de verificar se esta estrutura pode oferecer condições para a realização de cada atividade prevista no planejamento.

A partir desta análise, foi elaborada a estrutura organizacional mais adequada para a consecução de cada um dos objetivos estratégicos, apresentada a seguir.



É importante salientar que cada setor do curso deve ter funções específicas bem definidas. Na próxima etapa do planejamento (desdobramento do plano) e nas considerações finais do trabalho, são apresentadas algumas funções e atividades específicas de cada um dos setores da nova estrutura organizacional sugerida.

### **7ª ETAPA: DESDOBRAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO (*catch ball*)**

A partir das diretrizes e objetivos estratégicos definidos, deve-se desdobrar essas diretrizes e objetivos em atividades e metas (relativas aos indicadores), para que todos na instituição tenham funções definidas e possam ser cobrados de acordo essas as metas.

Campos (1996), afirma que “desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes, sob responsabilidade de outras pessoas”. Para ele, “cada diretriz estabelecida no desdobramento está intimamente ligada à diretriz original, num relacionamento meio-fim”. O autor denomina o processo de negociação das responsabilidades de cada um no plano de *catch ball*.

Levando em consideração este conceito de desdobramento do planejamento, foram criados planos de ação para cada objetivo estratégico, através de quadros em que constam a diretriz estratégica à qual se refere o objetivo, os indicadores de cada objetivo (com metas

para cada ano), as atividades propostas para que se atinja o objetivo, com o setor encarregado de realizá-las, e o investimento necessário para que cada projeto seja executado.

**Tabela 6 – Modelo de Quadro para Plano de Ação**

<b>OPÇÃO ESTRATÉGICA 1: Aprendizado contínuo</b>														
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Criação de um programa prático de ensino</b>														
<b>INDICADORES/METAS</b>		<b>2000</b>	<b>2001</b>				<b>2002</b>			<b>2003</b>				<b>2004</b>
Nº de parcerias com empresas		40	100				150			250				400
Nº de alunos aprendendo nas empresas		50	150				250			400				600
<b>AÇÕES E PROJETOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>J</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Criar um setor de estágios específico para o curso	Coordenação de Estágio	X	X	X										
Estabelecer parcerias com empresas em todo o RS	Coordenação de Estágio			X	X	X	X		X	X	X			
Encaminhar alunos à Unicon – Consultoria Júnior da UNISINOS	Coordenação de Estágio			X	X	X		X	X	X				

Obs.: quadro relativo às atividades para o ano 2000, sendo marcados com X os meses em que cada atividade deverá ser realizada.

Neste artigo, será mostrado apenas o quadro relativo ao plano de ação de um dos objetivos estratégicos, pois muitas informações são de uso exclusivo da coordenação do curso, como citado anteriormente. No entanto, o mais importante é a demonstração do método utilizado no desdobramento das diretrizes, que deve ser aplicado a cada um dos objetivos estratégicos.

Para que haja comprometimento no sentido de realizar as atividades definidas no desdobramento, deve-se ter em mente que “a essência do planejamento são as negociações verticais e horizontais conduzidas para que as metas e as medidas sejam viabilizadas. Estas negociações são chamadas de ajuste, chamado pelos japoneses de *catch ball*”(Campos, 1996).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os aspectos abordados neste trabalho indicam alguns caminhos a serem tomados na busca de um melhor posicionamento estratégico para o curso de Administração de Empresas da UNISINOS, propiciando uma melhor estrutura aos seus alunos atuais e maiores possibilidades de atrair novos alunos. Na busca da concretização de cada objetivo estratégico, alguns projetos tornam-se preponderantes, a partir de linhas de ação explicitadas a seguir.

Com o objetivo de criar um currículo com habilitações específicas, sugere-se a formação de uma comissão permanente de reformulação curricular - o colegiado geral -, composto por professores e alunos do curso. Entre outras atividades, o colegiado geral teria a função de realizar pesquisas junto aos alunos para que fossem criadas habilitações de acordo com seu interesse. Esta comissão teria horários disponíveis para ouvir alunos e ser o principal

canal de comunicação entre as coordenações do curso (de acordo com a nova estrutura organizacional apontada na 7ª etapa do plano) e o corpo docente.

Para que seja estabelecido um programa prático de ensino, sugere-se a criação de um setor específico de estágios para o curso de Administração de Empresas. Esse setor teria a função de estabelecer parcerias com empresas do Rio Grande do Sul, ajudando os alunos a realizarem estágios específicos em suas áreas de interesse, o que traria mais qualidade aos estágios e um melhor encaminhamento ao mercado de trabalho após o término da graduação.

A disponibilização de infra-estrutura para o ensino à distância, através de teleconferências e da internet, é uma das medidas mais importantes no que diz respeito às demandas e tendências do mercado atual. Através da Coordenação de Ensino à Distância, que seria criada exclusivamente para este fim, seria feito um levantamento das necessidades de equipamentos e recursos humanos necessários para a concretização de um programa de ensino à distância. Da mesma forma, deveria haver treinamento intensivo dos professores, para que estes se adequassem a essa nova realidade de ensino não presencial.

No entanto, de nada adianta disponibilizar uma estrutura de ensino à distância se a universidade não for conhecida em todo o Brasil e fora dele. Na busca de alunos para o programa de ensino à distância, o público-alvo pode ser inicialmente a América Latina, pois o curso de Administração já possui alguns convênios com universidades da América do Sul.

Para tornar o curso de Administração e a Universidade mais conhecidos na América do Sul, é importante a criação de uma Comissão de Intercâmbios, que estaria encarregada de encaminhar alunos e professores para estudar em universidades latino-americanas. Além de possibilitar o aprimoramento de professores e alunos, os intercâmbios trariam grande contribuição no sentido de tornar a UNISINOS e seu curso de Administração de Empresas mais conhecidos em toda a América Latina, pois alunos de universidades do exterior também poderiam vir estudar aqui.

Por fim, como o principal objetivo de qualquer curso universitário é o ensino, é de fundamental importância a manutenção de um corpo docente com professores especializados, motivados e atualizados. Para isso, algumas medidas importantes são: a criação de uma comissão especial de análise de currículos de professores, que devem ser avaliados quanto a sua experiência acadêmica e profissional; a elaboração de um plano de incentivos para os professores atuais, que teriam seus salários veiculados a uma avaliação realizada pelos alunos semestralmente; e a realização de cursos de especialização específicos para professores de Administração, tanto da UNISINOS quanto de outras universidades latino-americanas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. In: *Nova LDB – Publicação Interna da UNISINOS*, São Leopoldo, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DEETER-SCHMELZ, Dawn R.; RAMSEY, R. Student team performance: a method for classroom assessment. **Journal of Marketing Education**, vol. 20, pp. 85-93, Aug 1998.
- DELORS, Jacques et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. Rio Tinto: Edições ASA, 1996.
- FACHIN, Roberto Costa. Transferência de tecnologia administrativa, o ensino de graduação em Administração e o papel da pós-graduação. **Revista de Administração**. São Paulo, vol. 25, p.22-28, out./dez. 1990.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KELLY, Kevin. **Novas regras para uma nova economia**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- KOTLER, Phillip; FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LANTOS, P. Geoffrey. Nurturing professionalism in our students. **Marketing Educator**, vol.18, p. 1 e 8, primavera 1999.
- MARTINS, Gustavo de Ávila. Planejamento estratégico em instituições de ensino: conceitos e métodos. **Educação em Revista**. Rio Grande do Sul, nº 11, p. 16-18, set./out. 1998.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. Secretaria de Ensino Superior. Comissão de Especialistas de Ensino de Administração. **Proposta de diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração**. Brasília: 1999.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana-key, 1990.
- NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1991.
- PAGNONCELLI, D. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Desenvolvimento e crise no Brasil**. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1977
- STORCK, Vera Suely. Notas para a história da Administração brasileira: origens e desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, vol. 23, p. 57-62, jul./set. 1983.
- TEIXEIRA, Anísio. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.
- TOFFLER, Alvin. **Previsões e premissas**. Rio de Janeiro: Record, 1983.
- UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Pró-reitoria de Desenvolvimento. **Missão e Perspectivas**. São Leopoldo: 1999.
- VIANNA, Marco Aurélio F. **Que crise é esta? Atributos da empresa triunfadora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.