

ANTONIO SERGIO CELLA

**SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO
ESTRATÉGICA DAS IES-PRIVADAS**

PUC-CAMPINAS

2006

ANTONIO SERGIO CELLA

**SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO
ESTRATÉGICA DAS IES-PRIVADAS**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, ao Programa de Pós-Graduação na área de Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Nonato Macedo dos Santos

PUC-CAMPINAS

2006

Ficha Catalográfica
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e
Informação - SBI - PUC-Campinas

t658.4038011 Cella, Antonio Sergio.
C393s Sistemas de informações para a gestão estratégica das IES-Privadas /
Antonio Sergio Cella. - Campinas: PUC-Campinas, 2006.
204p.

Orientador: Raimundo Nonato Macedo dos Santos.
Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas,
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Ciência da
Informação.

Inclui bibliografia.

1. Sistemas de informação gerencial. 2. Planejamento estratégico. 3. Sistemas de recuperação da informação. 4. Ensino superior - Brasil - Avaliação. 5. Instituição social. 6. Desenvolvimento institucional. 7. Universidades e faculdades particulares. I. Santos, Raimundo Nonato Macedo dos. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

22.ed.CDD – t658.4038011

BANCA EXAMINADORA

Presidente e Orientador
Prof. Dr. Raimundo Nonato de Macedo Santos

1º. Examinador
Profa. Dra. Nair Yumiko Kobashi

2º. Examinador
Prof. Dr. José Oscar Fontanini de Carvalho

Campinas, 17 de outubro de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa
Regina que nos momentos mais difíceis sempre
esteve ao meu lado, agradeço ao incentivo e
compreensão.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Raimundo Nonato Macedo dos Santos
Orientador e incentivador deste trabalho, pela compreensão, apoio, amizade e dedicação em todos os momentos.

À Profa. Dra. Nair Yumiko Kobashi
Pelas orientações, estímulo, amizade e importantes sugestões.

Ao Prof. Dr. José Oscar Fontanini de Carvalho
Pela amizade e participação na Banca Examinadora.

Ao Prof. Pe. José Benedito de Almeida David
Magnífico Reitor da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, gestão de 2002 a 2006, pela amizade, incentivo e ensinamentos.

Ao Prof. Pe. Wilson Denadai
Atual Magnífico Reitor da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, pelo incentivo e ensinamentos.

Ao Prof. Dr. Candido Ferreira da Silva – *in memoriam*
Meu eterno mestre, pelo incentivo e oportunidade de ingressar na vida acadêmica.

Ao Prof. Ivo Isidoro Ovalle – *in memoriam*
Meu amigo e eterno mestre, pelo incentivo, orientações e oportunidade de ingressar na vida acadêmica.

À Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Pela concessão da Bolsa do Programa de Capacitação de Docentes, que foi de grande valia para a realização deste trabalho.

Aos Professores do Programa de Mestrado em Ciência da Informação da PUC-Campinas, pela dedicação, apoio e constante incentivo nos projetos realizados.

*Sábio
é aquele que conhece
os limites
da própria ignorância.*
Sócrates

*Se conhecimento
pode trazer problemas,
não é sendo ignorante
que poderemos
solucioná-los.*
Issac Assimov

RESUMO

CELLA, Antonio Sergio. *Sistemas de informações para a gestão estratégica das IES-privadas*. Campinas, 2006. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2006.

Pesquisa sobre a utilização dos sistemas de informações para a gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior-Privadas. Discutem-se, primeiramente, os antecedentes históricos do ensino superior no Brasil, a questão da privatização do ensino, a regulamentação das IES privadas e o desempenho da educação superior no período de 1994 a 2004. Demonstra-se a necessidade das instituições privadas adotarem uma gestão voltada para o desempenho estratégico, a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional e o desenvolvimento e implantação de um modelo de planejamento estratégico institucional. Em seguida, demonstra-se a categoria dos sistemas de informação, a proposta de um modelo de sistema de informações estratégicas com sua estrutura funcional e aplicabilidades, a proposta de um sistema de informações gerenciais e a importância dos sistemas de avaliação e controle estratégico. Finalmente, conclui-se apresentando os resultados e sugestões de estudos futuros.

Palavras Chave: sistemas de informações, sistema de informações estratégicas, sistema de informações gerenciais, ensino superior privado, gestão estratégica, plano de desenvolvimento institucional, planejamento estratégico.

ABSTRACT

CELLA, Antonio Sergio. *Information systems for the strategical management of the private higher education*. Campinas, 2006. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2006.

Research on the use of the information systems for the strategical management of the Private Higher Education. They are argued, first, the historical antecedents of higher education in Brazil, the question of the privatization of education, the regulation of the private higher education and the performance at period from 1994 to 2004. Shows the necessity of the private institutions to adopt a management directed toward the strategical performance, the elaboration of the Plan of Institutional Development and the development and implantation of a model of institutional strategical planning. After that, the categories of the information systems, the proposal of a model of strategical information system with its functional structure and applicabilities are demonstrated, the proposal of a management information system and the importance of the evaluation systems and strategical control. Finally, it is concluded presenting the results and suggestions of future studies.

Key Words: information systems, strategical information systems, management information systems, private higher education, plain of institutional development, strategical management, strategical planning.

SUMÁRIO

Página

1 INTRODUÇÃO.	16
1.1 Cenário Atual.	16
1.2 Formulação do Problema e Objetivos da Pesquisa.	17
1.3 Justificativa.	19
1.4 Procedimentos Metodológicos.	24
1.5 Contribuição.	25
1.6 Organização da Dissertação.	26
2 A REGULAMENTAÇÃO E O DESEMPENHO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.	28
2.1 O Ensino Superior no Brasil.	28
2.1.1 Antecedentes Históricos.	28
2.1.2 As Grandes Mudanças.	29
2.1.3 A Privatização do Ensino no Brasil e as Políticas Sociais dos Anos 90.	30
2.1.4 A Privatização do Ensino Superior no Brasil.	34
2.2 A Regulamentação das IES no Brasil.	36
2.2.1 Plano Nacional de Educação – PNE.	37
2.2.2 Diretrizes do PNE para o Ensino Superior.	39
2.2.3 A Estruturação das IES.	42
2.3 O Desempenho do Setor de Ensino Superior Privado.	46
2.3.1 Os Principais Indicadores.	46
2.3.2 A Organização Acadêmica e a Categoria Administrativa.	48
2.3.3 As Maiores IES por Número de Matrículas.	49
2.3.4 O Crescimento do Número de IES por Categoria Administrativa.	50
2.3.5 O Crescimento do Número de Cursos Oferecidos.	51
2.3.6 A Distribuição de Vagas nos Processos Seletivos.	52
2.3.7 O Número de Ingressos pelos Processos Seletivos.	53
2.3.8 O Número de Matrículas na Graduação.	55
2.3.9 A Evolução do Número de Concluintes das IES.	56
2.3.10 As Principais Considerações.	57
2.4 Tendências Futuras para o Ensino Superior do Brasil.	62
2.5 O Ensino Superior para o Século XXI.	64

SUMÁRIO

Página

3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS IES-PRIVADAS.	69
3.1 A Gestão das IES-Privadas.	69
3.2 A Regulamentação da Gestão das IES-Privadas.	71
3.3 O Planejamento Estratégico das IES-Privadas.	73
3.3.1 Níveis de Planejamento.	73
3.3.2 O Modelo Proposto de Planejamento Estratégico para IES.	75
3.3.3 Construção das Premissas.	79
3.3.4 As Grandes Escolhas.	96
3.3.4.1 Construção da Visão de Futuro.	96
3.3.4.2 Formulação das Opções Estratégicas Institucionais.	99
3.3.4.2.1 A Escolha de Opções Estratégicas sob Cenários.	107
3.3.4.3 Definição dos Objetivos Estratégicos Institucionais.	109
3.3.4.3.1 O Conceito de Objetivo Estratégico.	109
3.3.4.3.2 Critérios de Qualidade e Tipologia dos Objetivos Estratégicos. .	110
3.3.4.4 Definição de Estratégias Institucionais.	111
3.3.4.4.1 Conceituação e Classificação de Estratégias.	111
3.3.5 Detalhamento e Elaboração das Estratégias.	115
3.3.5.1 Planejamento Estratégico de Negócios.	115
3.3.5.2 Planejamento Estratégico Funcional.	117
3.3.5.3 Consolidação e Consistência dos Planos Estratégicos.	120
3.3.5.4 Macroquantificações.	120
3.3.5.5 Projetos Estratégicos.	121
3.3.5.6 Reconfiguração Organizacional.	122
3.3.6 Implementação do Plano Estratégico.	123
3.3.6.1 Logística da Implantação do Plano Estratégico.	123
3.3.6.2 Divulgação do Plano Estratégico.	126
3.3.6.3 Detalhamento e Aprovação dos Projetos Estratégicos.	126
3.3.6.4 Elaboração dos Planos Táticos ou Gerenciais.	127
3.3.7 Acompanhamento e Sucesso do Planejamento Estratégico.	129

SUMÁRIO

Página

4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS.	133
4.1 A Informação.	133
4.1.1 O Conceito de Informação.	133
4.1.2 A Informação e a Comunicação.	137
4.1.3 Informação e Dado.	137
4.1.4 Informação e Conhecimento.	138
4.1.5 Informação e Tomada de Decisão.	140
4.1.6 A Natureza Multiforme da Informação.	142
4.1.7 As Várias Fontes de Informação na Organização.	143
4.1.8 A Informação como Recurso Organizacional.	145
4.2 Os Sistemas de Informações.	147
4.2.1 Conceituação.	147
4.2.2 Categorias dos Sistemas de Informação.	149
4.3 A Estrutura Organizacional das IES.	153
4.4 Sistemas de Informações Estratégicas.	157
4.4.1 Sistema de Informações Estratégicas – SIE.	159
4.4.1.1 Módulo 1 – Fase de Prospecção do Planejamento Estratégico.	160
4.4.1.2 Módulo 2 – Sistema de Gestão Estratégica.	163
4.4.2 Sistema de Informações Administrativas – SIA.	168
4.4.2.1 Módulo 1 – Fase de Diagnóstico.	168
4.4.2.2 Módulo 2 – Sistema de Gestão Administrativa.	172
4.4.3 Sistema de Informações Gerenciais – SIG.	174
4.4.3.1 O SIG e as Informações a Nível Estratégico.	178
4.5 O Controle e a Avaliação Estratégica.	180
4.5.1 Conceito e Natureza.	180
4.5.2 Objetivos e Focos.	181
4.5.3 A Tomada de Decisão e a Eficácia Empresarial.	185
5 CONCLUSÃO.	190
REFERÊNCIAS.	197

LISTA DE FIGURAS

Página

Figura 1	Distribuição das IES públicas e privadas. Brasil, 1994-2004.	16
Figura 2	Organograma da organização administrativa.	45
Figura 3	Níveis de decisão e tipos de planejamento.	74
Figura 4	Etapas do planejamento estratégico institucional.	77
Figura 5	Modelo de planejamento estratégico.	78
Figura 6	Força de mudanças e a educação superior no Brasil.	89
Figura 7	Componentes do vetor de crescimento – produtos e mercados.	102
Figura 8	As cinco opções estratégicas genérica.	104
Figura 9	Modelo de desenvolvimento do planejamento tático.	128
Figura 10	Pirâmide das necessidades e a demanda por informação.	134
Figura 11	As Demandas e Ofertas de Informação.	135
Figura 12	Modelo de Gestão Estratégica – Sistemas e Módulos.	158
Figura 13	Estrutura do SIE: Sistemas e Módulos.	162
Figura 14	Estrutura do SIA: Sistemas e Módulos.	171
Figura 15	Níveis de Influência do SIG.	177
Figura 16	Eficácia Empresarial e Processo Estratégico.	189

LISTA DE QUADROS

Página

Quadro 1	Principais dispositivos regulamentados por leis e decretos do ensino superior.	36
Quadro 2	Modelo de área estratégica de negócios.	116
Quadro 3	Competências de uma universidade em um ambiente de concorrência. ...	119

LISTA DE TABELAS

Página

Tabela 1	Estatísticas básicas e indicadores da educação superior: graduação (por categoria administrativa). Brasil, 2004.	48
Tabela 2	Número de IES por organização acadêmica e categoria administrativa. Brasil, 2004.	49
Tabela 3	Relação das dez maiores instituições em número de matrículas. Brasil, 2003.	50
Tabela 4	Distribuição percentual do número de IES, por categoria administrativa. Brasil, 1994-2004.	51
Tabela 5	Distribuição percentual do número de cursos das IES: graduação. Brasil, 1994-2004.	52
Tabela 6	Distribuição percentual do número de vagas oferecidas nos processos seletivos das IES: graduação. Brasil, 1994-2004.	53
Tabela 7	Distribuição percentual do número de ingressos na graduação. Brasil, 1994-2004.	54
Tabela 8	Distribuição percentual do número de matrículas na graduação. Brasil, 1994-2004.	55
Tabela 9	Distribuição percentual do número de concluintes na graduação. Brasil, 1994-2004.	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEN	=	Área Estratégica de Negócios
BI	=	Business Intelligence
CAPES	=	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	=	Ciência da Computação
CEFETs	=	Centros Federais de Educação Tecnológica
CES	=	Câmara de Educação Superior
CETs	=	Centros de Educação Tecnológica
CI	=	Ciência da Informação
CNE	=	Conselho Nacional de Educação
CNPJ	=	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CNPq	=	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSED	=	Conselho Nacional de Secretários de Educação
DEAES	=	Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior
DSS	=	Decision Support Systems
DW	=	Datawarehousing
EIS	=	Executive Information Systems
FINEP	=	Financiadora de Estudos e Projetos
GE	=	Gestão Estratégica
IA	=	Inteligência Artificial
IC	=	Inteligência Competitiva
IES	=	Instituições de Ensino Superior
INEP	=	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais
KBS	=	Knowledge-Based Systems
LDB	=	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA	=	Master of Business Administration
MEC	=	Ministério da Educação e Cultura
MIS	=	Management Information Systems
ONGs	=	Organizações Não Governamentais
P&D	=	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	=	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	=	Planejamento Estratégico

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PEN	=	Planejamento Estratégico de Negócios
PEs	=	Plano Estratégico
PME	=	Pequenas e Médias Empresas
PNE	=	Plano Nacional de Educação
RI	=	Recuperação de Informação
SAD	=	Sistemas de Apoio à Decisão
SCE	=	Sistema de Controle Estratégico
SE	=	Sistemas Especialistas
SESU	=	Secretaria de Educação Superior
SIA	=	Sistema de Informações Administrativas
SIE	=	Sistema de Informações Estratégicas
SIEx	=	Sistemas de Informação para Executivos
SIG	=	Sistema de Informações Gerenciais
SIO	=	Sistema de Informações Operacionais
SIT	=	Sistema de Informações Táticas
TI	=	Tecnologia da Informação
TIC	=	Tecnologias de Informação e Comunicação
UEN	=	Unidade Estratégica de Negócios
UNDIME	=	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	=	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

1 INTRODUÇÃO

1.1 Cenário Atual

As IES privadas possuem características diferenciadas em relação às indústrias e outras empresas prestadoras de serviços, em função das suas atividades, representadas pelo ensino, pesquisa e extensão; e da sua classificação fiscal, ou seja, algumas universidades objetivam o lucro e outras são filantrópicas.

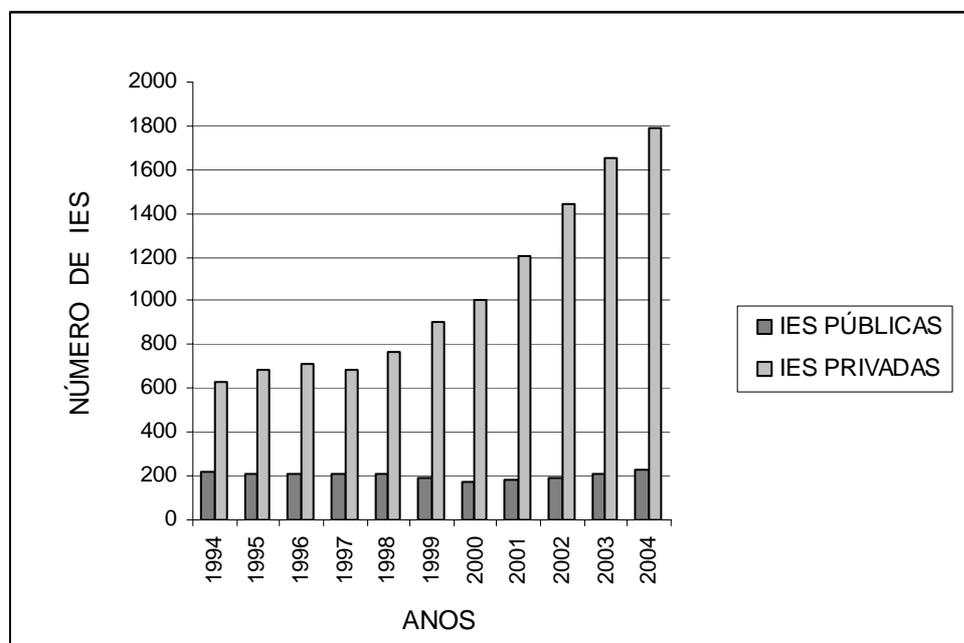


Figura 1 - Distribuição das IES públicas e privadas. Brasil, 1994-2004.
Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004
(MEC/INEP/DEAES, 2005).

Conforme Figura 1, observa-se um crescimento significativo das IES privadas, no período analisado, passando de 633 instituições em 1994 para 1.789 instituições em 2004, isto representa um crescimento expressivo de 183%; já as IES públicas contavam com 218 instituições em 1994 e passaram para 224 em 2004, representando um crescimento de apenas 3%.

Esse crescimento desordenado das IES privadas demonstra o elevado grau de competitividade do setor de educação superior no Brasil. As universidades estão sendo obrigadas a adotar novos modelos de gestão que possibilitem avaliar a sua estrutura econômico-financeira, na busca de vantagens competitivas; algumas universidades estão conseguindo manter o número de alunos em função da sua tradição, mesmo praticando preços não competitivos.

A estrutura organizacional das IES, na sua grande maioria, é composta por professores que assumem cargos administrativos sem a devida capacitação e visão estratégica de mercado para enfrentar a concorrência; muitos ficam em situação desconfortável diante do desafio de oferecer um curso como um produto e de administrar uma universidade como uma empresa, que necessita de recursos (mensalidades, doações e fomento para pesquisa) para remunerar seus professores, funcionários e demais despesas operacionais.

1.2 Formulação do Problema e Objetivos da Pesquisa

O cenário apresentado, anteriormente, demonstra o elevado grau de competitividade do setor de educação no Brasil; portanto, urge a necessidade dos gestores das IES privadas repensarem a forma e a postura de gestão de suas instituições.

Os alunos ao se inscreverem no processo seletivo dessas instituições têm buscado algumas referências focadas em parâmetros como tradição da instituição, qualidade de ensino, preço competitivo, infra-estrutura acadêmica, localização geográfica, acessibilidade às informações e atendimento.

Este trabalho tem como propósito estabelecer os parâmetros de um sistema de informação integrado com o planejamento estratégico de uma IES privada, inserida num mercado competitivo, e que atenda as necessidades e expectativas dos alunos, do corpo acadêmico e administrativo.

Nesse sentido, o objetivo central é demonstrar a importância dos sistemas de informações para a elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior privada, cujas ações e procedimentos são regulamentados pelo MEC. Como será visto no decorrer deste trabalho o MEC está condicionando o credenciamento, o recredenciamento, o reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos das IES à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que representa o Planejamento Estratégico (PE) de uma instituição.

Também serão propostos sistemas de informações voltados para a gestão estratégica das IES privadas, que necessitam de informações estratégicas para a tomada de decisão no curto, médio e longo prazo.

Com relação à delimitação do estudo este trabalho será voltado, especificamente, para uma universidade privada, que por possuir uma estrutura organizacional complexa - com alunos, professores, funcionários e parceiros externos - requer sistemas de informações integrados com a estrutura acadêmica e administrativa da instituição.

Como resultado deste trabalho, pretende-se responder às seguintes perguntas:

- Como tem se comportado o setor de educação superior no Brasil?
- Como tem sido o desempenho das IES privadas nos últimos anos?
- Quais os impactos da legislação superior, imposta pelo MEC, nas IES privadas?
- Como uma IES privada pode desenvolver uma gestão estratégica?
- Quais os critérios e procedimentos utilizados para elaboração do Planejamento Estratégico de uma IES privada?
- Como se desenvolve o processo de implantação do Plano Estratégico de uma IES privada?
- Como conceituar, classificar e tratar as informações que alimentarão o sistema de informação de uma IES privada?
- Que tipo de sistema de informação está voltado para a gestão estratégica de uma IES privada?

- Como os sistemas de informações controlam a gestão estratégica de uma IES privada?

1.3 Justificativa

A maioria das IES não possui planejamento estratégico e os sistemas de informações são ineficientes para a tomada de decisão e para o controle econômico-financeiro; essa falta de gestão estratégica tem levado muitas universidades a contraírem empréstimos financeiros para a manutenção das suas atividades.

Segundo Tachizawa; Cruz Junior; Rocha (2001, p.21):

Uma mudança fundamental em escala mundial está no meio ambiente e no âmbito interno das organizações empresariais. Essa mudança está provocando a renovação das tecnologias aplicadas à gestão de negócios dessas organizações em face da necessidade de sua sobrevivência no segmento econômico que atuam.

A maioria das organizações está se defrontando com a necessidade de melhorar a qualidade de seus produtos ou serviços, de reduzir a sua margem de lucro e reduzir os seus custos operacionais. Com a mudança dos mercados as organizações não conseguem manter vantagem competitiva duradoura e são obrigadas a inovar constantemente para competir e sobreviver.

As IES privadas estão se deparando com este cenário e começaram a adotar uma postura de gestão voltada tanto para as atividades-fim como também para o desempenho dos resultados econômico-financeiros. Elas possuem deficiências em relação aos serviços prestados aos seus alunos e à demanda de mercado, devido aos seguintes fatores:

- Os cursos de graduação carecem de formação prática;
- Os conhecimentos dos graduados são genéricos e superficiais;
- As IES não atendem as necessidades do mercado;
- As IES oferecem ensino desatualizado e não criativo;
- As IES não integram os conhecimentos das atividades de uma organização empresarial.

Com relação ao grau de competitividade do setor educacional alguns pontos merecem destaque:

- Em relação à localização geográfica as instituições se diferenciam tanto em termos qualitativos (porte, tipos de cursos, qualificação do corpo docente e infra-estrutura) como quantitativos (concentração de um número maior de IES em uma região específica);
- Tem ocorrido um aumento significativo de IES em sua área de atuação;
- Não existe diferenciação significativa entre as tecnologias educacionais e de processos entre as IES;
- A competição está centrada no lançamento de novos cursos com diferenciação de preço e qualidade;
- A demanda pelos produtos oferecidos está atrelada ao crescimento da população estudantil;
- A regulamentação estatal é elevada e existem barreiras legais à abertura de novas IES;
- Os alunos formados que são detentores de alto conhecimento representam o produto gerado pelas IES.

Diante das incertezas do mercado e do aumento da competitividade é de fundamental importância que toda IES privada se preocupe com o planejamento estratégico de suas atividades. Este planejamento, segundo Oliveira (2002a), pode ser conceituado como um processo que é desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. As principais características do planejamento estratégico são:

- É um processo sistemático e constante para a tomada de decisão, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo;
- É um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos;
- O produto final do processo de planejamento estratégico é o plano estratégico que deverá ser desenvolvido pela empresa e não para a

empresa, objetivando a sua aceitação por todos os membros da organização que irão implementá-lo.

Para Oliveira (2002a, p.47-48) o planejamento estratégico representa:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos gestores de uma organização e é através dele que uma instituição elabora a sua missão, a sua visão de futuro, os seus valores, os seus objetivos estratégicos e as suas estratégias, para que seus objetivos sejam alcançados e as suas ações de curto, médio e longo prazo, sejam implementadas.

Thompson Jr.; Strickland III (2000, p.13) afirmam que para a elaboração e implementação de um plano estratégico é necessário:

1. Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada;
2. Converter a missão e a visão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
3. Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
4. Implementar e executar a estratégia escolhida de forma eficiente e eficaz;
5. Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos e as estratégias.

Com o planejamento estratégico uma organização estabelece seus objetivos estratégicos e implementa suas ações para o crescimento frente aos concorrentes; para consolidar a qualidade de seus produtos ou serviços; para participar do mercado de forma pró-ativa; para reduzir seus custos operacionais e tornar a organização mais competitiva; e para fortalecer sua posição de reconhecimento nacional e internacional.

As IES privadas além de serem apegadas às suas antigas tradições e resistentes a mudanças estão sendo obrigadas a se preocupar com o planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo em função dos seguintes fatores:

1. Fatores Externos:

- Aumento de demanda social por uma clientela diversificada;

- Com a globalização ocorreram mudanças nas necessidades de mercado;
- O governo tem cortado os gastos com educação superior e tem obrigando as IES a buscarem outros programas de financiamento para pesquisa e alunos carentes;
- Com os sistemas de avaliação do MEC/INEP as IES estão sendo obrigadas a rever seus projetos pedagógicos e os investimentos em infra-estrutura.

2. Fatores Internos:

- A necessidade de integrar os métodos interdisciplinar, multidisciplinar e pluridisciplinar de ensino, pesquisa e extensão;
- O progresso da ciência tem obrigado as instituições a investirem no desenvolvimento da pesquisa;
- O desenvolvimento das atividades de extensão através de cursos e projetos.

Segundo MacGee; Prusak (1994, p.17) a informação representa a base para criação de uma vantagem competitiva:

A informação cada vez mais constituirá a base da competição especialmente no setor de serviços; os executivos de alto nível precisam começar a determinar claramente o papel que a informação vai desempenhar no projeto e execução da estratégia competitiva de suas empresas, ou se arriscarão a ficar numa posição de desvantagem perante seus concorrentes mais capacitados no que se refere à informação.

Para a grande maioria das organizações o investimento em gerenciamento da informação tem se tornado um dos componentes mais significativos no orçamento de investimentos. Esses investimentos muitas vezes se concentram em grandes volumes de dados e informações referentes a transações de negócios e pouca atenção é dada ao valor estratégico da informação, ou seja, o gerenciamento de uma informação qualitativa e que é difundida e utilizada por toda a organização.

Tanto a informação como a tecnologia da informação tem desempenhado papel fundamental para a definição e execução de uma determinada estratégia, ou seja, no aperfeiçoamento da definição de estratégias competitivas; na

capacidade de executar essas estratégias e na habilidade necessária para garantir que estratégias e execução permaneçam sincronizadas entre si e com o ambiente externo. A partir do momento que o desafio da organização é a integração da estratégia e a sua execução, o papel da informação como ferramenta essencial para chegar a esta integração torna-se evidente.

Segundo Melo (1999, p.30) um sistema de informação representa: "... todo e qualquer sistema que tem informação como entrada visando gerar informação como saída; e a expectativa de se obter tais informações, para satisfazer determinadas necessidades, corresponde ao objetivo geral dos sistemas de informações."

A utilização de um Sistema de Informações Estratégicas (SIE) voltado para a gestão estratégica de uma instituição tem que ser capaz de abordar as questões do ambiente macro, micro e interno de uma instituição. Para tanto, enfoques-chave são propostos como fatores potenciais portadores de visão estratégica, que associados aos fatores críticos de sucesso da organização, podem subsidiar o processo decisório com informações e análises que permitam fortalecer uma cultura orientada a antecipações, desafios, renovações e aprendizagem contínua.

Para Melo (1999) um sistema de informação passa por três estágios: a coleta de dados, a produção ou tratamento da informação e o uso gerencial da informação. Com relação ao uso estratégico da informação, voltado para a gestão e tomada de decisão, existe a função administrativa de planejamento dividida em duas etapas:

- 1ª Etapa - Planejamento Estratégico: são criados os planos para alcançar os objetivos, as metas e as diretrizes da organização. No nível operacional são geradas as informações gerenciais sobre a realidade interna e externa da organização, é nesta etapa de processamento que se formam os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG);
- 2ª Etapa - Planejamento Tático: são criados os planos referentes aos meios de atingir os fins almejados.

Para a operacionalização de um Sistema de Informações Estratégicas (SIE) uma organização pode utilizar um Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

como interface com os demais sistemas internos; esses sistemas contribuem para o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico institucional.

Segundo Oliveira (2002b, p.40) um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) representa: "... o processo de transformação de dados em informação que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentabilidade administrativa para otimizar os resultados esperados."

Com a implantação de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) alguns benefícios poderão ser alcançados: como a redução dos custos operacionais; a melhoria no acesso às informações; a melhoria na produtividade; as melhorias dos serviços realizados e oferecidos; a melhoria na tomada de decisão; a melhoria na estrutura organizacional; a redução do grau de centralização das decisões; a otimização na prestação de serviços aos clientes; a redução do corpo funcional burocrático; a redução dos níveis hierárquicos e uma melhor interação com os fornecedores.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizada a pesquisa qualitativa e conforme Chizzotti (1995, p.89): "... a finalidade de uma pesquisa qualitativa é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa."

Neste tipo de pesquisa os dados coletados em diversas etapas são constantemente analisados e avaliados, no processo de análise todos os novos aspectos descobertos serão investigados para orientar uma ação que modifique as condições e as circunstâncias indesejadas.

Portanto, esta pesquisa terá a seguinte caracterização:

1º- Haverá contato direto com o ambiente e a situação que será investigada, portanto, em relação à coleta de dados será utilizada a observação estruturada como instrumento de pesquisa.

2º- As hipóteses serão descritivas, ou seja, os dados serão coletados através de pesquisa bibliográfica e de relatórios.

3º- Haverá preocupação com o desempenho das IES, com os processos de gestão estratégica e com os sistemas de informações adotados pelas IES.

Para o desenvolvimento do trabalho será utilizada a técnica de estudo de caso que segundo Chizzotti (1995, p.102):

É uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-lo analiticamente, objetivando tomar decisão a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

A pesquisa que se pretende realizar é um estudo de caso tomado como uma unidade social, ou seja, uma Instituição de Ensino Superior – Privada; portanto, o objetivo estudado será tratado como único.

1.5 Contribuição

A primeira contribuição está focada na avaliação do desempenho do setor do ensino superior no Brasil, no período de 1994 a 2004, com as suas instituições, a evolução dos cursos de graduação, as vagas disponibilizadas, as inscrições dos alunos nos processos seletivos, as matrículas realizadas e os principais indicadores do setor.

A segunda contribuição está focada na apresentação de um modelo de gestão estratégica baseada no planejamento estratégico institucional que possibilite: o desenvolvimento das premissas, a formulação da missão da instituição, a formulação da visão de futuro, a identificação dos valores institucionais, a identificação das oportunidades e ameaças do mercado, a identificação das forças e fraquezas internas, a formulação dos objetivos e a formulação dos projetos estratégicos.

A terceira contribuição está focada na proposta de um sistema de informação voltado para a gestão estratégica das IES privadas que possibilite: desenvolver e implementar o planejamento estratégico institucional, assim como,

acompanhar e controlar a implantação do plano estratégico com seus objetivos, projetos e ações.

1.6 Organização da Dissertação

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

▪ CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O Capítulo 1 demonstra o cenário do ensino superior no Brasil, destacando a competitividade entre as instituições, a necessidade das instituições implantarem uma gestão voltada para a administração estratégica, assim como, a necessidade de desenvolvimento de um sistema de informação que suporte essa nova postura de gestão, voltada para tomada de decisão e avaliação permanente do desempenho institucional. Em seguida, destaca-se a formulação do problema e os objetivos da pesquisa, as justificativas para o desenvolvimento da pesquisa, a metodologia adotada, as contribuições e a organização do trabalho.

▪ CAPÍTULO 2 – A REGULAMENTAÇÃO E O DESEMPENHO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O Capítulo 2 destaca os antecedentes históricos do ensino superior, a questão da privatização do ensino, a regulamentação das IES privadas com a Lei de Diretrizes e Bases de 1998 e o Plano Nacional de Educação de 2001. Em seguida será visto o desempenho da educação superior no Brasil, no período de 1994 a 2004, com as principais instituições, as vagas disponíveis, os alunos matriculados, a evolução dos cursos e a relação dos alunos ingressantes com os alunos formandos. Finalmente, destaca-se a tendência da educação superior para o século XXI.

▪ **CAPÍTULO 3 – A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS IES PRIVADAS**

O Capítulo 3 demonstra a necessidade das instituições adotarem uma gestão voltada para o desempenho estratégico e a regulamentação do MEC referente ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que obriga as instituições a desenvolverem o seu planejamento estratégico. Em seguida, demonstra-se todo o processo de desenvolvimento e implantação de um modelo de planejamento estratégico voltado para a gestão de uma instituição de ensino superior privada.

▪ **CAPÍTULO 4 – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS**

O Capítulo 4 destaca os vários conceitos de informação; a relação entre informação e comunicação; a relação entre informação e dado; a relação entre informação e conhecimento; a utilização da informação na tomada de decisão; as diferentes fontes de informações na organização e a utilização da informação como recurso organizacional. Em seguida, demonstra-se a conceituação de sistema de informação, as categorias dos sistemas de informação e a estrutura organizacional das IES privadas. Em seguida, destacam-se os sistemas de informação voltados para a gestão estratégica das IES, apresenta-se a proposta de um sistema de informações estratégicas com sua estrutura funcional e aplicabilidades voltadas para a gestão e avaliação de desempenho dos projetos institucionais. Finalmente, apresenta-se a proposta de um sistema de informações gerenciais voltado para a gestão estratégica das IES, e a importância dos sistemas de avaliação e controle estratégico para acompanhar a implantação do plano estratégico e a gestão organizacional.

▪ **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO**

O capítulo 5 apresenta as reflexões mais importantes da pesquisa bibliográfica realizada e dos modelos propostos.

2 A REGULAMENTAÇÃO E O DESEMPENHO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

2.1 O Ensino Superior no Brasil

2.1.1 Antecedentes Históricos

O interesse da sociedade pela educação superior tem aumentado significativamente e a história do progresso humano coincide com a história dessas instituições.

Segundo Fávero (1977) a educação superior é parte integrante da história da sociedade brasileira; a literatura mostra que a chegada da Família Real Portuguesa em 1808 proporcionou a razão inicial para a criação das primeiras escolas superiores brasileiras, devido principalmente a pressões exercidas pelas elites sociais. Pesquisas revelam que as três primeiras instituições de ensino superior no Brasil foram: a Escola de Medicina do Rio de Janeiro; a Escola de Medicina da Bahia e a Escola de Engenharia e Arte Militar do Rio de Janeiro.

Para Fávero (1977) algumas datas marcaram a trajetória da educação superior no Brasil:

- Em 1827 foram criados os Cursos de Ciências Jurídicas em São Paulo e Olinda;
- Em 1889 a República se desenvolve com a criação de 14 Escolas Superiores;
- Em 1909 foi criada a Universidade de Manaus mostrando a força do ciclo da borracha;

- Em 1912 foi criada a Universidade do Paraná, no contexto do ciclo do café;
- Em 1920 foi criada a Universidade do Rio de Janeiro;
- Em 1927 a Universidade de Minas Gerais;
- Em 1934 foi criada a Universidade de São Paulo;
- Em 1935 foi criada a Universidade do Distrito Federal;
- E, em 1961 foi criada a Universidade de Brasília.

2.1.2 As Grandes Mudanças

As complexas relações entre o setor produtivo e a educação superior brasileira devem ser compreendidas em um contexto mais amplo, que leve em consideração o atual estágio de desenvolvimento do capitalismo mundial e as demandas daí resultantes para esse nível educacional.

Analisando as colocações de Silva Jr. (1996) observa-se que o novo cenário mundial iniciado na década de 70 e que se acentuou nos anos 90 refletiu no Brasil em várias esferas de atividades, principalmente, na base produtiva, na estrutura das funções do Estado e nas relações internacionais, especialmente, no tocante a uma política industrial e de comércio exterior.

No início dos anos 90, ocorreu a emergência do atual paradigma da empresa capitalista, denominada de empresa integrada e flexível, capacitada para atuar em um mercado de oferta global, altamente competitivo, mutante e diversificado.

Esse processo de modernização obrigou os empresários e o governo a voltarem a sua atenção para a educação em todos os seus níveis, acreditando que, sem isso as mudanças no processo produtivo seriam mais difíceis e demoradas.

Nessa época, o ensino superior privado passou por transformações decorrentes da conjuntura nacional e por eventos próprios da sua especificidade; segundo Silva Jr. (1996, p.13):

A recessão dos anos 80 e as condições de funcionamento das instituições de ensino superior no Brasil ensejaram movimentos no âmbito da sociedade civil e do Estado que reivindicavam melhor qualidade na educação superior. As possibilidades de superação

do problema da qualidade do ensino superior, especialmente do setor privado, se encontram em alternativas de financiamento do processo de produção e socialização do conhecimento fora da esfera estatal, diante da crise do Estado, produzida com os governos militares e que se acentuou na década de 80.

2.1.3 A Privatização do Ensino no Brasil e as Políticas Sociais dos Anos 90

Observa-se que, nas duas últimas décadas do século passado ocorreram momentos marcados por transformações significativas no campo econômico, político e ideológico; conforme destacam Silva; Algebaile (2002) as referidas transformações originaram-se de processos interdependentes, tais como:

- A crise de acumulação do capital, devido à queda nas altas taxas de crescimento;
- A reestruturação produtiva que substituiu o modelo fordista pelo modelo toyotista, significando uma maior racionalização do trabalho e, contraditoriamente, a ampliação do desemprego estrutural, a precarização das relações de trabalho e a intensificação da exploração da mais valia-relativa;
- A internacionalização crescente das relações sociais de produção conduz à concentração e centralização do capital em escala mundial e a hegemonia da doutrina neoliberal, como a única alternativa para a crise que assola as sociedades contemporâneas.

O Brasil, nos anos 90, foi marcado por essas transformações e adotou medidas para a reforma do aparelho do Estado, o que significou um redirecionamento da concepção de Estado e dos parâmetros de suas ações no campo econômico, político, social, cultural e educacional.

Comparativamente ao modelo de “Estado interventor” ocorreu uma mudança drástica do papel do Estado, que diminuiu suas funções no campo social e atribuiu à iniciativa privada as funções que eram de sua responsabilidade. Para Silva; Algebaile (2002, p.73): “... apesar deste aparente antiestatismo, esta proposta de reforma defende a manutenção de um Estado forte para garantir as condições adequadas à expansão do mercado e ao alívio da pobreza dos mais necessitados.”.

Os principais fundamentos do neoliberalismo são: a desregulamentação da economia, a flexibilidade das relações de trabalho, a privatização e a redução

seletiva do déficit público; com a desregulamentação é possível liberar as travas para a livre circulação do capital, criando condições mais adequadas para sua concentração através da redução de taxações e da legislação que controla sua circulação.

A desregulamentação da economia não significa uma recusa do Estado à sua função reguladora, mas expressa uma regulação de outro tipo e com outra direção, ou seja, as reformas executadas no período analisado mostram que o neoliberalismo brasileiro adotou medidas reguladoras para aumentar a concentração de capital, maximizar os lucros e desonerar o capital, transferindo o financiamento do Estado quase que totalmente para os trabalhadores.

Para Silva; Algebaile (2002) as flexibilizações das relações de trabalho caminham no mesmo sentido, criando condições para a intensificação da exploração da mais-valia relativa, com a redução de direitos e salários dos trabalhadores, conquistados ao longo das últimas décadas. A privatização não visa apenas a diminuir a presença do Estado no âmbito econômico, mas também na área social, atribuindo ao mercado atividades que, até então, eram de responsabilidade do Estado, ou seja:

A proposta de privatização é apresentada pelos defensores do neoliberalismo como medida fundamental para retirar o Estado de atividades que podem ser melhores desempenhadas pelo mercado, fazendo com que o Estado seja mais eficiente e eficaz para o atendimento das necessidades básicas da sociedade. (SILVA; ALGEBAILLE, 2002, p.74).

Desde o governo Fernando Collor de Melo o discurso privatista do neoliberalismo brasileiro apregoa a superioridade do setor privado sobre o setor público; o setor público é caracterizado como ineficiente, ineficaz e atrasado, ao contrário do setor privado, que é apresentado como aquele que possui mais responsabilidade na gestão dos recursos, é empreendedor e possuidor de uma “racionalidade” que o torna mais eficiente e eficaz, permitindo que seus produtos e serviços tenham maior qualidade.

A característica de racionalidade do setor privado faz do mercado o grande impulsor do crescimento econômico, sobretudo, quando o setor passa a “compreender” sua responsabilidade social. Para Soares (2002) esse discurso estendeu-se para os setores de serviços, como as áreas da Saúde e Educação e mais uma vez ficou comprovada a superioridade e a eficiência do setor privado.

O governo de Fernando Collor de Melo deu início, na década de 90, às reformas políticas e econômicas de caráter neoliberal, que foram aprofundadas no governo de Itamar Franco e implementadas com mais vigor nos dois mandatos do governo de Fernando Henrique Cardoso, tiveram um impacto significativo para o desenvolvimento das políticas sociais; foram através dessas reformas que diminuíram os recursos para financiamento da seguridade social e outros serviços públicos fundamentais para a sociedade.

Observa-se que, a intensificação da abertura do mercado para investimentos estrangeiros e a liberalização das importações significaram a destruição de segmentos inteiros na nossa economia, o agravamento do desemprego e o aumento da demanda por serviços públicos de assistência social, previdência, saúde e educação. Com esse aumento de demanda ocorreu um agravamento ainda maior da situação das políticas sociais, cuja alocação de recursos já era insuficiente.

Com relação ao modelo de políticas sociais adotado pelo Brasil é importante destacar que:

A redefinição do modelo de políticas sociais, no Brasil, vem significando a passagem do modelo europeu, pautado nas lutas por direitos universais a partir do princípio da igualdade, para o modelo americano, que propõe a focalização dos direitos sociais, o princípio da equidade e a fragmentação das lutas, através do fortalecimento da organização de grupos sociais em torno de interesses pontuais. Nesse sentido, vive-se hoje a “americanização” da política social brasileira, pois, apesar de formalmente ainda estendida a todos os brasileiros, o alcance dos serviços públicos está sendo reduzido ao atendimento aos mais pobres. O combate à pobreza, bandeira do governo federal, é foco das políticas sociais em detrimento do caráter universalista que anteriormente lhes servia de modelo. As políticas sociais implementadas visam à garantia de serviços públicos restritos, mínimos e reduzidos à população de baixa renda. (SILVA; ALGEBAILLE, 2002, p.76).

O objetivo das políticas sociais e econômicas é reduzir o âmbito de ação das instituições públicas e ampliar os campos de investimentos privado em áreas rentáveis, sob o argumento de liberar o Estado para o cumprimento de suas funções sociais.

As políticas neoliberais propalam o combate à pobreza, porém, não conseguiram alterar a realidade social brasileira, ao contrário, o quadro de

desigualdades se mantêm percentualmente em um patamar de estabilidade e continua ética e politicamente inaceitável.

O quadro de desigualdades sociais agravou-se ainda mais pelos ajustes neoliberais em função da redução de direitos sociais e cortes nos gastos com as políticas sociais, que estão sendo substituídas por programas isolados destinados às parcelas mais pobres da população, como os programas de renda mínima (bolsa escola, bolsa alimentação etc); o programa saúde da família (como contrapartida pelo enfraquecimento do Sistema Único de Saúde); o programa Comunidade Solidária e outros.

O pensamento neoliberal, na área da educação, busca construir um consenso no sentido de que a aplicação dos recursos públicos deve-se concentrar no ensino fundamental, em detrimento do ensino superior. É neste nível de ensino que a focalização se fundamenta no fato de que o acesso à educação básica se constitui o patamar mínimo indispensável para a inserção dos indivíduos na sociedade contemporânea e, mais especificamente, no mercado de trabalho.

Para Silva; Algebaile (2002) o Banco Mundial, difusor do “consenso econômico neoliberal”, constituiu-se, também, nos últimos anos, importante formulador de políticas para o campo educativo em países periféricos como o Brasil. Ao analisar as reformas educacionais indicadas pelo Banco Mundial aos países emergentes, percebem-se duas estratégias que norteiam a concessão de créditos: a primeira refere-se à redução dos níveis mais elevados de ensino, especialmente o superior e, a segunda, canaliza a prioridade de empréstimos para a aquisição de material didático, em detrimento da formação de professores. Desta forma, os projetos do Banco Mundial privilegiam a distribuição de livros e o respectivo treinamento dos professores para a sua efetiva utilização; diante do discurso do Banco Mundial fica evidente a ênfase dada para a educação básica e legítima a implementação do processo de privatização do ensino superior.

As políticas educacionais mantêm as mesmas determinações que as demais políticas neoliberais; desta forma, essas políticas educacionais se pautam pelos princípios da focalização, da privatização e da descentralização/desconcentração.

Segundo Silva; Algebaile (2002) o princípio da focalização, na área das políticas para a educação, se materializa na orientação da concentração dos

gastos públicos no ensino fundamental, relegando em segundo plano a educação infantil, o ensino médio e o ensino superior. Para o ensino superior cria-se uma política de reservá-lo aos investimentos do setor de serviços da economia; portanto, o Estado concentra sua ação direta no ensino fundamental e passa a agir indiretamente no ensino superior via privatização dos cursos de graduação e pós-graduação, desta forma, a privatização da educação está vinculada à lógica da focalização das políticas sociais.

Para Neves (2002) a política educacional brasileira centraliza as definições e descentraliza a operacionalização, ou seja, é centralizada a definição de conteúdos mínimos a serem ensinados, a realização da avaliação dos sistemas e níveis de ensino e a definição dos processos de “gestão democrática” da escola, e são descentralizadas a responsabilidade pelo financiamento e a operacionalização da gestão da educação.

2.1.4 A Privatização do Ensino Superior no Brasil

No Plano Diretor de Reforma do Estado, lançado pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira em 1995, o subsídio à educação básica enquadra-se nas atividades exclusivas do Estado, já a educação superior constitui-se como um serviço não exclusivo do Estado, ou seja, a educação superior deixa de ser um direito e passa a ser um serviço. No entanto, a fiscalização, a regulamentação e a avaliação do ensino superior continuam centralizadas nas mãos do Estado, que diminui seu papel de mantenedor.

Dentro desta nova ordem econômica e política, a educação acaba se enquadrando no âmbito das políticas sociais para a formação e a reprodução da força de trabalho que, dentro de um modelo americano, vai seguindo o caminho da privatização, em contrapartida à universalização do modelo europeu.

Este processo de privatização está balizado em duas vertentes:

- A primeira se dá através do corte dos recursos do Estado destinados às instituições superiores públicas de ensino, o que obriga as universidades públicas a se adaptarem a um modelo empresarial na captação de recursos para a sua manutenção através de novas fontes de financiamento, dentre elas, a prestação de serviços, via consultorias e

assessorias à iniciativa privada e pública; as parcerias com a iniciativa privada por meio de convênios de pesquisa; cobranças de taxas e mensalidades nos cursos de pós-graduação e a criação de fundações de apoio pelo governo federal com o objetivo de reduzir os gastos com o ensino superior;

- A segunda vertente é observada na atuação do governo federal com relação às políticas de expansão da oferta de vagas para o ensino superior, via iniciativa privada; isto tem ocorrido através da autorização para criação e funcionamento de cursos de graduação e pós-graduação e o direcionamento de recursos públicos para a ampliação de vagas, concessões de bolsas de estudo e construção de instalações físicas, tudo isto através de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Em função das exigências de mercado, que busca um profissional qualificado, o trabalhador é forçado a ter um diploma de curso superior, embora isto, nem sempre, proporciona um aumento salarial ou uma chance de ascensão profissional.

Observa-se que esta política de expansão das possibilidades de acesso ao diploma de curso superior, via iniciativa privada, tem formado quadros de profissionais que constitui um verdadeiro exército de trabalhadores com formação superior, porém, não conseguem colocação no mercado de trabalho.

O diploma de nível superior é de fundamental importância para a formação do cidadão e obtenção de emprego, mas o valor do diploma está atrelado à instituição de ensino, desta forma:

Observa-se que as universidades públicas e as católicas, de um modo geral, são detentoras de um maior conceito pela qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação oferecidos. O Provão-2001 indica as universidades públicas e as PUCs como as melhores do ranking universitário, o que confere, a priori, ao portador do diploma, um status diferenciado, pois possui um maior valor simbólico e social. (SILVA; ALGEBAILLE, 2002, p.88).

A privatização do ensino superior contribui para hierarquizar os portadores de diploma superior, ou seja, de um lado encontram-se os egressos dos grandes centros de excelência, como as universidades públicas e confessionais-privadas,

e do outro lado os egressos de instituições privadas que apenas reproduzem o conhecimento.

Portanto, conforme Sguissardi; Silva Jr. (2001), estimativas indicam que, aproximadamente, 15% do alunado do ensino superior no Brasil têm chance de se formar tendo freqüentado instituições que associam, no âmbito da instituição, atividades de ensino, pesquisa e extensão.

2.2 A Regulamentação das IES no Brasil

O ensino superior é regido por um conjunto de normas e dispositivos legais estabelecidos pela Constituição da República Federativa do Brasil (Constituição Federal, 1988), pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996), pelo Plano Nacional de Educação (PNE, 2001), por Decretos, Portarias e Resoluções, como demonstra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1-Principais dispositivos regulamentados por leis e decretos do ensino superior.

Dispositivos	Leis e Decretos
Procedimentos e critérios para autorização e reconhecimento de cursos (dentro e fora da sede).	Lei nº 9.394/96 e Decreto nº 5.773/06
Procedimentos e critérios para credenciamento e recredenciamento de IES.	Lei nº 9.394/96 e Decreto nº 5.773/06
Procedimentos operacionais para avaliação dos cursos, programas e o desempenho individual de IES e órgãos responsáveis.	Lei nº 9.394/96 e Decreto nº 5.773/06 e Lei nº 10.861/04
Organização do Ensino Superior (natureza jurídica e acadêmica).	Decreto nº 5.773/06
Entidades Mantenedoras das IES.	Decreto nº 5.773/06

Fonte: adaptado de MEC/SESu (2006d).

2.2.1 Plano Nacional de Educação – PNE

Verifica-se, historicamente, que tanto a instalação da República no Brasil como o surgimento das primeiras idéias de um plano, que tratasse da educação para todo o território nacional, ocorreu simultaneamente.

No momento em que se esboçava o quadro social, político e econômico do início do século passado, a educação começava a se impor como condição fundamental para o desenvolvimento do País. Grande era a preocupação com a instrução nos seus diversos níveis e modalidades, tanto que, nas duas primeiras décadas, as várias reformas educacionais despertaram as percepções coletivas de que a educação era um problema nacional.

Um momento histórico que merece destaque ocorreu em 1932:

Um grupo de educadores, 25 homens e mulheres da elite intelectual brasileira, lançaram um manifesto ao povo e ao governo que ficou conhecido como "Manifesto dos Pioneiros da Educação". Propunham a reconstrução educacional, "de grande alcance e de vastas proporções... um plano com sentido unitário e de bases científicas....o documento teve grande repercussão e motivou uma campanha que resultou na inclusão de um artigo específico na Constituição Brasileira de 16 de julho de 1934. O art. 150 declarava ser competência da União "fixar o plano nacional de educação, compreensivo do ensino de todos os graus e ramos, comuns e especializados; e coordenar e fiscalizar a sua execução, em todo o território do País". Atribuía, em seu art. 152, competência precípua ao Conselho Nacional de Educação, organizado na forma da lei, a elaborar o plano para ser aprovado pelo Poder Legislativo, sugerindo ao Governo as medidas que julgasse necessárias para a melhor solução dos problemas educacionais bem como a distribuição adequada de fundos especiais. (PNE, 2001).

O primeiro PNE surgiu em 1962, elaborado já na vigência da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1961 (LDB, 1961); ele não foi proposto na forma de um projeto de lei, mas apenas como uma iniciativa do Ministério da Educação e Cultura, iniciativa essa aprovada pelo então Conselho Federal de Educação.

O primeiro PNE era basicamente um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas num prazo de oito anos; em 1965, sofreu uma revisão, quando foram introduzidas normas descentralizadoras e estimuladoras da elaboração de planos estaduais; em 1966, após uma nova revisão, passou a ser chamado de Plano Complementar de Educação, sendo introduzidas

importantes alterações na distribuição dos recursos federais, beneficiando a implantação de ginásios orientados para o trabalho e o atendimento de analfabetos com mais de dez anos.

Em 1967, ressurgiu novamente a idéia de uma lei, proposta pelo Ministério da Educação e Cultura e discutida em quatro Encontros Nacionais de Planejamento, sem que a iniciativa chegasse a se concretizar.

Com a Constituição Federal de 1988 ressurgiu a idéia de um plano nacional de longo prazo, com força de lei, capaz de conferir estabilidade às iniciativas governamentais na área de educação, o art. 214 contempla esta obrigatoriedade.

No entanto, a Lei nº 9.394 de 1996 (LDB, 1996), que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, determina nos artigos 9º e 87, respectivamente, que cabe à União, a elaboração do Plano, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, e institui a Década da Educação; estabelece ainda, que a União encaminhe o Plano ao Congresso Nacional, um ano após a publicação da citada lei, com diretrizes e metas para os dez anos posteriores, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos.

O Poder Executivo, em 11 de fevereiro de 1998, enviou ao Congresso Nacional a Mensagem 180/98, relativa ao projeto de lei que "Institui o Plano Nacional de Educação". Iniciou sua tramitação na Câmara dos Deputados como Projeto de Lei nº 4.173, de 1998, apensado ao Projeto de Lei nº 4.155/98, em 13 de março de 1998.

Na Exposição de Motivos o Ministro da Educação destacou a concepção do Plano, que teve como eixos norteadores, do ponto de vista legal, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, e a Emenda Constitucional nº 14, de 1995, que instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério.

Considerações foram feitas quanto a realizações anteriores, principalmente o Plano Decenal de Educação para Todos, preparado de acordo com as recomendações da reunião organizada pela UNESCO e realizada em Jomtien, na Tailândia, em 1993. Também foram apresentados os documentos resultantes de ampla mobilização regional e nacional, que foram levados pelo Brasil nas conferências da UNESCO, e que constituíram subsídios igualmente importantes

para a preparação do documento, como também, foram consultadas várias entidades pelo MEC, destacando-se o Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME.

Finalmente, em 9 de janeiro de 2001, conforme PNE (2001), o atual Plano Nacional de Educação foi aprovado, com prazo de duração de dez anos e editado por meio da Lei nº 10.172; ele tem sua origem no art. 214 da Constituição Federal de 1988, e nos artigos 9º (inciso I) e 87 (parágrafo 1º), da LDB de 1996.

O Plano Nacional de Educação em sua concepção tem os seguintes objetivos: a elevação global do nível de escolaridade da população; a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; a redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública; e a democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

2.2.2 Diretrizes do PNE para o Ensino Superior

Um país para aspirar a ser desenvolvido e independente necessita de um forte sistema de educação superior; no mundo atual o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância da educação superior e de suas instituições é cada vez maior, desta forma, as instituições necessitam de apoio público para que possam desempenhar sua missão educacional, institucional e social.

A importância das IES foi destacada no PNE com o seguinte enfoque:

A importância que neste plano se deve dar às Instituições de Ensino Superior (IES), mormente à universidade e aos centros de pesquisa, erige-se sobre a constatação de que a produção de conhecimento, hoje mais do que nunca e assim tende a ser cada vez mais, é a base do desenvolvimento científico e tecnológico. (PNE, 2001).

Dentro deste escopo, as IES têm muito a fazer para colocar o País à altura das exigências e desafios do Século XXI, encontrando a solução para os

problemas atuais, em todos os campos da vida e da atividade humana e abrindo um horizonte para um futuro melhor para a sociedade brasileira, reduzindo as desigualdades.

A oferta de educação básica de qualidade está grandemente nas mãos dessas instituições, sendo de sua competência: a formação dos profissionais do magistério (cursos de licenciatura); a formação dos quadros profissionais, científicos e culturais de nível superior; a produção de pesquisa e inovação e a busca de solução para os problemas atuais; essas são as funções que destacam as universidades no objetivo de projetar a sociedade brasileira num futuro melhor.

O PNE (2001) evidencia que o sistema de educação superior deve contar com um conjunto diversificado de instituições que atendam a diferentes demandas e funções; o seu núcleo estratégico há de ser composto pelas universidades, que exercem as funções que lhe foram atribuídas pela Constituição: ensino, pesquisa e extensão. Esse núcleo estratégico tem como missão contribuir para o desenvolvimento do País e a redução dos desequilíbrios regionais, nos marcos de um projeto nacional.

Pelos motivos expostos as IES deverão ter estreita articulação com as instituições de ciência e tecnologia, como está indicado na no artigo 86 da LDB/96, e as rápidas transformações do mundo contemporâneo têm levado as universidades:

- A reunir em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, os requisitos de relevância, incluindo a superação das desigualdades sociais e regionais, qualidade e cooperação internacional;
- A se constituírem, a partir da reflexão e da pesquisa, em principal instrumento de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade; nessas instituições apropria-se o patrimônio do saber humano que deve ser aplicado ao conhecimento e desenvolvimento do País e da sociedade brasileira.

Para a melhoria do desempenho deste segmento é de fundamental importância que haja autonomia universitária, exercida nas dimensões previstas na Carta Magna: didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Conforme a Constituição Federal de 1988, o dever do Estado com a educação efetiva-se mediante a garantia de, entre outros, acesso aos níveis mais

elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um.

Segundo o PNE (2001), tem ocorrido nos últimos anos:

Uma pressão pelo aumento de vagas na educação superior, que decorre do aumento acelerado do número de egressos da educação média, já está acontecendo e tenderá a crescer. Deve-se planejar a expansão com qualidade, evitando-se o fácil caminho da massificação. É importante a contribuição do setor privado, que já oferece a maior parte das vagas na educação superior e tem um relevante papel a cumprir, desde que respeitados os parâmetros de qualidade estabelecidos pelos sistemas de ensino.

Para a renovação do ensino universitário brasileiro, é necessário, primeiramente, reformular o rígido sistema atual de controles burocráticos. Em função das rápidas transformações por que passa a sociedade brasileira algumas medidas são primordiais para que as universidades contribuam para o desenvolvimento humano do país, como: a ampliação da margem de liberdade das instituições não-universitárias e a permanente avaliação dos currículos.

A importância da expansão de vagas no período noturno também foi destacada no PNE (2001) quando considera que as universidades, sobretudo as federais, possuem espaço para este fim. Também foi destacada a necessidade de se garantir o acesso a laboratórios, bibliotecas e outros recursos que assegurem ao aluno-trabalhador o ensino de qualidade a que tem direito nas mesmas condições de que dispõem os estudantes do período diurno; porém, para a sua efetivação algumas providências que implicam na melhoria do indicador referente ao número de docentes por alunos deverão ser tomadas.

Segundo o PNE (2001) é indispensável melhorar a qualidade do ensino oferecido, para o que constitui instrumento adequado à institucionalização de um amplo sistema de avaliação associada à ampliação dos programas de pós-graduação, cujo objetivo é qualificar os docentes que atuam na educação superior.

Finalmente, cabe à educação superior o papel de fundamentar e divulgar os conhecimentos ministrados nos outros níveis de ensino, assim como, preparar seus professores. Desta forma, não só por parte das universidades, mas também, das outras instituições de educação superior, deve haver não só uma estreita

articulação entre este nível de ensino e os demais, como também, um compromisso com o conjunto do sistema educacional brasileiro.

2.2.3 A Estruturação das IES

A Organização Acadêmica

Conforme demonstra Neves (2002), além dos princípios gerais estabelecidos pela Constituição Federal, o sistema educativo brasileiro foi redefinido pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, na qual ficaram estabelecidos os níveis escolares e as modalidades de educação e ensino, bem como suas respectivas finalidades.

Com a Reforma Universitária, o ensino superior deveria ser ministrado em universidades que deveriam oferecer ensino, pesquisa e extensão, e excepcionalmente, em instituições de direito público ou privado. No entanto, ocorreu a expansão do sistema de ensino superior em função do aumento do número de instituições privadas e estabelecimentos isolados; segundo dados da Sinopse Estatística da Educação Superior - 2000 (MEC/INEP/DEAES, 2001) no ano de 2000 o Brasil possuía 1.180 instituições de educação superior distribuídas em 176 instituições públicas e 1.004 instituições privadas.

A organização acadêmica, conforme MEC/SESu (2006b), caracteriza as instituições de ensino superior quanto a sua competência e responsabilidade, com a seguinte classificação acadêmica:

1. Instituições Universitárias: são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, e são classificadas em:
 - **Universidades**: são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.
 - **Universidades Especializadas**: são instituições de educação superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e

oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.

- Centros Universitários: são instituições de educação superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.

2. Instituições Não Universitárias: são classificadas em:

- CEFETs e CETs: representam os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e os Centros de Educação Tecnológica (CETs); são instituições de ensino superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, especializados na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica, elas também podem ministrar o ensino técnico em nível médio. O centro de Educação Tecnológica possui a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo, inclusive, mecanismos para a educação continuada.
- Faculdades Integradas: são instituições de educação superior, públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento. Elas possuem o regimento unificado e são dirigidas por um diretor geral; também podem oferecer cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).
- Faculdades Isoladas: são instituições de educação superior, públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento e vinculadas a um único mantenedor, com administração e direção isoladas. Elas podem oferecer cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

- Institutos Superiores de Educação: são instituições, públicas ou privadas, que ministram cursos em vários níveis sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização, extensão e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).

A Organização Administrativa

A organização administrativa, conforme Figura 2, classifica as instituições segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras em Pública (criadas por Projeto de Lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo) e Privada (criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação). A seguir, serão relacionadas as instituições segundo sua organização administrativa:

1. Instituições Públicas - são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e estão classificadas em:
 - Federais - mantidas e administradas pelo Governo Federal;
 - Estaduais - mantidas e administradas pelos governos dos estados;
 - Municipais - mantidas e administradas pelo poder público municipal.
2. Instituições Privadas - são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado e dividem-se, ou se organizam, entre instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos; são organizadas como:
 - 2.1 Instituições Privadas com Fins Lucrativos ou Particulares em Sentido Estrito - são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado; sua vocação social é exclusivamente empresarial.
 - 2.2 Instituições Privadas sem Fins Lucrativos - podem ser classificadas quanto a sua vocação social em:
 - Comunitárias – são aquelas que incorporam em seus colegiados representantes da comunidade; são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive, cooperativas de professores e alunos, que incluem na sua entidade mantenedora os representantes da comunidade;

- **Confessionais** – são aquelas constituídas por motivação confessional ou ideológica; são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;
- **Filantrópicas** – são aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Assistência Social; representam as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar, às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

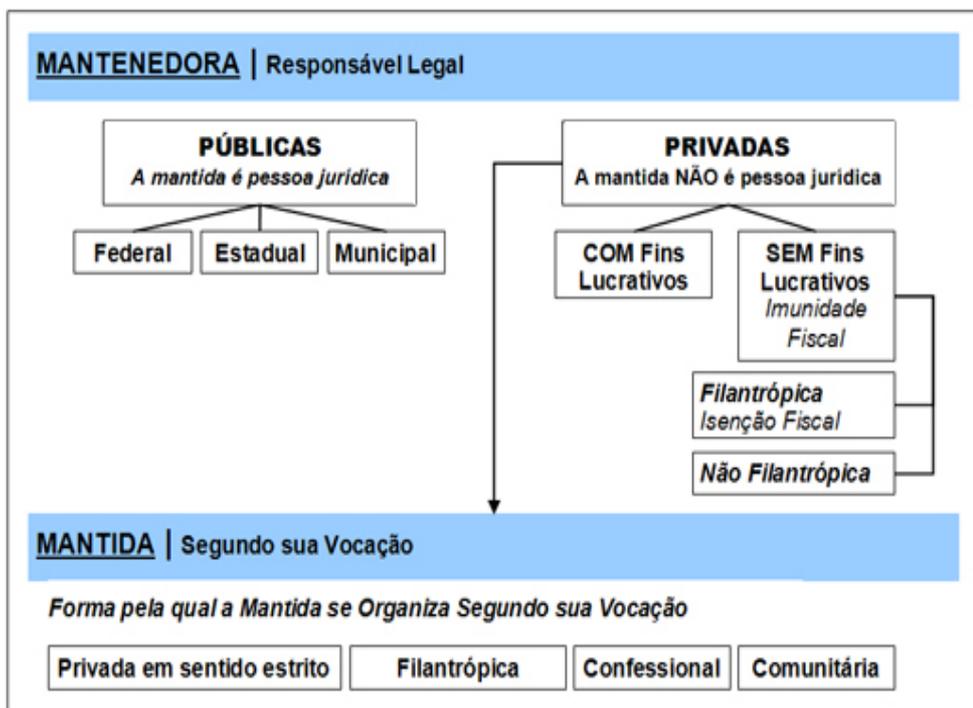


Figura 2 - Organograma da organização administrativa.
Fonte: MEC/SESu (2006a).

A Formação dos Cursos

A base da educação superior, conforme MEC/SESu (2006c), oferece cursos de graduação, seqüenciais e de extensão; a diferença básica entre eles está centrada na titulação que pode determinar a continuidade da carreira acadêmica (pós graduação) e a modalidade da formação profissional. A pós-graduação é composta pelos cursos *Lato* e *Stricto Sensu*. Os cursos *Lato Sensu* conhecidos pelas especializações, residência médica e MBA são coordenados pela Secretaria de Educação Superior (SESu), já os cursos *Stricto* são de responsabilidade da CAPES; a seguir serão relacionados os cursos conforme sua formação:

1) Graduação

- Bacharelado (diploma)
- Licenciatura (diploma)
- Tecnologia (diploma)

2) Seqüencial

- Formação específica (diploma)
- Complementar (certificação)

3) Cursos de extensão (certificado de caráter social)

4) Pós-Graduação

- *Lato Sensu* (diploma)
- *Stricto Sensu* (certificado)

2.3 O Desempenho do Setor de Ensino Superior Privado

2.3.1 Os Principais Indicadores

O setor de ensino privado, conforme Tabela 1, é responsável pela maior parte da educação superior brasileira, observa-se que, em 2004 foram matriculados 2.985 mil estudantes em 1.789 instituições privadas,

comparativamente a, 1.178 mil estudantes matriculados em 224 instituições públicas; o setor empregou aproximadamente 293 mil docentes, dos quais 100 mil estão ligados às instituições públicas e 193 mil estão ligados às instituições privadas.

Em 2004 o Brasil possuía 2.013 IES, sendo 224 públicas e 1.789 privadas; dos 18.644 cursos oferecidos pelas IES, 6.262 foram oferecidos pelas instituições públicas e 12.382 pelas instituições privadas. Os indicadores mais significativos demonstram que:

- A participação do sexo feminino nas matrículas do ensino superior era de 56,4% em relação ao total de alunos matriculados nas IES;
- O turno noturno concentrava 68% dos alunos nas IES-privadas e 36% nas IES-públicas;
- Com relação ao corpo docente o número de professores em exercício e afastados em tempo integral representava 74,3% nas IES-públicas e 14,3% para as IES-privadas;
- A titulação dos docentes com título de mestre representava 37,4% nas IES-privadas e 29,1% nas IES-públicas e os docentes com titulação de doutor representava 38,5% para as IES-públicas e 9,1% para as IES-privadas;
- A relação professor/aluno nas IES-públicas era de 12,6 e nas IES-privadas de 16,1; isto significa que nas privadas os professores ministram aulas para um número maior de alunos.

Tabela 1- Estatísticas básicas e indicadores da educação superior: graduação (por categoria administrativa). Brasil, 2004.

Estatísticas Básicas e Indicadores	Categoria Administrativa		
	Total Geral	Pública	Privada
Estatísticas Básicas			
Instituições	2.013	224	1.789
Cursos	18.644	6.262	12.382
Total dos Processos Seletivos			
Vagas Oferecidas	2.320.421	308.492	2.011.929
Candidatos Inscritos	5.053.922	2.431.388	2.622.604
Ingressos	1.303.110	287.242	1.015.868
Matrículas	4.163.733	1.178.328	2.985.405
Concluintes	626.617	202.262	424.355
Docentes em Exercício e Afastados	293.242	100.424	192.818
Indicadores			
Cursos/Instituição	9,6	28,0	6,9
Candidatos/Vaga (Total dos processos seletivos)	2,2	7,9	1,3
Matrículas/Docente em Exercício	14,9	12,6	16,1
Matrículas (Percentual)			
Sexo Feminino (%)	56,4	42,3	44,6
Turno Noturno (%)	58,9	36,1	68,0
Docentes em Exercício e Afastados (Percentual)			
Tempo Integral (%)	34,9	74,3	14,3
Sexo Feminino (%)	43,9	42,5	44,6
Docentes em Exercício e Afastados (Percentual)			
Mestres (%)	35,8	29,1	37,4
Doutores (%)	20,9	38,5	9,1

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

2.3.2 A Organização Acadêmica e a Categoria Administrativa

Conforme a Tabela 2, em 2004 o Brasil possuía 2.013 IES, das quais 224 eram instituições públicas e 1.789 instituições privadas, ou seja, vale dizer que o ensino superior privado representou 89% de todas as instituições de ensino superior.

Observa-se que, as IES-públicas eram representadas segundo sua categoria administrativa por 39% de instituições federais, 33% de estaduais e 28% de municipais; já as IES-privadas eram representadas por 78% de instituições particulares e 22% distribuídas entre instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas.

Na categoria IES-privadas nota-se que a participação maior é das Faculdades, Escolas ou Institutos com 80%, em seguida vem as Faculdades Integradas com 7%, os Centros Universitários com 6%, os Centros Tecnológicos e as Faculdades de Tecnologia com 5,3% e as Universidades com 5%.

Tabela 2 - Número de IES por organização acadêmica e categoria administrativa. Brasil, 2004.

Categoria Administrativa	Instituições					
	Total Geral	Universidades	Faculdades Integradas	Faculdades Integradas	Faculdades, Escolas e Institutos	Centros e Faculdades de Tecnologia
Brasil	2.013	169	107	119	1.474	144
Pública	224	83	3	3	86	49
Federal	87	46	1	-	6	34
Estadual	75	32	-	-	28	15
Municipal	62	5	2	3	52	-
Privada	1.789	86	104	116	1.388	95
Particular	1.401	26	60	97	1.125	93
Comunitária (*)	388	60	44	19	263	2

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

Nota: (*) Agrega as Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas.

2.3.3 As Maiores IES por Número de Matrículas

Pela Tabela 3, pode-se observar as dez maiores IES no Brasil em 2003, desse total sete instituições são privadas e três são públicas; no total elas matricularam 485 mil alunos dos quais, 76% nas IES privadas e 24% nas IES-públicas.

A instituição privada Universidade Estácio de Sá, com aproximadamente 101 mil alunos matriculados, ficou em primeiro lugar entre todas as universidades, a Universidade Paulista ficou em segundo lugar com aproximadamente 92 mil alunos matriculados e a Universidade de São Paulo em terceiro lugar com aproximadamente 44 mil alunos matriculados em 2003.

Observa-se que:

- Das dez instituições avaliadas todas são universidades;
- O total de matriculadas realizadas por essas instituições representaram 12% de todas as matrículas realizadas no ensino superior no Brasil, comparativamente a 2004;
- As instituições avaliadas representaram aproximadamente 0,5% de todas as IES em funcionamento no Brasil, comparativamente a 2004.

Tabela 3-Relação das dez maiores instituições em número de matrículas. Brasil, 2003.

Instituições	UF	Categoria Administrativa	Matrícula
Universidade Estácio de Sá	RJ	Privada	100.617
Universidade Paulista	SP	Privada	92.023
Universidade de São Paulo	SP	Estadual	44.281
Universidade Luterana do Brasil	RS	Privada	41.450
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	MG	Privada	36.749
Universidade Salgado de Oliveira	RJ	Privada	35.719
Universidade Estadual do Piauí	PI	Estadual	35.683
Universidade Estadual de Goiás	GO	Estadual	34.113
Universidade Bandeirante de São Paulo	SP	Privada	32.852
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	RS	Privada	31.482

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2003 (MEC/INEP/DEAES, 2004).

2.3.4 O Crescimento do Número de IES por Categoria Administrativa

Pela Tabela 4, pode-se observar o crescimento da IES, ou seja, em 1994 o Brasil possuía 851 instituições de ensino superior e em 2004 chegou a 2.013 instituições, isto representa um aumento de 137% em dez anos. A participação das públicas em 1994, em relação ao número total de IES, era de aproximadamente 26%, contra 74% das privadas.

Durante esse período, ocorreu um decréscimo na participação das IES-públicas e um acréscimo das IES-privadas, justificado em função do crescimento do número das instituições privadas que, em 1994 era de 633 e terminou em 2004 com 1.789, ou seja, um crescimento de 183% em dez anos; já as IES-públicas somavam 218 instituições em 1994 e terminaram o ano de 2004 com 224 instituições, ou seja, um crescimento de aproximadamente 3% em dez anos. Portanto, em relação ao número total de IES, observa-se que, em 2004 as instituições privadas participaram com 89% e as públicas com 11%.

Tabela 4-Distribuição percentual do número de IES, por categoria administrativa. Brasil, 1994-2004.

Ano	Total	Pública	%	Privada	%
1994	851	218	25,6	633	74,4
1995	894	210	23,5	684	76,5
1996	922	211	22,9	711	77,1
1997	900	211	23,4	689	76,6
1998	973	209	21,5	764	78,5
1999	1.097	192	17,5	905	82,5
2000	1.180	176	14,9	1.004	85,1
2001	1.391	183	13,2	1.208	86,8
2002	1.637	195	11,9	1.442	88,1
2003	1.859	207	11,1	1.652	88,9
2004	2.013	224	11,1	1.789	88,9

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

2.3.5 O Crescimento do Número de Cursos Oferecidos

Conforme a Tabela 5, em 1994 o total de IES no Brasil ofereciam 5.562 cursos e em 2004 passaram a oferecer 18.644, isso demonstra um aumento de 235% em dez anos; na Tabela 4 foi demonstrado que o número de IES-públicas sofreu um crescimento de apenas 3%, no período analisado, e na Tabela 5, pode-se constatar um acréscimo do número de cursos oferecidos que passaram de 2.412 em 1994 para 6.284 em 2004. Portanto, isso representa um crescimento no número de cursos oferecidos de 161% em dez anos, demonstrando um aumento de cursos oferecidos por instituição.

Nas IES-privadas nota-se que em 1994 eram oferecidos 3.150 cursos e em 2004 foram oferecidos 12.360, representando um aumento de 301% em 10 anos; na Tabela 4 ficou claro que as IES-privadas cresceram 183% no período analisado, isso justifica o expressivo aumento do número de cursos oferecidos pelas instituições.

Comparando as IES-públicas com as IES-privadas consta-se que as IES-públicas ofereceram em 2004, em média, 28 cursos por instituição e as IES-privadas ofereceram, em média, sete cursos por instituição. Com isso, fica evidente que as IES-privadas cresceram em quantidade, porém, não em número de cursos oferecidos.

Tabela 5-Distribuição percentual do número de cursos das IES: graduação. Brasil, 1994-2004.

Ano	Total	Pública	%	Privada	%
1994	5.562	2.412	43,4	3.150	56,6
1995	6.252	2.782	44,5	3.470	55,5
1996	6.644	2.978	44,8	3.666	55,2
1997	6.132	2.698	44,0	3.434	56,0
1998	6.950	2.970	42,7	3.980	57,3
1999	8.878	3.494	39,4	5.384	60,6
2000	10.585	4.021	38,0	6.564	62,0
2001	12.155	4.401	36,2	7.754	63,8
2002	14.399	5.252	36,5	9.147	63,5
2003	16.453	5.662	34,4	10.791	65,6
2004	18.644	6.284	33,7	12.360	66,3

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

2.3.6 A Distribuição de Vagas nos Processos Seletivos

Conforme Tabela 6, nota-se que, no período analisado as IES-públicas ofereciam aproximadamente 177 mil vagas nos processos seletivos em 1994 e passaram a oferecer 309 mil vagas em 2004, representando um acréscimo de 75%; já, as IES-privadas ofereciam aproximadamente 397 mil vagas em 1994 e passaram a oferecer 2.012 mil vagas em 2004, representando um acréscimo de 407% no período analisado.

A participação das IES-públicas no total de vagas oferecidas no Brasil era de 30,9% em 1994 e passou para 13,3% em 2004, um decréscimo de

aproximadamente 69% em dez anos; já as IES-privadas participavam com 69,1% do total de vagas oferecidas no Brasil em 1994 e passaram a oferecer 86,7% em 2004, representando um acréscimo de 25% em dez anos. A justificativa para esse aumento é o crescimento do número de IES-privadas no Brasil, que devido à insuficiência de vagas oferecidas pelas instituições públicas, passaram a atender a demanda dos egressos do ensino médio.

Tabela 6-Distribuição percentual do número de vagas oferecidas nos processos seletivos das IES: graduação. Brasil, 1994-2004.

Ano	Total	Pública	%	Privada	%
1994	574.135	177.453	30,9	396.682	69,1
1995	610.355	178.145	29,2	432.210	70,8
1996	634.236	183.513	28,9	450.723	71,1
1997	699.198	193.821	27,7	505.377	72,3
1998	803.919	214.241	26,6	589.678	73,4
1999	969.159	228.236	23,5	740.923	76,5
2000	1.216.287	245.632	20,2	970.655	79,8
2001	1.408.492	256.498	18,2	1.151.994	81,8
2002	1.773.087	295.354	16,7	1.477.733	83,3
2003	2.002.683	281.163	14,0	1.721.520	86,0
2004	2.320.421	308.492	13,3	2.011.929	86,7

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

2.3.7 O Número de Ingressos pelos Processos Seletivos

Conforme a Tabela 7, observa-se que;

- As IES-privadas em 1994 participavam com 65,5% do total de ingressos dos processos seletivos e passaram a 78% em 2004, ou seja, um aumento de aproximadamente 19% em dez anos;
- As IES-públicas em 1994 participavam com 34,5% do total de ingressos dos processos seletivos e passaram para 22% em 2004, ou seja, um decréscimo de aproximadamente 36% em dez anos;
- Comparando a Tabela 7 com a Tabela 6, constata-se que, em 2004, as IES-públicas ofereceram 308,5 mil vagas e ingressaram 287,2 mil alunos, ou seja, foram preenchidas 93% do total das vagas ofertadas. As IES-privadas ofereceram, em 2004, 2.012 mil vagas e ingressaram

1.016 mil alunos, ou seja, foram preenchidas 50% do total das vagas ofertadas;

- Analisando estes resultados com os dados da Tabela 1, verifica-se que a relação candidato/vaga nas IES-públicas, em 2004, foi de 7,9 e nas IES-privadas foi de 1,3. Com esses dados pode-se concluir que: as IES-privadas estão oferecendo um número maior de vagas do que a demanda de mercado; os alunos que estão prestando o vestibular não estão devidamente preparados; a grande maioria dos alunos que prestam vestibular foram egressos do ensino médio, que estudaram em instituições públicas e não têm possibilidades financeiras de arcar com as anuidades escolares do ensino privado; muitos alunos e vestibulandos não estão vendo retorno sobre o investimento com o ensino superior; a maioria dos egressos do ensino médio embora trabalhem não conseguem pagar as mensalidades do ensino superior privado; e a limitação orçamentária do crédito educativo não possibilita que a maioria dos jovens façam um curso superior.

Tabela 7-Distribuição percentual do número de ingressos na graduação. Brasil, 1994-2004.

Ano	Total	Pública	%	Privada	%
1994	463.240	159.786	34,5	303.454	65,5
1995	510.377	158.012	31,0	352.365	69,0
1996	513.842	166.494	32,4	347.348	67,6
1997	573.900	181.859	31,7	392.041	68,3
1998	651.353	196.365	30,1	454.988	69,9
1999	787.638	217.497	27,6	570.141	72,4
2000	897.557	233.083	26,0	664.474	74,0
2001	1.036.690	244.621	23,6	792.069	76,4
2002	1.205.140	280.491	23,3	924.649	76,7
2003	1.262.904	267.031	21,1	995.873	78,9
2004	1.303.110	287.242	22,0	1.015.868	78,0

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004. (MEC/INEP/DEAES, 2005).

2.3.8 O Número de Matrículas na Graduação

Analisando a Tabela 8, verifica-se que a participação das IES-privadas supera a participação das IES-públicas em relação ao total de matrículas no ensino superior, no período de 1994 a 2004.

As IES-públicas apresentaram uma queda na participação em todo o período, ou seja, em 1994 participavam com 41,6% do total das matrículas do Brasil e em 2004 a participação foi de 28,3%, isso representa uma queda de 32% em dez anos. Já as IES-privadas tiveram uma participação crescente das matrículas, em relação ao total das matrículas do Brasil, em todo o período, em 1994 elas possuíam 58,4% das matrículas nacionais, e em 2004 elas passaram a possuir 71,7%, isso representa um aumento de 23% em dez anos.

As matrículas das IES-públicas passaram de 690,4 mil em 1994 para 1.178,3 mil em 2004, isso representa um aumento de 71%; no entanto, para as IES-privadas as matrículas passaram de 970,6 mil em 1994 para 2.985,4 mil em 2004, representando um aumento de 208% em dez anos. Portanto, conclui-se que, em 2004 as IES-privadas ficaram com aproximadamente 72% do número total de matrículas do Brasil e as IES-públicas ficaram com 28%.

Tabela 8-Distribuição percentual do número de matrículas na graduação. Brasil, 1994-2004.

Ano	Total	IES			
		Pública	%	Privada	%
1994	1.661.034	690.450	41,6	970.584	58,4
1995	1.759.703	700.540	39,8	1.059.163	60,2
1996	1.868.529	735.427	39,4	1.133.102	60,6
1997	1.945.615	759.182	39,0	1.186.433	61,0
1998	2.125.958	804.729	37,9	1.321.229	62,1
1999	2.369.945	832.022	35,1	1.537.923	64,9
2000	2.694.245	887.026	32,9	1.807.219	67,1
2001	3.030.754	939.225	31,0	2.091.529	69,0
2002	3.479.913	1.051.655	30,3	2.428.258	69,7
2003	3.887.022	1.136.370	29,2	2.750.652	70,8
2004	4.163.733	1.178.280	28,3	2.985.405	71,7

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

2.3.9 A Evolução do Número de Concluintes das IES

A Tabela 9 demonstra que o número de concluintes nas IES-públicas tem aumentado, passando de 87,9 mil em 1994 para 202,3 mil em 2004, representando um aumento de 130% em dez anos. Nas IES-privadas os concluintes passaram de 158 mil em 1994 para 424,4 mil em 2004, representando um aumento de 169% em dez anos.

Com relação à participação no total de formandos no Brasil, tanto as IES-públicas quanto as IES-privadas mantiveram, no período de 1994 a 2004, uma participação média de 34,8% para as públicas e 65,2% para as privadas.

Comparando a Tabela 9 com a Tabela 7, verifica-se que: o número de concluintes em relação ao número de ingressantes tem diminuído de forma significativa para as IES-privadas, no período de 1994 até 1999 o percentual de participação do número de concluintes em relação ao número de ingressantes era de 44%; já para o período de 2000 até 2004 a participação caiu para 36%; e para a década analisada a participação média ficou em 39%.

Para as IES-públicas, a participação do número de concluintes em relação ao número de ingressantes, no período de 1994 a 1999, era de 56% e para o período de 2000 a 2004 ficou em 59%; portanto, para a década analisada a participação média ficou em 58%.

Finalmente, fica claro que as IES-privadas não estão conseguindo manter os seus alunos concluintes na mesma proporção que os alunos ingressantes, isso demonstra que muitos dos alunos ingressantes estão abandonando o ensino por motivos de inadimplência, que é considerada a principal responsável pelo aumento da evasão. No entanto, nas IES-públicas a evasão é menor em função dos alunos não pagarem pelo ensino, no entanto, o percentual de formandos em relação aos ingressantes é baixo, como foi historicamente constatado.

Tabela 9-Distribuição percentual do número de concluintes na graduação. Brasil, 1994-2004.

Ano	Total	Pública	%	Privada	%
1994	245.887	87.862	35,7	158.025	64,3
1995	254.401	94.951	37,3	159.450	62,7
1996	260.224	99.820	38,4	160.404	61,6
1997	274.384	106.082	38,7	168.302	61,3
1998	300.761	105.360	35,0	195.401	65,0
1999	324.734	112.451	34,6	212.283	65,4
2000	352.305	116.641	33,1	235.664	66,9
2001	395.988	132.616	33,5	263.372	66,5
2002	466.260	151.101	32,4	315.159	67,6
2003	528.223	169.159	32,0	359.064	68,0
2004	626.617	202.262	32,3	424.355	67,7

Fonte: adaptado do Censo da Educação Superior 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

2.3.10 As Principais Considerações

Pela análise feita anteriormente, pode-se constatar que as IES-privadas vêm crescendo fortemente nos últimos anos; entre 1994 e 2004 o número de alunos matriculados cresceu 169%, sendo que 57% deles estão matriculados em universidades, conforme o Censo 2004 (MEC/INEP/DEAES, 2005).

Na Tabela 2, pode-se observar uma participação significativa das Faculdades, Escolas e Institutos; Faculdades Integradas; Faculdades Isoladas; Centros Tecnológicos e Faculdades de Tecnologia, que juntos representaram, em 2004, aproximadamente 95% do total das IES-privadas do Brasil; portanto, as Universidades representaram apenas 5% do total das instituições de ensino privadas.

Pelos indicadores avaliados constata-se que o setor de ensino superior é um setor econômico de prestação de serviços dinâmico, porém, vários são os problemas que vêm afetando as finanças do setor privado, que provavelmente se agravarão nos próximos anos. Apesar da existência de inúmeros sinais de crise no setor como o não preenchimento das vagas oferecidas, os elevados índices de evasão ao longo do curso, o crescente índice de inadimplência dos alunos, a participação cada vez maior de estudantes oriundos de classes de renda mais baixas e a falta de crédito educativo; o número de novos cursos tem aumentado

como foi observado na Tabela 5, ou seja, de 1994 a 2004 ocorreu um crescimento de 301% em relação aos cursos oferecidos pelas IES-privadas.

A elevação da procura por cursos superiores foi em função da grande expansão ocorrida no ensino médio, nos últimos anos, ou seja:

Os concluintes deste nível de ensino passaram de 993 mil em 1994 para 2.234 mil em 2000 e espera-se que continuem crescendo. No entanto, o aumento de matrículas no ensino médio deu-se mais fortemente em estabelecimentos estaduais e no turno da noite. Portanto, são alunos de baixa renda, que já necessitam trabalhar ainda no ensino médio e que têm pouca probabilidade de ingressarem em cursos superiores gratuitos. (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002, p.19-20).

A relação candidato/vaga para as IES-privadas, em 2004, foi de 1,3; isso demonstra que os alunos egressos do ensino médio encontram dificuldades em relação: à capacidade de pagamento; à falta de convicção em relação ao retorno esperado sobre o investimento que será feito no ensino superior e em relação à escassez de recursos do crédito educativo.

Um outro ponto importante analisado foi com relação à evasão medida em termos de ingressantes e concluintes, ou seja, as IES-privadas não estão conseguindo manter seus alunos, observou-se que em 2004 a relação concluintes/ingressantes foi de 42% e a relação concluintes/matriculados foi de 14%. Isso demonstra que as IES-privadas estão perdendo receita e segundo Schwartzman; Schwartzman (2002, p.20): "... a solução encontrada tem sido a de manter elevadas as vagas iniciais, que hoje dificilmente são inferiores a 50 para cada turma; captar alunos via transferência e fundir turmas dos últimos períodos."

Apesar da crise que o setor privado enfrenta, o número de oferta de vagas tem aumentado nos últimos anos, passando de 740,9 mil em 1999 para 2.011,9 mil em 2004, representando um aumento de 172% em cinco anos. No entanto, somente 50,5% das vagas oferecidas foram preenchidas pelos alunos ingressantes em 2004, contra 76,9% em 1999; isso reforça o comentário feito anteriormente que o setor está passando por uma forte crise.

Para a superação desta crise, as IES-privadas têm buscado: acirrar a concorrência através de agressivas campanhas publicitárias; rebaixar o valor das mensalidades; a abertura de unidades perto do trabalho ou da residência dos alunos; facilitar o ingresso dos alunos e melhorar a qualidade dos cursos e serviços prestados.

É provável que ocorra no setor muitas fusões, vendas e desativação de cursos e programas; as IES-privadas, diante deste cenário competitivo, deverão se profissionalizar e se preocupar com as seguintes estratégias básicas: busca da qualidade e redução de custos dos serviços oferecidos.

Segundo Schwartzman; Shwartzman (2002, p.21) duas foram as principais razões para o aumento do número de universidades na década de 90:

A primeira é o alto *status* conferido ao termo quando comparado com faculdade, centro universitário ou Escola, que trás inclusive um importante fator de "marketing". A segunda é a possibilidade, determinada em Lei, de maior autonomia acadêmica e administrativa, inclusive a da liberdade de criar novos cursos na sua sede e a possibilidade de fazê-lo também fora de sua sede (no limite da unidade da Federação onde está localizada) e aumentar vagas em cursos já existentes.

Segundo a LDB (1996) para uma instituição se tornar uma universidade é preciso que haja produção intelectual institucionalizada, um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e um terço do corpo docente em regime de tempo integral (40 horas); porém, poucas universidades privadas têm condições de manter essas prerrogativas, na atualidade, em função dos altos investimentos. Portanto, o setor privado já percebeu que os Centros Universitários, as Faculdades, as Escolas e Institutos representam uma opção mais apropriada às suas possibilidades financeiras e que as Universidades de pesquisa são para poucas instituições privadas, como foi visto anteriormente.

As mensalidades dos cursos de graduação representam a fonte principal das receitas das IES-privadas e é praticamente impossível aumentá-las, diante do atual contexto competitivo, e destinar parte desta receita para as atividades de pesquisa e extensão. Portanto, isto representa um outro problema para as universidades privadas que não estão conseguindo financiar, com recursos próprios, os seus professores qualificados em tempo integral e realizando atividades de pesquisa, para que possam passar pelo crivo dos vários comitês acadêmicos das agências de fomento.

Para Schwartzman; Shwartzman (2002) algumas opções poderiam ser tomadas pelas universidades para enfrentar esta situação, tais como:

- A abertura de cursos de pós-graduação de mestrado e doutorado com preços diferenciados, porém, como a abertura desses cursos está

atrelada a um ambiente de pesquisa, as universidades seriam primeiramente obrigadas a investir nestas atividades;

- A busca de recursos para pesquisa junto às agências públicas de fomento, enfrentando a concorrência de universidades e centros de pesquisas públicos e algumas confessionais sem fins-lucrativos, mais bem dotadas, e de maior tradição;
- A reversão da condição de Universidade para a condição de Centros Universitários, que têm quase as mesmas prerrogativas de autonomia das universidades e como exigência apenas a qualidade do ensino de graduação, porém, isto proporciona conseqüências negativas para o marketing da instituição;
- As mantenedoras das instituições privadas poderiam dedicar proporções maiores de recursos para as instituições mantidas, procurando torná-las mais competitivas na captação de alunos de graduação e no fortalecimento das atividades de pesquisa, até que adquiram maior grau de autonomia;
- A atribuição de uma elevada carga de aulas e atividades administrativas aos professores em tempo integral, contratar professores titulados de outras instituições e procurar meios de convencer sobre a relevância da pesquisa realizada.

Para as instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas, os graus de liberdade são menores, ou seja, elas são obrigadas a aplicar seus resultados na própria instituição e a maioria delas já cobra mensalidades mais baixas, em virtude de suas isenções e imunidades.

Conforme avaliação de Colossi; Consentino; Queiroz (2001, p.49):

Apesar das pressões da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, das mudanças globais, de transformações na percepção quanto à qualidade de ensino, há uma tendência à manutenção das características atuais do ambiente ligado ao ensino superior, pois sua estrutura de poder é composta por diferentes blocos de interesse.

Para Colossi; Consentino; Queiroz (2001) o fundamental é discutir a forma de compreensão empregada ao ambiente de Educação Superior, que deve ser

muito mais do que a simples categorização do *status* educacional de um indivíduo.

O sistema de educação superior é uma instituição social, que se caracteriza pela estabilidade e durabilidade de sua missão e cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade. Sendo uma instituição social, estável e duradoura, a educação superior é concebida a partir de normas e valores da sociedade, portanto, como um sistema ela se destina à qualificação profissional e promoção do desenvolvimento político, econômico, social e cultural.

A Universidade é um exemplo de instituição que faz parte desse sistema, cabendo-lhe o compromisso de gerar o saber, o qual está relacionado com a verdade, a justiça e a igualdade.

A educação superior no Brasil sempre foi vista como uma questão de ter ou não ter o diploma desejado, dentro da suposição de que todos os cursos superiores, por serem autorizados a funcionar, proporcionariam títulos da mesma qualidade.

Finalmente, com relação à inadimplência, a legislação em vigor impede que as instituições privadas proibam os alunos inadimplentes de assistirem às aulas ou deixem de prestar exames. Ademais, as instituições não podem negar aos alunos em atraso os documentos necessários à sua transferência ao final do período letivo, o que implica na possibilidade de sua saída sem a quitação da dívida; o único recurso legal da instituição é o de não recontratar com o aluno inadimplente no semestre seguinte e cobrar a dívida na Justiça.

Na maioria das vezes, as instituições preferem negociar com seus alunos em dificuldades com a finalidade de mantê-los na escola e não agravar os índices de evasão, desta forma, os custos da inadimplência existem, por atrasos ou falta de pagamento, e representam um item importante na determinação dos resultados de uma empresa educacional.

A administração da inadimplência além de ser um problema ligado a gestão administrativa-financeira é também uma questão ligada a gestão acadêmica das IES, ou seja, a inadimplência afeta: o oferecimento de vagas no processo seletivo; o corpo docente envolvido no elenco de disciplinas; o corpo técnico-administrativo disponível para o atendimento dos alunos; o investimento em laboratórios; o investimento em tecnologias de informação e o investimento na infra-estrutura.

Portanto, as IES-privadas, para sobreviverem neste ambiente de incertezas e competitividade deverão elaborar o seu planejamento estratégico, para que consigam obter resultados financeiros de médio e longo prazo, sem perder o compromisso com a qualidade do ensino e com o atendimento que a instituição oferece.

2.4 Tendências Futuras para o Ensino Superior do Brasil

Segundo Schwartzman (2002) o ensino superior do Brasil, após um período de estagnação e crise, nos anos 80, viveu, na década de 90, uma revolução silenciosa. Nos próximos anos, o ensino superior do Brasil deverá enfrentar quatro grandes desafios: a expansão, a diferenciação, a qualificação e o financiamento do sistema.

O primeiro desafio é a expansão do ensino superior através da articulação de iniciativas dos setores público e privado, buscando desenvolver políticas diferenciadas de estímulo ao acesso, por parte de diferentes grupos sociais, ao ensino superior e uma mais adequada distribuição regional da oferta e das oportunidades educacionais.

Soares (2002, p.303) destaca que: "... a expansão do ensino superior dependerá, sem dúvida, de uma ampla reestruturação das relações entre o Estado e o sistema de educação superior, não podendo, em função disso, ser presidida, exclusivamente, pela lógica de mercado". Desta forma, o Estado deverá garantir (direta ou indiretamente) a democratização do acesso à educação superior, mediante o crescimento do setor público, a revitalização do crédito educativo e um eficiente sistema de bolsas.

O segundo desafio reside em articular e regulamentar a grande diversidade ocorrida na oferta educacional, reflexo da crescente diversificação do sistema de ensino superior. Os novos perfis das instituições (universidades especializadas, centros universitários, institutos superiores de educação e centros de educação tecnológica); os novos cursos/programas (cursos seqüenciais e mestrados profissionais); assim como, as novas modalidades de ensino (educação a

distância) deverão merecer acompanhamento e avaliação como forma de garantir o seu aprimoramento e difusão.

O terceiro desafio relaciona-se à qualificação, ou seja, para que o sistema, em seu conjunto, melhore tanto no âmbito da qualidade como da eficiência, é de fundamental importância, incentivar a qualificação dos docentes. Segundo Soares (2002, p.303): "... na última década, houve um exitoso esforço das instituições de ensino superior com vistas à titulação de seus professores, refletindo em uma modificação do perfil do corpo docente das instituições de ensino superior, especialmente as públicas.". Também se faz necessário melhorar a relação ingressantes/concluintes, como também a relação professor/aluno, nas instituições públicas e privadas.

O quarto desafio é a política de financiamento do sistema que irá amparar os desafios anteriormente apontados, que dependerão da adoção de uma adequada estrutura de financiamento, que considere as exigências de um ensino de qualidade, a disponibilidade de recursos públicos e as precárias condições sócio-econômicas de uma expressiva parcela da população. Ao Estado caberá uma fração fundamental da responsabilidade (direta ou indireta) de obter o financiamento do processo de transformação e expansão no âmbito do ensino superior.

O quinto desafio representa o estabelecimento e a implementação de uma política educacional que tenha como alvo o conjunto do sistema e não apenas uma parte dele. Para Soares (2002, p.304): "... a política deverá atentar para as características desse sistema multifacetado - composto por instituições públicas e privadas - com diferentes formatos organizacionais, múltiplos papéis, funções locais, regionais, nacionais e internacionais."

Diante das dificuldades a serem enfrentadas como: a escassez de recursos para ampliar as fontes de financiamento do ensino e da pesquisa; a incipiente diversificação e regulamentação de cursos de curta duração; o baixo poder aquisitivo da população brasileira para custear um ensino privado; a evasão e a inadimplência no ensino superior privado; a excessiva concentração da matrícula em cursos não relacionados ao desenvolvimento científico, tecnológico; a inovação e o reduzido número de patentes registradas pelo Brasil; não será fácil reverter o quadro atual do ensino superior do Brasil.

Finalmente, os novos desafios imputados pelo avanço da globalização tecnológica, econômica e cultural obrigarão os atores sociais e políticos, envolvidos com a educação superior do Brasil, a assumirem a responsabilidade de viabilizarem as reformas necessárias para consolidação da universidade brasileira no cenário nacional e ampliar sua presença internacional.

2.5 O Ensino Superior para o Século XXI

As IES são sistemas complexos que interagem com as instituições de seu ambiente, ou seja, com os sistemas políticos, econômicos, culturais e sociais; elas são influenciadas pelo ambiente local e nacional e, cada vez mais, pelo ambiente regional e internacional.

Os ambientes estão em plena transformação e se caracterizam por grandes tendências como a globalização, a internacionalização, a regionalização, a democratização, a massificação, o deslocamento, a marginalização, a fragmentação e a tecnologização.

Segundo a Unesco (1999) a humanidade vive um momento marcado por tendências, é um período complexo e atravessado por cinco paradoxos:

- O primeiro se refere à coexistência de um poderoso movimento de globalização da economia; isto se explica pela constituição de multinacionais, de holdings financeiras, pela multiplicação de pequenas e médias empresas e da economia informal;
- O segundo se refere à transformação profunda dos fenômenos de migração das forças de trabalho, em seqüência pelos deslocamentos das empresas; atualmente, tem ocorrido o deslocamento das empresas para os lugares onde se encontra a mão-de-obra barata, em contrapartida, ocorre a transferências da mão-de-obra especializada e escassa, de outras regiões, para essas empresas;
- O terceiro se refere aos efeitos da demografia na maioria dos países em desenvolvimento, ou seja, tem ocorrido um crescimento demográfico acelerado que produz uma demanda crescente de educação. No entanto, as autoridades públicas não conseguem liberar recursos financeiros na mesma proporção, em função do volume da

dívida pública e das políticas de ajustamento estrutural, acabam por reduzir ainda mais os investimentos em educação;

- O quarto se refere ao desenvolvimento exponencial dos conhecimentos científicos e tecnológicos, entre os quais se destacam as novas tecnologias da informação, da comunicação e as biotecnologias;
- O quinto se refere à globalização e internacionalização da cultura, um dos vetores mais importantes do processo de globalização da cultura é a televisão.

Os sistemas de ensino superior, assim como a sociedade, estão em plena transformação e possuem os seguintes paradoxos:

- O primeiro se refere a: "... crescente massificação do ensino superior e, ao mesmo tempo, a uma diminuição relativa dos recursos financeiros.". (UNESCO, 1999, p. 111); particularmente nos países em desenvolvimento, tem-se observado um aumento significativo nos fluxos de entrada em função da massificação do ensino superior, tem-se um dilema, ou seja, oferecer uma formação ao maior número de pessoas possível para aumentar o nível de educação ou reforçar os mecanismos de seleção em todas as etapas de entrada ou expandir o número de instituições privadas, embora, muitos estudantes não têm condições de bancar financeiramente seus estudos;
- O segundo se refere aos "... mecanismos de exclusão.". (UNESCO, 1999, p.112); observa-se que as mulheres ainda estão sub-representadas em diversas instituições e regiões do mundo, principalmente, nas carreiras científicas e tecnológicas, em muitas universidades e empresas o corpo de professores e executivos estão nas mãos dos homens;
- O terceiro se refere a "... enorme necessidade de elevar o nível da educação para acelerar o ritmo de desenvolvimento de um lado, e o aumento das taxas de desemprego dos formandos pelo ensino superior, do outro.". (UNESCO, 1999, p.113); tem ocorrido em todo mundo um

aumento crescente do número de desempregados com diploma de ensino superior;

- O quarto se refere ao “... Estado demais e Estado insuficiente.”. (UNESCO, 1999, p.113); no Estado demais se investe de forma significativa no ensino superior, o controle estatal é pleno e as regras são impostas pelo Estado, que recruta os alunos, os professores e intervém nos programas; o Estado insuficiente se caracteriza por uma gestão cotidiana, reativa e momentânea, onde as perspectivas eleitoreiras suplantam os interesses a longo prazo da coletividade e a educação não constitui prioridade;
- O quinto está relacionado “... com o grau de abertura, fechamento ou isolamento das instituições de ensino superior: necessidade de internacionalização, de um lado, mas também necessidade de contextualização, de outro.”. (UNESCO, 1999, p.114); essa internacionalização coloca em evidência uma série de problemas: a obrigação de explicitar as normas dos programas de intercâmbio, de redigir o inventário dos pontos fortes da instituição para propô-los aos parceiros e de definir padrões para a comparabilidade da qualidade das atividades compartilhadas;
- O sexto destaca que “... a maior parte das novas tecnologias de informação e comunicação tem sua origem na pesquisa científica fundamental, realizada por universitários, e desenvolveu-se graças às pesquisas feitas nas universidades ou em colaboração com as empresas.”. (UNESCO, 1999, p.115); fica evidente que muitas pesquisas são realizadas, mas, poucas são efetivamente utilizadas no ensino, que conserva suas tradições do ensino transmissivo, magistral e frontal;
- O sétimo destaca que “... nas universidades a maioria dos professores tem o status também de pesquisadores, mas, existem muito menos pesquisas efetivas, e ainda menos pesquisas contextualizadas.”. (UNESCO, 1999, p.117); as universidades têm como missão o desenvolvimento de pesquisas, isto não ocorre nas instituições de ensino superior com vocação profissionalizante; constata-se, atualmente, que a grande maioria das universidades não têm mais o

monopólio exclusivo das pesquisas, ou seja, elas foram transferidas para os centros de pesquisas das multinacionais e para as Pequenas e Médias Empresas (PME) especializadas em pesquisa e desenvolvimento.

Segundo a UNESCO (1999, p.355): "... um sistema de ensino superior – capaz de responder às necessidades de uma sociedade prestes a entrar no século XXI, deve ser bem mais aberto que numa universidade de pesquisa do tipo clássico.". Em inúmeros países já tem ocorrido uma diferenciação do sistema de ensino superior, isto significa que o ensino superior contará com estudantes cujas origens culturais, motivacionais, faixas etárias e experiências, aspirações ou perspectivas profissionais serão cada vez mais heterogêneas.

A Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, organizada pela UNESCO, em 1998, preparou um documento com alguns atributos necessários para que o ensino superior consiga superar os desafios do século XXI, são eles:

- Oferecer uma formação de alta qualidade;
- Garantir a admissão dos estudantes com base no mérito intelectual;
- Buscar o saber através do desenvolvimento de pesquisas;
- Engajar-se no processo de desenvolvimento social;
- Manter vínculos com o mundo do trabalho;
- Propor modalidades de educação permanente;
- Suscitar o debate social e a crítica;
- Fornecer consultorias e expertise aos dirigentes nacionais;
- Sustentar a liberdade acadêmica;
- Responder às necessidades do desenvolvimento nacional, regional e internacional. (UNESCO, 1999, p.464).

Ante a pesquisa realizada, observa-se a existência de um novo consenso internacional em relação à visão da educação e da sensibilização do público, percebidas como condições essenciais ao desenvolvimento sustentável e como meio de realizar avanços em outros setores, como a ciência, a tecnologia, o direito e a produção. Dentro deste enfoque, a educação está sendo repensada como uma preparação para a vida com o objetivo de garantir a segurança do emprego, a aptidão para o trabalho, de permitir, a cada um, satisfazer às demandas de uma sociedade em rápida evolução e conseguir responder à busca da felicidade, do bem estar e da qualidade de vida.

Finalmente, ficou constatado que o setor de ensino superior privado está passando por grandes mudanças e enfrentará grandes desafios nos próximos anos; alguns pontos merecem destaque:

1. A administração da inadimplência além de ser um problema ligado à gestão administrativo-financeira é também uma questão ligada à gestão acadêmica das IES. A inadimplência afeta o oferecimento de vagas no processo seletivo; o corpo docente fica desmotivado em função da perda de estabilidade; a capacitação e a estabilidade do corpo técnico-administrativo, disponível para o atendimento dos alunos, ficam comprometidas; ocorre a redução dos investimentos em laboratórios, em tecnologias de informação e em infra-estrutura em geral.
2. A atual política de financiamento do sistema – investimento institucional e crédito educativo – é precária e deverá ser revista para buscar uma nova estrutura de financiamento, que considere: as exigências de um ensino de qualidade; a disponibilidade de recursos públicos e as precárias condições sócio-econômicas de uma expressiva parcela da população.
3. As instituições privadas para enfrentar estes desafios deverão adotar uma gestão estratégica, elaborando seu Planejamento Estratégico Institucional e desenvolvendo estudos para conhecer melhor o mercado em que atuam; como será visto no próximo capítulo.

3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS IES-PRIVADAS

3.1 A Gestão das IES-Privadas

A grande maioria das IES privadas não está preparada para enfrentar a realidade atual do ensino superior; a sobrevivência de uma organização num ambiente de incertezas e competitividade está atrelada a uma gestão estratégica voltada para resultados.

Segundo Schmidt (2002, p.78) a gestão universitária está em evidência em função dos desafios presentes na sociedade e da importância crescente do conhecimento e da informação no mundo atual e destaca que: "... a gestão é um dos núcleos vitais da universidade... ela busca e emprega recursos, que propicia os necessários estímulos à qualificação docente, que favorece a ampliação das oportunidades educacionais, que estimula a qualidade do ensino e que apoia o desenvolvimento da pesquisa e da extensão."

Para Ortiz (1999) muitas instituições de ensino estão voltadas para o seu interior, preocupadas exclusivamente com a qualidade do ensino; porém, com as mudanças atuais no cenário educacional, elas devem buscar uma visão estratégica ou global para planejar as mudanças futuras e visualizar o posicionamento estratégico das instituições concorrentes.

As principais ferramentas que estão sendo utilizadas para a gestão estratégica das IES já estão sendo utilizadas há algum tempo com sucesso na gestão empresarial de outras organizações, são elas:

- Planejamento Estratégico – engloba os fatores como a leitura de cenários, a visão de médio e longo prazo, a determinação de áreas

estratégicas de negócios, a especificação dos focos essenciais e a elaboração de estratégias específicas para a instituição.

- Os Programas de Gestão da Qualidade Total – busca a qualidade em todos os processos, produtos e serviços oferecidos pela instituição.
- A Gestão Participativa – proporciona a participação de todos no processo de repensar a instituição.
- A Gestão de Marketing – identifica as novas necessidades do mercado e redesenha os produtos e serviços oferecidos pela instituição.
- A Gestão de Comunicação Integrada – explora as diferentes vias e canais de comunicação da instituição.
- Os Sistemas de Informações Adequados – buscam a construção de mecanismos adequados que permitam o acesso às fontes de informações, que possuem os dados e as informações necessárias para a Gestão Estratégica da instituição.

A gestão estratégica de uma instituição busca através do planejamento estratégico e dos sistemas de informações a definição da sua missão institucional, da sua visão de futuro, dos valores essenciais, das suas opções estratégicas e dos seus planos de ação, para melhorar o seu desempenho organizacional e se posicionar de forma competitiva no mercado.

O MEC, como será visto a seguir, está condicionando o credenciamento, o recredenciamento, o reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos das IES à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que representa o Planejamento Estratégico (PE) de uma instituição.

A proposta deste capítulo é demonstrar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico para uma instituição de ensino superior em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), exigido pelo MEC.

3.2 A Regulamentação da Gestão das IES-Privadas

O Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior e a avaliação de cursos e instituições, especificava no artigo 25 os procedimentos operacionais para a formalização do Termo de Compromisso, que condicionava o credenciamento e o credenciamento das IES:

Art. 25. O credenciamento e o credenciamento de instituições de ensino superior, cumpridas todas as exigências legais, ficam condicionados a formalização de Termo de Compromisso entre a entidade mantenedora e o Ministério da Educação.

Parágrafo único. Integrarão o Termo de Compromisso de que trata o *caput*, os seguintes documentos:

I – plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente, infraestrutura geral e específica à organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização...;

III – descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;

V – projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional. (DECRETO Nº 3860, 2001).

Com a publicação da Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002, o Termo de Compromisso, do Decreto nº 3.860/01, foi substituído pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); a seção II especifica e condiciona a elaboração do PDI para o credenciamento e credenciamento das IES, conforme o artigo 6º:

Art. 6º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui também em compromisso da instituição com o Ministério da Educação a ser apresentado pela mantenedora, deverá ser desenvolvido juntamente com a mantida e preparado para um período de 5 (cinco) anos, incluindo os seguintes documentos:

§ 1º O credenciamento e o credenciamento de instituições de ensino superior... ficam condicionados à aprovação de seu Plano de Desenvolvimento Institucional pelo Ministério da Educação.

§ 2º O Plano de Desenvolvimento Institucional, considerando a missão, os objetivos e as metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento das suas atividades,

deverá definir claramente os procedimentos relativos à qualificação do corpo docente... o projeto pedagógico dos cursos e as outras atribuições acadêmicas dos docentes. (RESOLUÇÃO CNE/CES N^o 10, 2002).

Com a publicação do Decreto n^o 5.773, de 9 de maio de 2006, o Decreto n^o 3.860/01 foi revogado, porém, as exigências referentes a elaboração do PDI para credenciamento e credenciamento das instituições ficam mantidas, como pode ser observado nos Artigos 15 e 21 :

Art. 15. O pedido de credenciamento deverá ser instruído com os seguintes documentos:

II - da instituição de educação superior:

b) plano de desenvolvimento institucional;

c) regimento ou estatuto;

d) identificação dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um.

Art. 21. O pedido de credenciamento de instituição de educação superior deve ser instruído com os seguintes documentos:

II - quanto à instituição de educação superior, a atualização do plano de desenvolvimento institucional, do regimento ou estatuto e das informações relativas ao corpo dirigente, com destaque para as alterações ocorridas após o credenciamento. (DECRETO N^o 5.773, 2006).

O Decreto n^o 5.773/06, em seu artigo 16, destaca os elementos de deverão compor o PDI da instituição:

Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas...;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento...;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras

clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão...;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos...;

c) “plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida...”. (DECRETO Nº 5.773, 2006).

Finalmente, pode-se constatar que, com a publicação do Decreto nº 3.860/01 e a sua revogação pelo Decreto nº 5.773/06, o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências de sua Secretaria de Educação Superior – SESu, do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96 (LDB/96). Na busca da consolidação desta revisão o MEC constatou a necessidade de introduzir, como parte integrante de um projeto institucional das IES, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Uma IES para elaborar o seu PDI deverá desenvolver inicialmente o seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI). Portanto, além das exigências legais, uma instituição que não identificou: a sua missão, a visão de futuro, os valores institucionais, as oportunidades de mercado, as ameaças da concorrência, os seus pontos fortes, as fraquezas internas, as opções estratégicas, os objetivos estratégicos e seus projetos estratégicos, dificilmente sobreviverá neste ambiente de altíssima competitividade e incertezas, que é o setor de educação superior privado.

3.3 O Planejamento Estratégico das IES-Privadas

3.3.1 Níveis de Planejamento

Observa-se, na Figura 3, que em relação aos níveis hierárquicos de uma instituição pode-se distinguir três níveis de planejamento:

- O Planejamento Estratégico – é de responsabilidade da administração superior da instituição e se relaciona com os objetivos de longo prazo.

- O Planejamento Tático – é elaborado com base no planejamento estratégico da instituição e se relaciona com os objetivos de curto prazo.
- O Planejamento Operacional – é elaborado com base no planejamento tático da instituição e representa os planos de ação ou os planos operacionais.

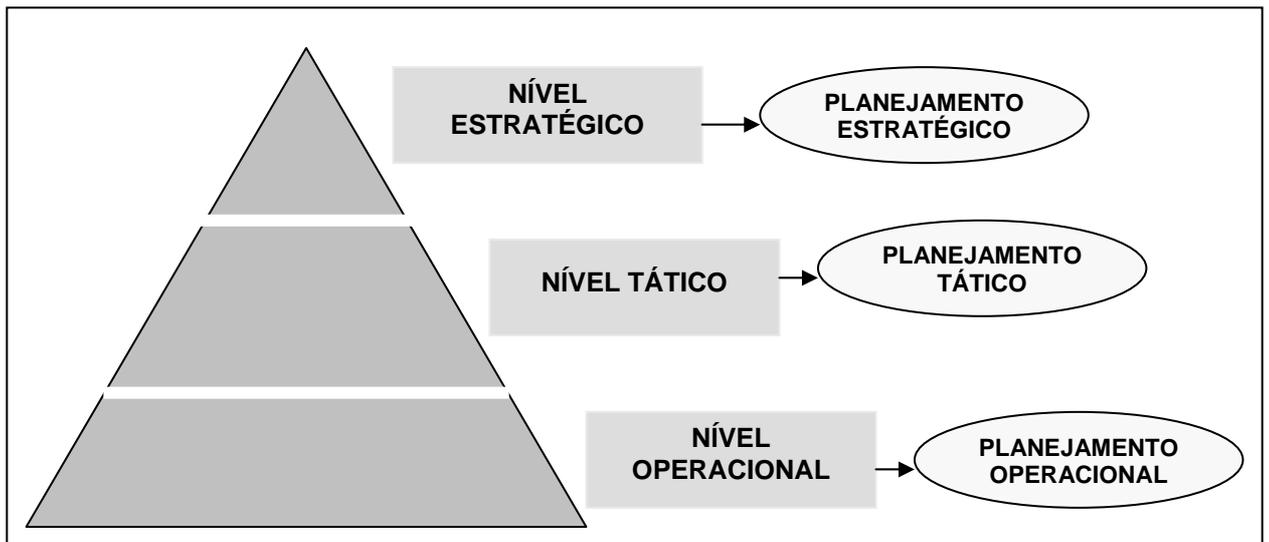


Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.
Fonte: adaptado de Oliveira (2002a, p.45).

Para o início do processo de planejamento estratégico de uma instituição é importante, primeiramente, definir os diferentes papéis que serão desempenhados pelos gestores e pelas equipes técnicas na formulação das estratégias. Portanto, para a elaboração do planejamento estratégico, segundo Mintzberge *et al.* (2003), os níveis hierárquicos deverão ser divididos:

1. Nível hierárquico institucional – é representado pela administração superior da instituição e concentra as decisões que não podem ser descentralizadas sob pena de se correr graves riscos de sub-otimizações;
2. Nível das estratégias de negócios – neste nível será formulada a concepção e realizada a escolha de alternativas voltadas para assegurar

um desempenho competitivo e auto-sustentado nas atividades-fim da instituição;

3. Nível funcional – neste nível o objetivo é consolidar as necessidades de meios exigidos pela instituição e por cada negócio, em particular, como também de conceber estratégias específicas voltadas para os diferentes suportes funcionais da organização.

3.3.2 O Modelo Proposto de Planejamento Estratégico para IES

1- Etapas do Processo

O processo de planejamento estratégico proposto compreende cinco grandes etapas, conforme a Figura 4, que são compostas pelos módulos: Premissas; Grandes Escolhas; Detalhamento e Elaboração; Implementação e Acompanhamento.

O planejamento estratégico é iniciado no módulo das premissas e finalizado no módulo de acompanhamento; na fase de elaboração do planejamento estão envolvidos os módulos da elaboração das premissas, dos grandes balizamentos e detalhamento e elaboração. Na seqüência entram as fases de implementação e acompanhamento; na fase de implementação o plano estratégico será implantado na instituição e o seu controle e avaliação serão realizados na fase de acompanhamento.

As equipes envolvidas na elaboração do planejamento poderão recorrer aos módulos precedentes em caso de dúvidas ou dificuldades durante o desenvolvimento do processo. O módulo de acompanhamento representa o sistema de informações da instituição e está envolvido em todo o processo de planejamento, desde a fase inicial até a fase pós-implantação; é importante destacar que uma instituição para iniciar o processo de planejamento estratégico deverá possuir um sistema de informações confiável e que disponibilize ferramentas para o trabalho das equipes.

2- Modelo Proposto

O modelo de planejamento estratégico proposto está focado nos módulos do item anterior e com as especificidades de uma instituição de ensino superior.

O objetivo desta proposta é atender a estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme exigência do MEC, e preparar a instituição para enfrentar os grandes desafios do setor de ensino, com uma gestão educacional voltada para o planejamento.

Observa-se, na Figura 5, o detalhamento dos módulos do processo de planejamento estratégico, ou seja:

1. Módulo das Premissas – composto pelas fases: preparação, grandes balizamentos, missão, ambiente externo, ambiente interno e avaliação.
2. Módulo das Grandes Escolhas - composto pelas fases de visão, opções estratégicas, objetivos estratégicos e estratégia.
3. Módulo de Detalhamento e Elaboração – composto pelas fases do plano estratégico, consolidação e consistência, planos estratégicos funcionais; negociação; macroquantificações; reconfiguração organizacional e projetos estratégicos.
4. Módulo de Implementação – composto pelas fases de logística da implementação, planejamento tático/gerencial, divulgação e especificação de projetos.
5. Módulo de Acompanhamento – composto pelas fases de controle estratégico e avaliação estratégica.

O detalhamento dos módulos com suas respectivas fases será visto nos próximos itens.

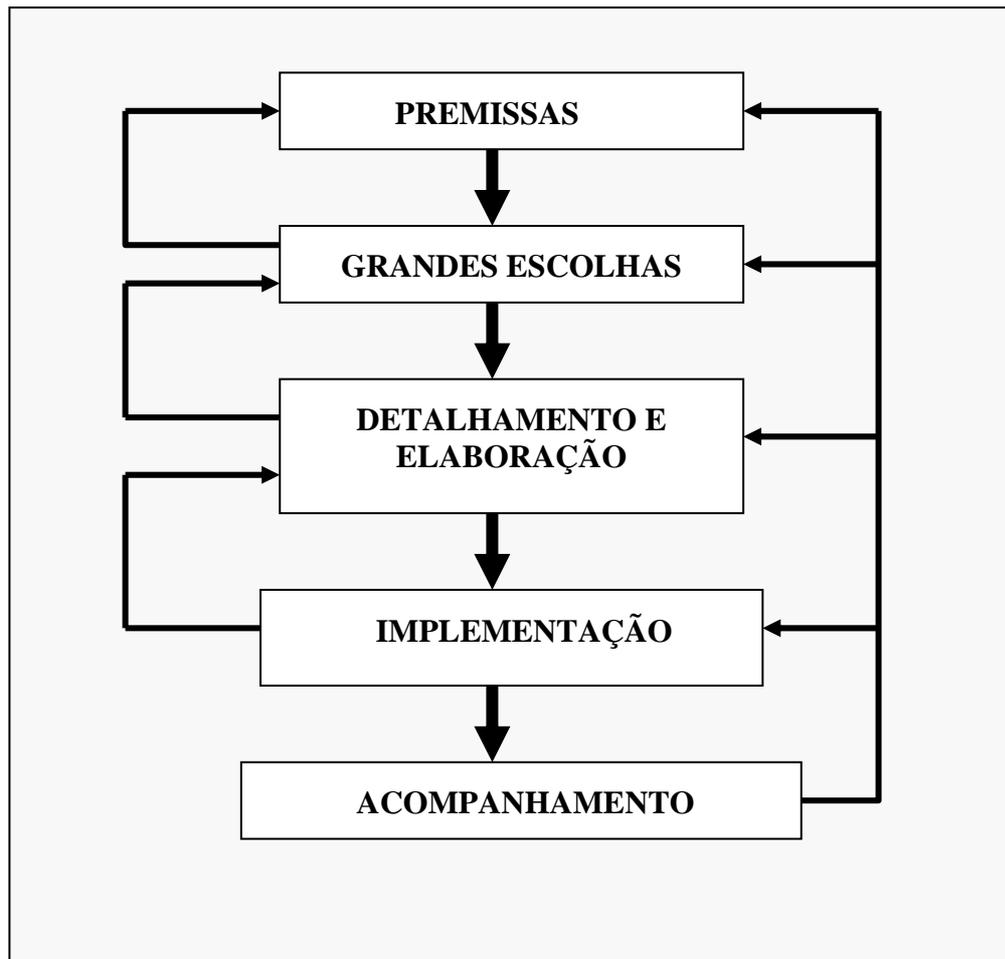


Figura 4 - Etapas do planejamento estratégico institucional.
Fonte: adaptado de OLIVEIRA (2002a, p.81).

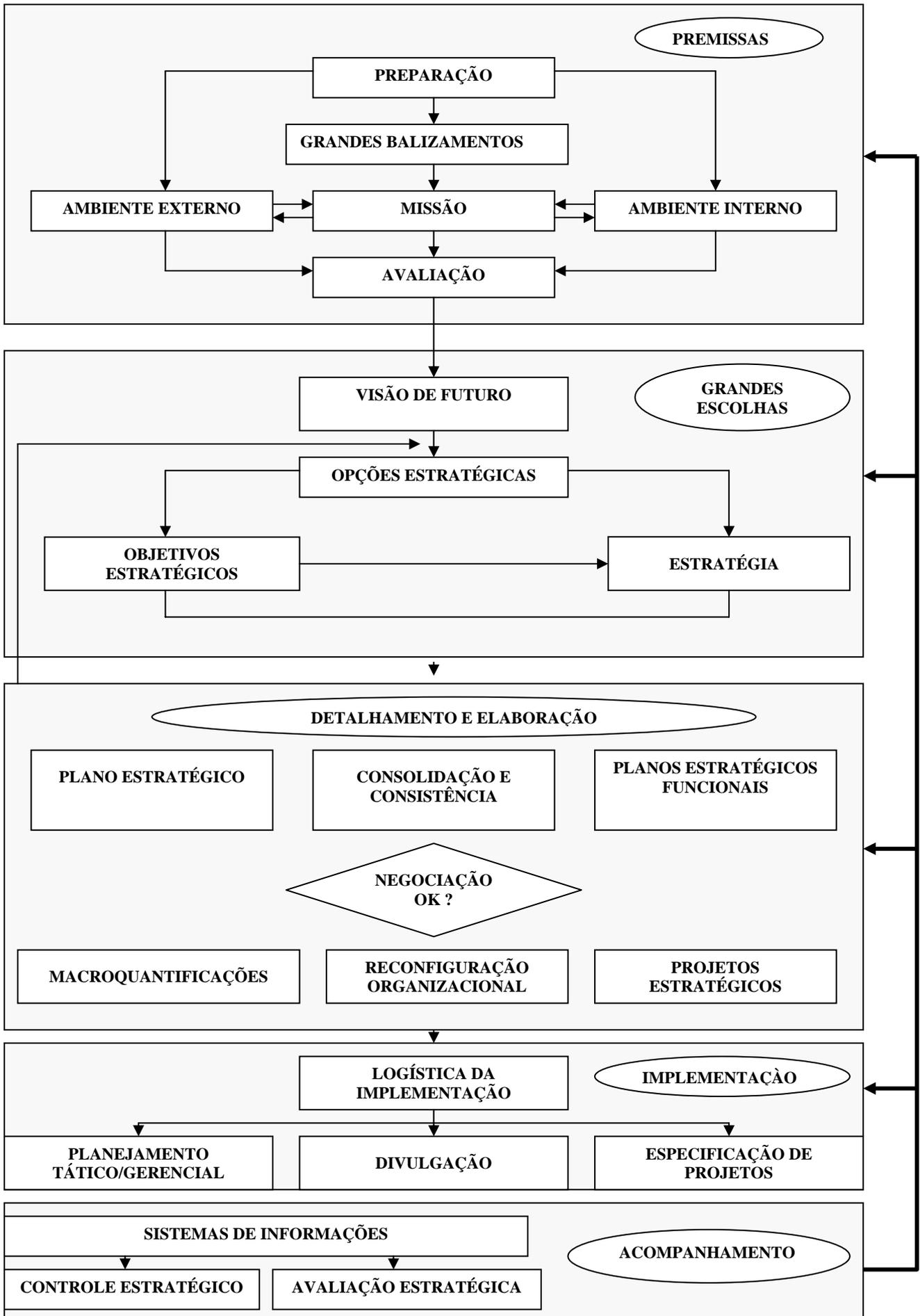


Figura 5 - Modelo de planejamento estratégico

Fonte: adaptado de OLIVEIRA (2002a, p.81)

3.3.3 Construção das Premissas

A primeira etapa para a elaboração do PE de uma IES é referente à construção das premissas, será necessário que a instituição estabeleça um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um conjunto coerente de hipóteses, avaliações e decisões básicas que orientarão a formulação ou atualização do Plano Estratégico.

Para o início desta fase algumas importantes definições merecem destaque: as hipóteses referem-se às evoluções prováveis do ambiente externo, principalmente a avaliação das oportunidades e ameaças; e as avaliações dizem respeito a aspectos internos da empresa, principalmente as percepções quanto as suas forças, fraquezas e decisões que estabelecem os parâmetros políticos, representados pelos balizamentos da administração superior. A seguir será visto as etapas que compõem a construção das premissas.

1. Obtenção dos Grandes Balizamentos

Para a obtenção dos grandes balizamentos deverão ser consultados os principais decisores e dirigentes da instituição (a Mantenedora, os membros do Conselho de Administração, os Reitores, os Pró-Reitores, as autoridades superiores etc.) a respeito de suas percepções quanto à situação atual e tendências da organização e do seu ambiente de negócios e, sobretudo, de suas visões de futuro. As indicações a respeito dos grandes rumos ou opções da organização no horizonte do Plano também é um instrumento importante.

Segundo Hax; Majluf (1996) esta consulta poderá ser feita por meio de entrevistas individuais conduzidas por integrantes do *staff* de planejamento da instituição e/ou por consultores externos; o que ocorre na prática é a organização dos conteúdos obtidos nas entrevistas por assunto, destacando, as principais convergências e divergências.

Com a elaboração deste documento a instituição terá um marco referencial provisório para as demais atividades e etapas do processo de planejamento; quando se coloca a qualificação de provisório não é acidental, pois admite-se que o planejamento estratégico é um processo de aproximações sucessivas em todas

as suas etapas. Desta forma, as conclusões obtidas num determinado estágio podem realimentar e, se for o caso, corrigir resultados produzidos anteriormente.

Portanto, o objetivo principal com a elaboração dos grandes balizamentos é manter uma sintonia básica desde o início do processo de planejamento, ou seja, os gestores responsáveis pelo processo decisório foram envolvidos e as surpresas decorrentes de eventuais desalinhamentos em relação às orientações superiores são minimizadas.

2. A Formulação da Missão

Segundo Hax; Majluf (1996) a missão deve representar uma declaração de propósitos ampla e duradoura, que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição em relação a outras do mesmo tipo; portanto, também deve identificar, ao mesmo tempo, o escopo de sua atuação, em termos de linhas de produtos/serviços e clientes.

Para Oliveira (2002a, p.128) a missão é a razão de ser da empresa: "... missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa."

Segundo Thompson Jr.; Strickland III (2003) as declarações de missão deverão ser:

"... simples e concisas; elas falam alto e claro, geram entusiasmo pelo futuro rumo da firma ou da unidade e promovem o esforço e dedicação pessoal de todos na organização.... elas devem ser apresentadas e repetidas seguidamente como um desafio organizacional, virtuoso, capaz de beneficiar os clientes de maneira valiosa e significativa... é importante que a missão enfatize a recompensa para os clientes e não os acionistas...". (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003, p.42-43).

A declaração de missão da instituição deverá ser sintética, conter poucas diretivas, ter grandes referências e ser de fácil compreensão; ela representa na sua essência uma definição de atitudes, valores e uma orientação global que pretende ser permanente. No entanto, ela não é eterna e pode variar ao longo do tempo em função de novas necessidades externas ou de mudanças profundas na orientação maior da organização. Nenhuma instituição estabelece uma data certa

para a revisão da sua missão, o que ocorre geralmente é a revisão em função da elaboração de um novo planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2002a, p.131) a missão de uma organização deverá satisfazer a critérios racionais e sensatos, devendo ser:

“... suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa; mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente do que nas características do produto fabricado; capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa; entendíveis; realistas; flexíveis e motivadores.”.

Para Thompson Jr.; Strickland III (2003) a elaboração de uma declaração de missão bem concebida tem que ter real valor gerencial e deverá:

1. Cristalizar a visão dos próprios executivos seniores sobre o rumo de longo prazo da empresa e sobre os negócios.
2. Reduzir o risco de uma gerência sem visão e tomadas de decisão sem orientação.
3. Transmitir uma finalidade e uma identidade organizacional que motivam os seus empregados.
4. Fornecer uma baliza para os gerentes de níveis inferiores formarem as missões departamentais, estabelecer objetivos dos departamentos, e refinar estratégias funcionais e departamentais que estejam sincronizadas com o rumo e estratégia da empresa.
5. Ajudar uma organização a se preparar para o futuro. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003, p.45).

A definição da missão de uma instituição proporciona aos gestores uma unidade de direção que transcende aos interesses particulares ou às necessidades conjunturais, porque os valores são consolidados ao longo do tempo e as referências essenciais são definidas para a construção ou manutenção da identidade da organização. As principais características de uma missão deverá ser a concisão, a consistência e a credibilidade.

Para autores como Ansoff; MacDonnell (1993); Hax; Majluf (2003) o formato mais completo de uma missão institucional é composto de quatro definições:

1. A razão de ser da organização ou seu propósito;
2. O mercado em que a organização atua – a missão deverá responder às perguntas *por que a instituição existe?* e *para quem?*;
3. O seu negócio ou linhas de produtos/serviços – enquanto as perguntas anteriores ressaltam a finalidade, neste item o foco são os meios, ou ainda, os tipos de produtos e serviços oferecidos pela

organização que contribuirão para que ocorram as mudanças desejadas no meio ambiente;

4. Algumas condições de desempenho consideradas essenciais - neste ponto, podem ser explicitados os valores fundamentais da organização bem como suas crenças.

Abaixo, serão destacados alguns exemplos de missões de algumas instituições brasileiras:

A PUCRS, fundamentada em princípios da Ética e do Cristianismo e na tradição educativa marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada por critérios de qualidade e relevância, na busca de uma sociedade justa e fraterna. (PUC-RS, 2006).

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná, orientada por princípios éticos, cristãos e maristas, tem por missão desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura e promover a formação integral permanente de cidadãos e de profissionais comprometidos com a vida e com o progresso da sociedade. (PUC-PARANÁ, 2006).

A Pontifícia Universidade Católica de Campinas, a partir de valores ético-cristãos, considerando as características sócio-culturais da realidade tem como missão produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando à capacitação profissional de excelência, à formação integral da pessoa humana e à contribuição com a construção de uma sociedade justa e solidária. (PUC-CAMPINAS, 2006).

A Unisinos tem por missão promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade. (UNISINOS, 2006).

Educar o ser humano criado à imagem de Deus, para o exercício consciente e crítico da cidadania e da dignidade, preparando-o para a vida, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do ser e da sociedade, por meio do ensino e das atividades científicas, culturais, esportivas, sociais, éticas e espirituais. (MACKENZIE, 2006).

3. Os Objetivos Permanentes e os Princípios de Gestão

A missão de uma instituição é complementada e operacionalizada através dos seus objetivos permanentes e dos seus princípios de gestão.

Para Ansoff ; MacDonnell (1993) os objetivos permanentes se concentram em alvos específicos, estão ligados aos negócios ou ao desempenho da instituição e devem ser perseguidos permanentemente; eles expressam características específicas de uma situação desejada, independentemente de restrições temporais ou de recursos materiais, financeiros e humanos. Com relação aos princípios de gestão, eles representam os parâmetros básicos de uma organização – a administração, a produção, a prestação de serviços, o funcionamento e o relacionamento interno e externo – que balizarão todas as atividades de uma instituição.

Abaixo, será demonstrado um modelo de objetivos permanentes e princípios de gestão para uma IES:

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

▪ Objetivos Permanentes

1. Excelência Acadêmica: distinguir-se pelo desenvolvimento de um ambiente de excelência acadêmica, sintonizado com a missão da instituição e com as necessidades do contexto em que está inserida.

2. Ensino: promover a formação humana e profissional da comunidade acadêmica permanente para a atuação responsável e solidária na sociedade.

3. Qualidade do Ensino: assegurar ensino de qualidade com sólidas bases científicas, interdisciplinaridade e visão atualizada de mundo, domínio e aplicação de tecnologias educacionais, formas participativas e práticas inovadoras de ensino e aprendizagem.

4. Pesquisa: promover a produção de conhecimento comprometida com a melhoria do ensino e voltada para o atendimento das necessidades sociais.

5. Extensão e Integração Comunitária: promover a prática criativa da integração, através de educação continuada, difusão cultural e desenvolvimento social e comunitário, definidos a partir da prospecção e da avaliação crítica das demandas sociais, internas e externas.

6. Recursos Humanos: preparar e formar pessoas solidárias, qualificadas, comprometidas com a Missão, dispostas ao aprendizado contínuo e dedicadas à comunidade acadêmica permanente.

7. Organização e Gestão: assegurar um modelo organizacional flexível e eficiente, bem como práticas de gestão

eficazes e adequadas às necessidades da Universidade e às exigências externas.

8. Autonomia: garantir a autonomia institucional e auto-sustentação dos seus empreendimentos.

9. Parcerias e Intercâmbio: desenvolver parcerias e intercâmbios com instituições representativas dos segmentos sociais, para a realização das finalidades e objetivos da Universidade e do diálogo entre os diversos tipos de saber e fazer humanos.

▪ **Princípios de Gestão**

1. Desenvolvimento Humano e Competência Profissional
2. Participação Co-responsável
3. Qualidade
4. Integração. (UNISINOS, 1999, p.32-35).

4. Análise do Ambiente Externo

O objetivo da análise do ambiente externo é construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo da instituição, bem como antecipar as oportunidades e as ameaças que favorecerão o desempenho do plano traçado e o cumprimento da sua missão, face aos seus competidores.

O prognóstico das evoluções do ambiente externo é feito através de cenários, que são descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e dos caminhos que os conectam com sua situação de origem. Portanto, os cenários obrigam a instituição a trabalhar com futuros múltiplos e com uma variedade de informações econômicas, tecnológicas, competitivas, políticas e sociais, aparentemente sem relação e que se transformam em quadros de referência para os decisores.

A elaboração dos cenários poderá estar fundamentada:

- No pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- No estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infra-estrutura;
- Nos debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- Na abordagem sistemática e multidisciplinar;
- Na metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários. (OLIVEIRA, 2002a, p.136).

Os cenários estratégicos estão enquadrados nos cenários de valores e tratam das aspirações da sociedade e de valores sociais, podendo ser classificados em:

1. Cenário de ecodesenvolvimento – focalizado no desenvolvimento do país; busca a integração social, a igualdade e o bem-estar da coletividade; e os produtos e serviços da organização que atendem as camadas mais baixas da sociedade devem ser vistos como itens que proporcionam melhorias na qualidade de vida da população.
2. Cenário do crescimento econômico - focaliza o desenvolvimento do país por meio de rápido crescimento econômico; busca o padrão de vida dos países desenvolvidos; e os produtos e serviços ofertados pela organização estão voltados ao aprimoramento do sistema produtivo e às aplicações com maior ênfase econômica.
3. Cenário de modernização – neste cenário o país se desenvolve através de uma sociedade produtiva e criativa; os valores estão voltados para: a eficiência, a criatividade e diversidade; e a organização, juntamente com seus fatores ambientais, busca gerar e disseminar o seu conhecimento ao maior número de agentes sociais e econômicos.

No planejamento estratégico os cenários são particularmente úteis porque unificam as visões de futuro, tornando explícitas e comuns as premissas em que se baseiam suas decisões; configuram as evoluções prováveis do mercado – oferta e demanda - e do ambiente competitivo; e antecipam as oportunidades e ameaças para a instituição.

Os cenários utilizados no planejamento estratégico destacam os fatores macroeconômicos e macropolíticos e por esta razão são denominados de macrocenários; eles são essenciais, porém, muitas vezes eles são demasiadamente amplos para orientar a formulação de estratégias de uma organização específica.

Portanto, é fundamental que os cenários sejam complementados com estudos específicos do setor ou da área de atuação da instituição, configurando e especificando suas incertezas, dinâmica competitiva e perspectivas de mercado.

É através da análise de cada cenário que a instituição identifica e caracteriza as possibilidades de oportunidades e ameaças para a elaboração do seu plano estratégico.

Thompson Jr.; Strickland III (2003, p.70) destacam a importância da avaliação das oportunidades e ameaças: "... as oportunidades e as ameaças externas de um determinado negócio são as influências chave sobre a estratégia da empresa que apontam para a necessidade de ação estratégica."

Na visão de Oliveira (2002a, p.89) as oportunidades representam: "... as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las."

As oportunidades representam as situações, as tendências ou os fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir, de forma significativa e por longo período de tempo, para a realização da sua missão ou objetivos permanentes e/ou para a conquista de um bom desempenho competitivo. Isto significa que, a oportunidade é algo que pode ou não ser aproveitado, dependendo das condições internas da instituição e, portanto, representam as possibilidades e não a certeza de conquistas.

As ameaças, segundo Hax; Majluf (1996), representam situações, tendências ou fenômenos externos à instituição, atuais ou potenciais, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da sua missão ou dos seus objetivos permanentes e/ou o alcance de um bom desempenho.

Uma instituição tem que se preocupar com as ameaças porque é algo que pode ou não se concretizar e diante da intensidade dos seus impactos poderá afetar a organização, dependendo de suas condições internas de defesa ou neutralização; isto significa que, as ameaças representam possibilidades de riscos e não a certeza de perdas para as instituições.

Para Oliveira (2002a, p.89) as ameaças representam: "... as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis".

Na Figura 6, a seguir, observa-se a situação das forças de mudanças no ensino superior no Brasil, há uma representação da situação onde se encontram tensões/forças que são geradas pelas necessidades relacionadas aos acontecimentos ligados à educação superior no Brasil, bem como, as

transformações políticas, sociais e econômicas que ocorrem e suas correspondentes resistências. As forças que tendem para uma locomoção, ou seja, as forças impulsionadoras do campo de forças do ambiente das IES, também correspondem a novas frentes de necessidades reconhecidas pelo próprio ambiente.

Analisando o campo de forças das IES, fica claro a existência de forças que impulsionam as mudanças em seu ambiente interno, dentre elas tem-se a nova Lei de Diretrizes e Bases, que estabelece critérios para credenciamento, credenciamento e avaliação institucional, que em conjunto oferece garantias de expansão do ensino com qualidade e qualificação do docente e pessoal técnico-administrativo.

Observando o cenário econômico nota-se a perda do poder aquisitivo da classe média; modificações de valores sobre o ensino superior; competição entre novas instituições e aumento de custos da educação.

Com o aparecimento de novas forças políticas que acompanham o processo de globalização nota-se a influência direta no sistema educacional. As trocas decorrentes da internacionalização dos mercados podem se constituir na competição de instituições internacionais de ensino superior passando a ser tratadas como um empreendimento, muitas vezes em detrimento do seu objetivo mais comum.

As forças impulsionadoras da globalização e as inovações tecnológicas do ensino, como a Internet, que, vem sendo intensificada pelo crescimento na adoção de computadores e pelo aumento na velocidade de conexão de tráfego de dados, tem favorecido os usuários pela melhoria da qualidade do educação superior.

As forças referentes à concepção de qualidade são impulsionadas pela cultura da qualidade em educação superior; pela ênfase do ensino centrado no aluno; pela valorização da pesquisa e da extensão e pelo reconhecimento do ensino superior como instituição social.

Todas as mudanças organizacionais atingem subsistemas dentro da sociedade, relacionados com a estrutura, cultura, tecnologia, ambiente e pessoas, ou seja, mudar significa alterar as variáveis estruturais e os aspectos que se relacionam com elas.

Para Colossi; Consentino; Queiroz (2001, p.55): "... a compreensão da dinâmica do processo de mudanças dentro das organizações, e especificamente no caso das IES, revela os caminhos possíveis para uma redução nas barreiras impostas, pois atribui um maior domínio da situação pelo conhecimento do todo."

Pela análise desenvolvida constatou-se que existem tensões ou forças de mudanças relacionadas à educação superior no Brasil, portanto, é de fundamental importância que as autoridades ligadas a educação superior busquem por uma maior flexibilidade no sistema de ensino, que na atualidade exige uma reformulação para a adequação das necessidades impostas.

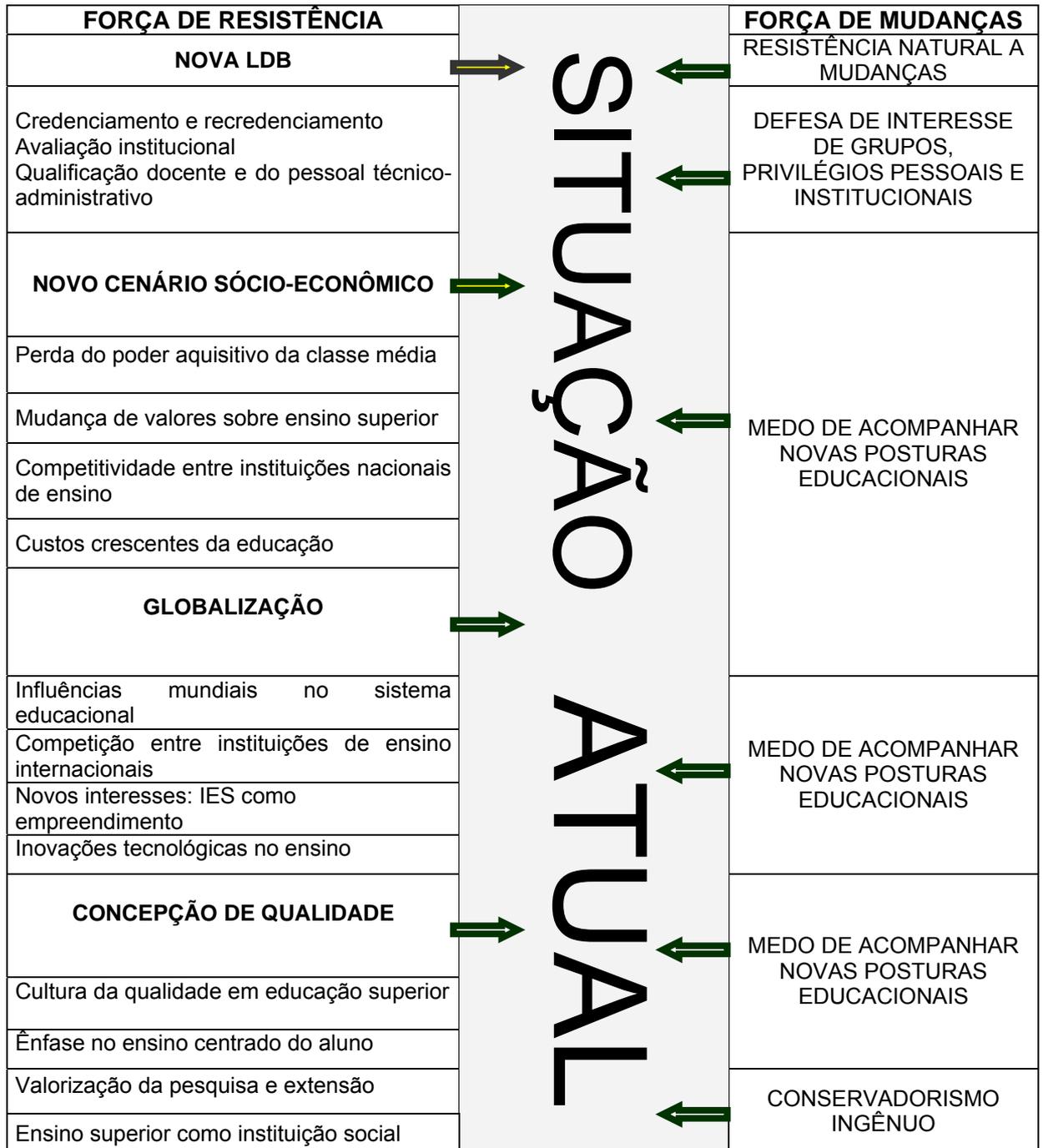


Figura 6 - Força de mudanças e a educação superior no Brasil.
Fonte: adaptado de COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ (2001).

5. Análise do Ambiente Interno

A abordagem vista no item anterior se referiu ao ambiente externo da instituição, porém, também é importante realizar uma análise das características

internas da organização sob o ponto de vista estratégico, com as seguintes finalidades: caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão e/ou ao seu desempenho competitivo; identificar e hierarquizar as forças e fraquezas que determinam este potencial e identificar as principais causas das forças e fraquezas.

Segundo Thompson Jr.; Strickland III (2003, p.71) os pontos fortes básicos de uma organização representam uma importante estratégia pelos seguintes motivos: "... as habilidades e capacidades que fornecem para aproveitar determinada oportunidade; a vantagem competitiva que podem proporcionar para a empresa no mercado e a potencialidade que têm para se tornarem a pedra angular da estratégia."

Os pontos fortes proporcionam a uma organização uma capacidade importante, que pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou uma capacidade competitiva valiosa que coloca a empresa numa posição de vantagem no mercado, assim como, as alianças estratégicas ou os investimentos com parceiros detentores de habilidades melhoram a competitividade da empresa. No entanto, os pontos fracos colocam a organização em desvantagem competitiva perante a concorrência.

Oliveira (2002a, p.89) faz a seguinte classificação quanto aos pontos fortes e fracos: "... os pontos fortes são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa... os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente."

Thompson Jr.; Strickland III (2003, p.125) fazem a seguinte avaliação sobre os pontos fortes e fracos de uma organização: "... é como elaborar um balanço estratégico, onde os pontos fortes são os ativos competitivos e pontos fracos são os passivos competitivos."

Para a análise do ambiente interno a instituição poderá adotar duas perspectivas, uma referente à estrutura organizacional e a outra referente à competitividade do mercado; ambas as análises estão focadas nos seguintes conceitos:

- Desempenho: representa a performance da instituição, que é avaliada em função do grau de realização de sua missão e de seus objetivos permanentes; pela sua efetividade (efeitos produzidos no ambiente

externo); pela sua eficácia (capacidade de realização dos resultados conforme planejado); pela sua eficiência (capacidade de utilizar bem os recursos e meios disponíveis); e pela sua humanização (capacidade da instituição atender às necessidades e aspirações dos seus integrantes);

- **Força:** representa o fenômeno ou condição interna à instituição, capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes;
- **Fraqueza:** representa o fenômeno ou condição interna à instituição, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes;
- **Determinante:** representa uma variável, um fenômeno ou um fator interno ou externo à organização e que produz a força;
- **Causa:** representa uma variável, um fenômeno ou um fator interno ou externo à organização e que produz a fraqueza.

Uma instituição para avaliar o seu ambiente interno deverá analisar a sua estrutura organizacional, assim como, a sua competitividade; como será visto a seguir.

A Análise Organizacional

Primeiramente, o objetivo da análise organizacional é efetuar uma avaliação do desempenho da instituição segundo critérios estratégicos preestabelecidos, identificando os fatores com desempenho satisfatórios e insatisfatórios. Para esta análise os parâmetros de comparação podem ser os indicadores quantitativos ou qualitativos, incluindo-se aí julgamentos subjetivos dos participantes.

No segundo momento, pode se fazer uma verificação interna geral da organização com base, por meio de *check-lists*, com o objetivo de auxiliar a identificação de forças e fraquezas que expliquem o desempenho de cada item avaliado. É nesta fase que é importante selecionar, dentre as forças e fraquezas inicialmente levantadas, as mais relevantes para a organização; também é necessário através da sua conceituação destacar a importância do significado de cada força ou fraqueza para a instituição.

Um dos problemas que ocorre nesta fase e que merece muita cautela é o fato da forte inclinação para considerar como força ou fraqueza, respectivamente, tudo o que agrada ou incomoda pessoalmente o avaliador, independente de qualquer reflexo sobre o desempenho da organização.

No terceiro momento a instituição deverá buscar as causas das fraquezas e dos fatores determinantes das forças e, finalmente, elabora-se um prognóstico da tendência evolutiva de cada força ou fraqueza, dentro de cada cenário.

A análise da abordagem organizacional do ambiente interno de uma organização, segundo Hax; Majluf (1996); Mintzberg *et al.* (2003), quando adaptado para uma instituição de ensino, representa uma peça fundamental para elaboração do planejamento estratégico.

Esta análise representa a avaliação do desempenho organizacional, como será visto a seguir:

- 1- Desempenho Global – representa a performance da instituição no tocante ao cumprimento de seus objetivos, sua imagem perante a sociedade/parceiros, a efetividade de suas ações em termos dos benefícios gerados, os resultados institucionais e econômico-financeiros obtidos, e as condições internas de trabalho.
- 2- Interação com Parceiros-Chave – representa a interação entre a instituição e atores sociais capazes de afetar significativamente seu processo decisório, desempenho, funcionamento e evolução.
- 3- Desempenho nas Atividades Acadêmicas – representa o desempenho das atividades acadêmicas desenvolvidas pela instituição, comparando sua performance com de outras IES atuantes no Estado ou Região e avaliando sua capacidade em gerenciar estas atividades.
- 4- Desempenho dos Serviços Comunitários – representa o desempenho dos serviços comunitários desenvolvidos pela instituição, considerando os processos existentes que garantem a sua execução e a qualidade dos serviços prestados.
- 5- Atendimento ao Aluno – representa a medição da qualidade dos serviços prestados pela instituição aos seus alunos, nas atividades de suporte ao ensino e vida acadêmica.
- 6- Planejamento e Processo Decisório Institucional – representa a adequação de decisões estratégicas e de processos de planejamento e

gestão estratégica, operacional, acadêmica e econômico-financeira da instituição.

- 7- Estrutura Organizacional, Gestão e Informação – representa as adequações das atribuições e níveis hierárquicos da estrutura; da gestão dos procedimentos e rotinas, da liderança, dos planos de ação, da avaliação de desempenho e da articulação entre unidades; e da qualidade, abrangência e disponibilidade das informações.
- 8- Recursos Humanos e Cultura Organizacional – representa a avaliação do perfil qualitativo do efetivo da instituição; dos processos de gestão de pessoas, considerando seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento; e dos valores, princípios, atitudes e padrões de comportamento predominantes.

A Análise Competitiva

As forças ou fraquezas de uma instituição nem sempre se constituem numa força ou fraqueza competitiva.

O processo para identificação e caracterização das forças e fraquezas competitivas pode seguir as seguintes etapas: a identificação dos competidores mais relevantes da instituição; a determinação dos fatores críticos de sucesso, isto é, as capacidades internas de que a instituição deve dispor para assegurar um sucesso de longo prazo sobre seus competidores; a avaliação das forças e fraquezas da organização em relação a cada um de seus competidores mais relevantes; e a identificação das forças e fraquezas gerais associadas à organização relativamente a seu mercado, como um todo.

Um competidor relevante, conforme avaliação de Mintzberg *et al.* (2003); Hax; Majluf (1996); Ansoff ; MacDonnell (1993), é aquele que preenche as seguintes condições:

1. Focado no Mercado – possui uma alta participação no mercado; um crescimento sustentado de mercado; um alto nível de desempenho, prestígio e lucratividade, em relação à média do setor; e uma atitude competitiva agressiva, em relação ao negócio como um todo ou a alguns de seus segmentos importantes.

2. Focado na Estrutura Funcional – possui uma estrutura de custo mais baixa ou comparável; uma base técnica competente; uma estrutura de marketing mais forte; uma linha de produtos/serviços de excelente qualidade; um nível elevado de integração vertical; e um alto grau de utilização da capacidade instalada.

Com relação à identificação dos fatores críticos de sucesso, é ideal que um grupo de especialistas da instituição identifique as habilidades e capacidades competitivas que, em suas opiniões, são os fundamentos primordiais para a determinação da posição da organização em seu mercado de atuação; e após, estas opiniões são levadas aos dirigentes, visando sua análise, revisão e definição coletiva do estado desejado da futura posição competitiva.

Os fatores críticos de sucesso, conforme avaliação de Mintzberg *et al.* (2003); Hax; Majluf (1996); Ansoff ; MacDonnell (1993), para a análise competitiva de uma organização depende das seguintes avaliações:

1. Com relação à Inserção no Ambiente Competitivo – deve ser avaliado o conceito junto a seu mercado potencial e o conceito junto às instituições reguladoras ou de fomento (MEC, CAPES, CNPq, FINEP, por exemplo).
2. Com relação aos Produtos e Mercados – deve ser avaliada a posição no mercado (participação na oferta atual); a amplitude e diversidade da linha de produtos e serviços; e a atualidade na linha de produtos e serviços.
3. Com relação à Qualidade do ensino – deve ser avaliada a capacidade e qualidade do corpo docente; a qualidade e disponibilidade da infraestrutura de ensino-aprendizagem; e a flexibilidade curricular.
4. Com relação à Gestão e Meios – deve ser avaliada a capacidade e a atualidade gerencial; os ativos e passivos; a gestão de recursos humanos; a composição das fontes de receita; e o controle da aplicação dos recursos estratégicos e operacionais.

Após a identificação dos competidores mais relevantes e os fatores críticos de sucesso, o próximo passo que deverá ser realizado é a comparação da instituição com cada um dos competidores identificados, em relação aos fatores críticos.

6. A Avaliação Estratégica

Esta é a última atividade da fase de Construção das Premissas, que visa mapear e interpretar as interações entre oportunidades e ameaças versus forças e fraquezas da instituição para cada cenário identificado.

Esta avaliação representa uma análise sistêmica que proporciona visualizar os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos (forças, fraquezas) e externos (oportunidades, ameaças) à instituição; deve ser efetuada com o auxílio da matriz de análise estratégica, através de ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

Com a matriz de análise estratégica é possível caracterizar:

- a) as potencialidades de atuação ofensiva da instituição, ou seja, a capacidade de suas forças capturarem oportunidades associadas ao ambiente externo;
- b) sua capacidade defensiva, isto é, o poder do conjunto de forças da instituição neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- c) as debilidades de atuação ofensiva ou o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a instituição de aproveitar as oportunidades;
- d) as vulnerabilidades, isto é, o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a instituição.

A avaliação dos resultados da matriz de análise estratégica, segundo Mintzberg *et al.* (2003); Ansoff; MacDonnell (1993), fornece os subsídios mais relevantes para a formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que prioriza os quadrantes e fatores mais importantes. Abaixo, será demonstrado um exemplo de avaliação estratégica para uma IES, utilizando o critério de avaliação de resultados obtidos:

1. Análise das Forças mais Atuantes – representa a avaliação da qualidade dos produtos/serviços específicos; da qualidade da infraestrutura; e do processo de qualificação docente;
2. Análise das Fraquezas mais Prejudiciais – representa a avaliação das deficiências específicas na infra-estrutura; do quadro docente pouco titulado; e do atendimento aos alunos com baixo aproveitamento acadêmico;

3. Análise das Oportunidades mais Acessíveis – representa a avaliação da demanda crescente por Educação à Distância e Continuada; a expansão da demanda por Ensino Superior com qualidade; e o crescimento do corporativismo institucional;
4. Análise das Ameaças mais Impactantes – representa a avaliação do surgimento de novas instituições com alto padrão de qualidade e com marketing agressivo; a eliminação da filantropia; e a liberdade para aumento da oferta de cursos pelos concorrentes.

3.3.4 As Grandes Escolhas

Nesta etapa, o objetivo é a elaboração das premissas, conceber e escolher as estratégias que a organização deve seguir num dado horizonte de tempo (nos próximos 5 ou 10 anos, conforme recomendação do PDI), para cumprir sua missão e alcançar o desempenho auto-sustentável.

Esta fase compreende a construção de uma visão compartilhada quanto ao futuro desejado para a instituição; a avaliação das opções estratégicas em relação ao futuro e o desdobramento destas opções em objetivos e estratégias específicas de longo e médio prazo.

3.3.4.1 Construção da Visão de Futuro

A Visão de Futuro deve descrever a imagem ou a situação desejada para a instituição em um determinado ano horizonte, deve exprimir uma conquista estratégica de grande valor.

Thompson Jr.; Strickland III (2003) relatam a importância da visão de futuro e da missão de uma organização, destacando que:

“... a formação de uma visão estratégica bem concebida e sua expressão na forma de declaração de missão da empresa tem três aspectos distintos: compreender o negócio em que a empresa realmente está; comunicar a visão e missão de modo claro, excitante e inspirador e decidir quando o rumo estratégico da empresa e sua missão no negócio devem ser alterados.”. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003, p.37).

Portanto, para a determinação da visão de uma organização alguns pontos são importantes para o seu delineamento, tais como: a visão deve ser estabelecida de forma clara; a visão deve respeitar os direitos das pessoas; a visão e os valores devem estar direcionados aos consumidores, aos funcionários e aos fornecedores; o incremento da participação de mercado deverá estar diretamente relacionado pelo aumento da percepção pelos consumidores de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes; e o desenvolvimento na instituição de uma cultura de atuação para resultados.

A visão de uma empresa pode ser conceituada como os limites que os proprietários e os principais executivos conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, e considerando uma abordagem mais ampla, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

Portanto, o grande desafio na elaboração da visão é torná-la forte e desafiadora o suficiente para mobilizar as pessoas e, ao mesmo tempo, estar embasada na realidade; todos na instituição deverão acreditar que tal objetivo poderá acontecer, e, assim, não medirão esforços para se engajar na construção deste ideal. A visão normalmente apresenta a descrição de como o mundo (ou o ambiente de atuação da instituição) será mudado ou terá uma configuração diferente caso a instituição atinja seus propósitos, desta forma, o foco principal da visão deverá estar centrado no cliente a ser atendido e não no modo como a organização estará estruturada no futuro.

Segundo Hamel; Prahalad (1995) a visão ou intenção estratégica é ponto crucial da arquitetura estratégica e deve possuir três atributos:

- Transmitir uma noção de direção - a visão deverá ser diferenciadora, implicando um ponto de vista competitivo único sobre o futuro;
- Anunciar uma noção de descoberta – a visão deverá transmitir a todos os envolvidos a promessa de explorar novos territórios competitivos;
- Possuir fronteira emocional – deverá constituir um alvo que os integrantes da instituição percebem como intrinsecamente válido, implicando, por tanto, uma noção de destino.

Portanto, os atributos apresentados – direção, descoberta e destino - são essenciais para a elaboração de uma visão estratégica; a forma geralmente mais

utilizada para a concepção de uma visão de futuro, é a representada pelas sessões de criatividade, com refinamentos sucessivos, com os diversos estratos da instituição, notadamente a alta gerência.

Uma visão de futuro bem concebida é composta pelos seguintes componentes:

- A ideologia fundamental - define as características permanentes de uma organização, ou seja, a identidade da instituição que transcende produtos ou ciclos de vida de mercado, descobertas tecnológicas, modas gerenciais e líderes individuais.
- O futuro desejado - é constituído por um objetivo audacioso de 5 a 10 anos, juntamente com uma descrição vívida do que significa atingir este objetivo, de um lado está em evidência o concreto e do outro o envolvimento do fator tempo como algo ainda não realizado.

Abaixo, será relacionado a visão de futuro de algumas instituições brasileiras:

Em 2010, a PUCRS será referência nacional e internacional pela relevância das pesquisas e excelência dos seus cursos e serviços, com a marca da inovação e da ação solidária, promovendo a interação com a comunidade, a qualidade de vida e o diálogo entre ciência e fé. (PUC-RS, 2006).

Até o ano 2010, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná será reconhecida como uma universidade de referência nacional, pelo dinamismo, pela criatividade e qualidade de seus cursos e pelos serviços prestados à comunidade. (PUC-PARANA, 2006).

Em 2010, a PUC-Campinas será reconhecida pela excelência de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão; interação com a sociedade; relevância social de seus projetos e formação de profissionais para atuação no mundo contemporâneo. Será, ainda, referência pela produção, sistematização e socialização de conhecimento, pelo modelo de gestão universitária e pelo ambiente criativo e plural. (PUC-CAMPINAS, 2006).

Ser referência na promoção da educação por toda a vida, estar comprometida com o desenvolvimento regional e ser impulsionada por pessoas solidárias, criativas e inovadoras. (UNISINOS, 2006).

O Mackenzie, como instituição presbiteriana, dedica-se às ciências divinas e humanas; caracteriza-se pela busca contínua da excelência no ensino e na pesquisa; prima pela formação integral do ser humano, em ambiente de fé cristã evangélica reformada. (MACKENZIE, 2006).

3.3.4.2 Formulação das Opções Estratégicas Institucionais

Primeiramente, antes da conceituação de opção estratégica é necessário definir o que é uma estratégia, segundo Oliveira (2002a, p.198), as estratégias empresariais representam: "... um instrumento facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também, têm forte influência sobre os fatores internos da empresa."

Para Mintzberg *et al.* (2003) as opções estratégicas representam as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte do plano estratégico; elas são globais, altamente seletivas e consistem no primeiro nível de desdobramento e operacionalização da visão de futuro.

Portanto, as opções estratégicas podem representar escolhas e renúncias, ou seja, não é possível escolher todas as opções ao mesmo tempo e na maioria das vezes a instituição deverá abrir mão de algumas boas escolhas em prol de outras que, no longo prazo serão mais adequadas – é o chamado *trade-off*.

As opções estratégicas indicam que a organização deve concentrar esforços, numa perspectiva de médio e longo prazo; representam um referencial para a gestão da instituição e é útil para inibir a dispersão de esforços, a pulverização de recursos e o gerenciamento exclusivo do "varejo". No entanto, a concepção de opções estratégicas adequadas para uma organização, num dado momento de sua história e tendo em vista os próximos anos é, ao mesmo tempo, uma tarefa difícil, sendo raro obter opções consistentes logo na primeira tentativa.

As opções estratégicas corporativas lidam com quatro questões-chave:

1. Direcionamento: a instituição deverá traçar a sua trajetória geral rumo à visão do futuro e determinar os temas, conceitos ou focos que serão prioritários neste horizonte de tempo.
2. Tamanho e Posicionamento: a instituição deverá definir a decisão estratégica referente à escala de operações – crescimento ou manutenção ou retração - e em que áreas de atuação ou negócios estarão focados, ou seja, o portfólio de produtos e mercados.
3. Modos de competição e cooperação: deverão ser definidos os alvos e os modos predominantes de competição nas áreas em que a instituição

atua ou irá atuar - menor custo ou diferenciação ou enfoque - e com quem e como irá estabelecer relações de cooperação.

4. Compartilhamento: a instituição deverá buscar sinergias entre as unidades da organização por meio do compartilhamento de competências e recursos.

1. Direcionamento

Segundo Hax; Majluf (1996) a estratégia corporativa trata principalmente da escolha da direção da organização como um todo tendo em vista o futuro; isto vale tanto para uma instituição pequena, quanto para uma grande instituição.

No exemplo apresentado a seguir, pode-se constatar que não é possível nem conveniente predefinir os grandes focos ou temas que integrarão o direcionamento estratégico, isto significa que, eles dependerão do momento histórico vivenciado pela organização e por suas especificidades.

PUC-RIO GRANDE DO SUL - Plano Estratégico 2001-2010

- Consolidação e expansão da Graduação, Pós-Graduação e Extensão, com foco na primeira;
- Crescimento com Sustentabilidade;
- Diferenciação pela qualidade nos produtos e serviços, atualização e inovação, integração entre o ensino, a pesquisa, a extensão e o exercício de ações solidárias;
- Adoção de postura estratégica seletiva e empreendedora;
- Indução e apoio à criação e consolidação de áreas ou núcleos de excelência na Universidade;
- Consolidação e expansão da educação a distância. (PUC-RS, 2006).

2. Tamanho e Posicionamento Estratégico

Antes da avaliação do tamanho e do posicionamento estratégico em que uma instituição irá atuar é fundamental, primeiramente, a definição de negócio. Portanto, segundo Thompson Jr.; Strickland III (2003, p.38), para elaboração de uma definição de negócio é importante considerar três fatores: "... as necessidades do consumidor ou o que está sendo atendido; os grupos de consumidores ou quem está sendo atendido; e as tecnologias usadas e funções executadas ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas."

O tamanho e o posicionamento estratégico se referem ao conjunto de negócios em que a instituição deverá atuar, bem como ao tamanho e ao vetor de

produtos e mercados que será operado; esta avaliação foca duas vertentes básicas e complementares: o posicionamento dos negócios e as opções relativas ao tamanho e produtos-mercados.

Com relação ao posicionamento estratégico dos negócios uma instituição poderá definir os negócios ou as áreas de negócios que se pretende estar no horizonte do Plano Estratégico, tais como:

1. A concentração em um único negócio (*Core-Business* ou Negócio Central): reunião e focalização de todos os recursos e esforços no atendimento de um particular conjunto de necessidades de determinados mercados, com um vetor relativamente limitado de produtos e serviços. Por exemplo: atuar exclusivamente na graduação.
2. A expansão ou retração à montante (*upstream*) do negócio central: envolve ramificações para trás deste negócio, como, por exemplo, a entrada ou saída no fornecimento de insumos estratégicos para o negócio principal. Por exemplo: além do ensino superior, atuar também no ensino médio.
3. A expansão ou retração à jusante (*downstream*) do negócio central: envolve ramificações para frente deste negócio, como, por exemplo, a entrada (ou saída) na distribuição de produtos ou serviços estratégicos relacionados ao negócio principal. Por exemplo: além do ensino superior, atuar também junto à edição de livros didáticos; promover a oferta de educação empresarial “sob medida”; realizar serviços de consultoria e assistência técnica especializada, entre outros.
4. Expansão ou retração à montante e à jusante do negócio central: combinação simultânea, porém harmônica, das duas alternativas anteriores.

Como exemplo de posicionamento estratégico será demonstrado o plano da PUC-PARANÁ:

A PUCPR deverá manter a graduação como centro de suas ações, com uma estratégia de expansão que fortaleça algumas linhas já existentes (como a extensão, a prestação de serviços, a especialização e os mestrados) e evoluindo em direção a outras, tais como os doutorados, os cursos de formação de técnicos e tecnólogos, os cursos seqüenciais e, principalmente, o ensino a distância e a educação continuada. (PUC-PARANÁ, 2006).

Com relação à opção estratégica referente ao tamanho e orientação produtos-mercados, as alternativas básicas são: o Crescimento; a Retração e a Manutenção.

No caso de crescimento, há quatro alternativas típicas, decorrentes da combinação dos produtos com os mercados, como indica a Figura 7, a seguir.

		MERCADOS	
		ATUAIS	NOVOS
PRODUTOS	ATUAIS	Penetração no Mercado	Expansão de Mercado
	NOVOS	Diversificação de Produtos	Diversificação

Figura 7 - Componentes do vetor de crescimento – produtos e mercados.

Fonte: adaptado de Oliveira (2002a, p.145).

Observa-se, na Figura 7, que a penetração de mercado corresponde a uma expansão que busca aumentar a participação do produto no mercado atual; a expansão de mercado representa a descoberta de novos usos e novas necessidades para os produtos comercializados pela empresa; a diversificação de produtos representa o desenvolvimento de novos produtos com a mesma finalidade dos produtos atuais; e a diversificação representa os produtos novos que estão sendo produzidos pela empresa e que estão buscando novos mercados, ou seja, novos usos e necessidades.

Segundo Oliveira (2002); Hax; Majluf (1996) as opções de retração de negócios têm-se tornado muito freqüente na atualidade, nesse sentido, a opção de redução do tamanho dos negócios atuais e do volume de operações estão focadas em algumas variantes:

- A redução de custos – representa uma opção de busca de competitividade pelo aumento da produtividade, através da redução de fatores de produção empregados, terceirizações, reengenharia ou reestruturações ou através da inovação de tecnologia de processos;

- A redução de ativos – representa uma opção mais duradoura, que significa na prática, a desativação de uma parte da capacidade produtiva, como por exemplo, o fechamento ou venda de determinadas unidades de negócios;
- A redução do escopo dos negócios - vetor de produtos e/ou clientes – visa concentrar a capacidade produtiva disponível exclusivamente nos segmentos mais competitivos;
- A liquidação pura e simples do negócio – representa o fechamento de uma linha de serviços muito deficiente;
- A opção de manutenção – representa a combinação de movimentos de expansão e retração, em função da dinâmica dos negócios, visando preservar a organização em uma posição já conquistada e que se considera a mais desejável.

3. Estratégias de Competição e Cooperação

As opções relativas aos alvos e modos de competição referem-se às escolhas para a disputa da liderança (ou posições-alvo) em mercados específicos. A questão central é a posição relativa da organização dentro do seu setor de atuação.

Thompson Jr.; Strickland III (2003) relacionam as seguintes categorias de abordagem de estratégias competitivas genéricas que as organizações podem buscar:

1. Estratégia de liderança de custos baixos - o objetivo é ser competitivo sendo o detentor de baixo custo para produtos e serviços para atingir uma grande faixa de mercado;
2. Estratégia de grande diferenciação – o objetivo é diferenciar um produto ou serviço em relação ao concorrente e atingir uma grande faixa do mercado;
3. Estratégia de fornecedor de melhor custo – o objetivo é conquistar o mercado com produtos de menores custos e preços em relação aos oferecidos pela concorrência;
4. Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores – o objetivo é concentrar esforços em um segmento mais

estreito do mercado e conquistá-lo pelo menor custo em relação à concorrência;

5. Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação – o objetivo é oferecer um produto ou serviço personalizado para atender os gostos e as necessidades dos consumidores.

A base da vantagem competitiva sustentável é a do desempenho acima da média, a longo prazo. Embora uma instituição possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, há dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

Estes dois tipos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades da instituição levam a cinco opções estratégicas genéricas, conforme Figura 8, para alcançar desempenho superior.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
MERCADO ALVO	Amplo	Estratégia de Liderança de Baixo Custo (Mercado de Massa)	Estratégia de Grande Diferenciação (Mercado Diferenciado)
	Estreito	Estratégia Enfocada no Baixo Custo (Segmentos Saturados)	Estratégia Enfocada na Diferenciação (Segmentos Sub-atendidos)

Estratégia de Provedor de Melhor Custo

Figura 8 - As cinco opções estratégicas genérica.

Fonte: adaptado de Thompson Jr.; Strickland III (2003, p.156).

Observa-se que a estratégia de ser provedor de melhor custo oferece aos clientes mais valor pelo dinheiro, ou seja, ela combina a ênfase em baixo custo com a ênfase em qualidade, serviço, características e desempenho. Nesta estratégia o produtor tem o melhor custo em relação a produtores cujas marcas

são posicionadas comparativamente, ela combina os recursos de baixo custo e diferenciação da vantagem competitiva para chegar ao valor superior do comprador; a grande maioria de compradores prefere um produto médio ao invés de um produto barato que é o produto do produtor de baixo custo ou o produto caro de um diferenciador de topo de linha.

Para Thompson Jr.; Strickland III (2003) as principais características na busca da liderança de custos são: a grande penetração no mercado com preços econômicos; os custos mais baixos que o dos concorrentes, a empresa busca a otimização dos processos; a busca de economia de escala; os produtos básicos e padronizados, qualidade aceitável e seleção limitada; o rígido controle dos custos diretos e indiretos, assim como, das despesas operacionais; a hegemonia dos gerentes operacionais; e a cultura espartana: disciplina, atenção ao detalhe, frugalidade.

No caso da opção pela diferenciação, as principais características são: a grande penetração no mercado; o preço dos produtos é mais elevado em função das características da diferenciação; o persistente esforço de inovação; as muitas variações de produtos ou serviços representam o esforço para a diferenciação específica; o vetor de produtos excepcionais, com superioridade reconhecida; a garantia e assistência pós-venda; a confiabilidade; a imagem altamente valorizada; os investimentos expressivos em P&D ou qualidade; a hegemonia dos gerentes empreendedores; e a cultura empreendedora como a iniciativa, o estímulo ao risco e a individualidade.

As opções competitivas enfocadas no baixo custo e na diferenciação possuem as seguintes características: o nicho de mercado é estreito, há necessidades específicas do segmento-alvo em termos de custo ou diferenciação; o custo mais baixo ou habilidades para atender o nicho em função das suas necessidades e preferências; a atuação fortemente seletiva, aproveitando sub-otimizações de concorrentes que atuam em domínios amplos; a hegemonia dos gerentes voltados para o mercado; e a cultura voltada para a atenção ao ambiente.

Finalmente, a opção estratégica fornecedora de melhor custo, segundo Thompson Jr.; Strickland III (2003), está atrelada às seguintes características: os consumidores têm consciência do valor do produto; ela fornece aos consumidores mais valor pelo dinheiro; os produtos são avaliados na categoria de boa à

excelente qualidade; os custos são baixos em relação a classe de produtos oferecidos; os preços praticados são baixos em relação à concorrência; e a habilidade da empresa em empurrar os custos para baixo e melhorar a qualidade dos produtos simultaneamente.

As estratégias competitivas baseiam-se no conceito de confronto para alcançar um bom posicionamento no ambiente de atuação; já as estratégias de cooperação desenvolvem a alternativa oposta para alcançar o mesmo fim, ou seja, trabalhar em conjunto com outras organizações e não em disputa com elas. Portanto, a formação de alianças estratégicas é a principal forma de operacionalizar uma opção cooperativa.

A aliança estratégica representa uma parceria entre duas ou mais organizações para alcançar objetivos estrategicamente significativos e mutuamente benéficos; ela pode ser motivada por razões diversas como a obtenção de uma tecnologia, o acesso a mercados específicos, a redução do risco financeiro ou político, ou a aquisição de uma vantagem competitiva ou de capacidade produtiva.

Segundo Thompson Jr.; Strickland III (2003) para uma organização obter o máximo de aproveitamento nas alianças estratégicas é importante: escolher um parceiro compatível; escolher um parceiro que complemente os seus produtos e mercados; o aprendizado rápido sobre a tecnologia e gerência da parceria; não divulgar informações competitivamente sensíveis para a parceria e ver a aliança como temporária (5 a 10 anos).

Os arranjos cooperativos podem evoluir desde os consórcios de serviços mútuos a parcerias de cadeia de valor, passando por *joint-ventures* e acordos de licenciamento.

4. Compartilhamento

O compartilhamento representa as opções estratégicas que visam gerar sinergias entre as unidades da organização por meio do compartilhamento de competências e recursos. Trata-se do *corporate parenting* que enfoca as competências essenciais da “organização mãe” e o valor criado a partir da relação entre ela e suas unidades integrantes.

O compartilhamento busca o desenvolvimento de sinergias entre as várias unidades-fim com o provimento de recursos, a transferência de habilidades e

capacidades entre as unidades e a coordenação das atividades de funções compartilhadas entre elas para obter economias de escopo (como nas compras centralizadas, sistemas de recursos humanos e apoio logístico).

Para Oliveira (2002a) na busca de estratégias de compartilhamento uma organização obtém várias formas de sinergia:

- Sinergia Administrativa – está ligada à capacidade da empresa em termos de produção e em relação aos sistemas de informações.
- Sinergia nos Investimentos – está associada à economia de escala, onde os investimentos contribuem para a melhoria da eficiência dos equipamentos, dos espaços no chão de fábrica/estoques e das compras.
- Sinergia Mercadológica – está associada à capacidade mercadológica da organização, como as vendas, a distribuição, o esforço promocional, a propaganda e o marketing.
- Sinergia Operacional – é obtida por meio da economia de escala e da tecnologia empregada no processo produtivo e no desenvolvimento dos produtos.
- Sinergia de Risco – nesta condição a empresa procura reduzir as possibilidades de risco operacional através da gestão estratégica do seu negócio.
- Sinergia de Flexibilidade – representa uma maior estabilidade da empresa diante do ambiente externo.

3.3.4.2.1 A Escolha de Opções Estratégicas sob Cenários

Existe uma relação direta entre as opções estratégicas e os cenários, havendo cinco alternativas de decisão:

1. Apostar no cenário de referência e escolher opções estratégicas que otimizem o desempenho da instituição nesse cenário;
2. Apostar no melhor cenário para a instituição – neste caso a escolha é de alto risco, mas quando dá certo proporciona resultados excepcionais;
3. Garantir – neste caso a instituição escolhe as opções estratégicas mais robustas, isto é, estratégias que assegurem à organização um

desempenho aceitável, qualquer que seja o cenário do ambiente externo;

4. Preservar flexibilidade - definir apenas opções de curto prazo e esperar até que fique mais evidente qual a probabilidade de cada cenário, para só então assumir opções de médio/longo prazos;
5. Influenciar o ambiente externo para que ocorra o cenário mais favorável para a instituição.

Ante a revisão bibliográfica, observa-se que a escolha de opções estratégicas baseadas no cenário de referência (1) é a mais freqüente, o risco que se corre aqui é menor do que nas alternativas (2) e (5). Realmente, dentre as alternativas mais arriscadas, a principal é a de apostar no melhor cenário, pois caso ele não ocorra, as opções estratégicas podem se tornar inadequadas e, com isso, haver perda de posição competitiva da organização.

Observando a alternativa (5) verifica-se que só não envolve risco muito alto no caso de instituições muito poderosas, que têm capacidade real de influenciar seu ambiente externo (através de marketing, lobbies etc.); nos demais casos, uma aposta muito alta na influência do ambiente externo - quando muito turbulento e insuficientemente influenciável - pode significar alto risco.

A alternativa (3) possui risco menor que as anteriores, isto significa que as opções estratégicas escolhidas não serão ótimas em nenhum dos cenários. Aqui é feita uma troca de perdas de posições estratégicas, em favor de uma redução no risco. Além disso, a alternativa de garantir (3) quase sempre leva aos custos mais altos ou às receitas mais baixas do que uma estratégia de aposta, onde a instituição tem que ser preparada para enfrentar cenários diversos, ao invés de apenas um.

Analisando a alternativa (4) observa-se que é a de menor risco em relação às indicadas nas alternativas (1), (2) e (5); geralmente a instituição paga um preço em posições estratégicas por não ser a primeira a se mover e preservar sua flexibilidade (4), sacrificando as vantagens da iniciativa, em troca de uma redução no risco.

É possível, e até aconselhável, decidir por opções combinadas ou seqüenciais; por exemplo: uma aposta no cenário mais provável (2) pode ser combinada com a tentativa de influenciar o ambiente externo (5). De modo

semelhante, a preservação de flexibilidade (4) é uma parte lógica de uma estratégia que, em seqüência, aposta no cenário mais provável (2). A instituição pode também optar por garantir (3) inicialmente e depois apostar em um determinado futuro quando o cenário real tornar-se mais claro, embora isso, seja geralmente mais dispendioso do que preservar flexibilidade e depois apostar.

3.3.4.3 Definição dos Objetivos Estratégicos Institucionais

3.3.4.3.1 O Conceito de Objetivo Estratégico

As opções estratégicas estruturam o esforço de desenvolvimento da organização, porém, há necessidade de complementação através dos objetivos estratégicos que são os resultados prioritários - formulados em termos qualitativos – e que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do plano estratégico da instituição.

Os objetivos estratégicos de uma organização estão relacionados com:

- A maior participação no mercado;
- A classificação maior e mais segura na indústria;
- A melhor qualidade do produto;
- Os custos menores em relação aos concorrentes-chave;
- A linha de produtos maior ou mais atrativa e a reputação mais forte com os clientes;
- O serviço superior aos clientes e o reconhecimento como líder de tecnologia ou como inovador do produto;
- A maior capacidade de competir em mercados internacionais;
- As oportunidades de crescimento expandidas e a satisfação total do cliente. (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003, p.47).

O estabelecimento de objetivos estratégicos exeqüíveis e consistentes com as opções escolhidas, e concentrar-se neles, é regra fundamental de uma gestão estratégica eficaz.

Para Mintzberg *et al.* (2003) os objetivos estratégicos devem ser formulados para aproveitar oportunidades relevantes, eliminar ou reduzir ameaças ou dar maior precisão a uma opção estratégica; as matrizes de análise estratégica são ferramentas muito úteis para isso.

Os objetivos estratégicos, assim como, as opções estratégicas devem ser escolhidos em uma pequena quantidade, seletivos e pertinentes a aspectos de alta relevância para a instituição, especialmente o aproveitamento de oportunidades e a neutralização de ameaças. A seguir serão demonstrados os objetivos estratégicos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos:

UNISINOS – Objetivos Estratégicos – 1999 a 2004

1. Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno;
2. Desenvolvimento e ampliação de parcerias;
3. Incremento e qualificação da pós-graduação e extensão;
4. Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem a distância;
5. Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional;
6. Integração entre ensino, pesquisa e extensão;
7. Qualificação e diversificação de programas, cursos e currículos;
8. Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente.
(UNISINOS, 1999, p.37).

3.3.4.3.2 Critérios de Qualidade e Tipologia dos Objetivos Estratégicos

Segundo Oliveira (2002a); Ansoff ; MacDonnell (1993); Mintzberg; Quinn (1998) a qualificação dos objetivos estratégicos deverá estar atrelada aos seguintes critérios:

1. Aceitáveis: deverão ser consistentes com os valores e preferências dos gestores e grupos externos relevantes.
2. Flexíveis: deverão ser adaptáveis em função das mudanças imprevistas nos seus ambientes externo ou interno, porém sem perda de credibilidade como referências de orientação da instituição.
3. Mensuráveis: deverão ser mensuráveis, se possível, quantitativamente e qualitativamente, para que a instituição possa avaliar a sua implementação e desempenho.
4. Motivadores: deverão representar um desafio que pode ser alcançado pelo empenho de todos na instituição.
5. Sintonizados: deverão estar alinhados com a missão e as opções estratégicas da instituição.
6. Inteligíveis: deverão ser formulados de forma clara, concisa e auto-explicativa, devendo ser entendidos por gestores, técnicos e funcionários, de todos os níveis.

7. Alcançáveis: deverão ser estabelecidos de forma que sua realização será possível dentro do horizonte temporal estabelecido pelo plano.

Os principais objetivos estratégicos voltados para o ambiente externo de uma instituição possuem a seguinte focalização: ensino de graduação; ensino de pós-graduação e pesquisa; extensão acadêmica e educação continuada; ensino a distância; prestação de serviços e extensão comunitária; imagem externa; posição competitiva; produtividade; solidez; resultados econômico-financeiros e responsabilidade social.

Com relação aos objetivos estratégicos referentes às competências internas, na maioria das vezes, estão ligados: ao desenvolvimento tecnológico; às alianças estratégicas; à flexibilidade interna; à sustentabilidade financeira; à imagem interna e clima organizacional; ao desenvolvimento e retenção de recursos humanos; à capacitação e desenvolvimento organizacional e gerencial; e à infra-estrutura e logística.

3.3.4.4 Definição de Estratégias Institucionais

3.3.4.4.1 Conceituação e Classificação de Estratégias

As estratégias corporativas podem ser classificadas, conforme Oliveira (2002a); Mintzberg; Quinn (1998), dentro da seguinte tipologia:

1. A Estratégia de Sobrevivência – é adotada quando a empresa e o ambiente estão em situação caótica; ela se classifica em: estratégia de redução de custos, estratégia de desinvestimento e liquidação do negócio.
2. A Estratégia de Manutenção – é adotada quando a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, porém, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo que possibilita a manutenção da posição conquistada até o momento; ela se classifica em: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.

3. A Estratégia de Crescimento – é adotada quando a empresa identifica a predominância de pontos fracos e o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades; ela se classifica em: estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de *joint-venture* e estratégia de expansão.
4. Estratégia de Desenvolvimento – neste caso há predominância de pontos fortes e de oportunidades, o desenvolvimento a ser adotado poderá ser de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidade ou de estabilidade. Estas estratégias podem assumir características específicas como:
 - A diversificação horizontal – nesta estratégia a empresa concentra seu capital pela compra ou associação com outras empresas similares.
 - A diversificação vertical – nesta estratégia a empresa passa a produzir um novo produto, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final dos produtos que já fabrica.
 - A diversificação concêntrica – é uma estratégia focalizada na diversificação da linha de produtos onde a empresa passa a oferecer uma maior quantidade de produtos no mesmo mercado.
 - A diversificação conglomerada – é uma estratégia baseada na diversificação do negócio com mudanças na tecnologia empregada e na força de vendas.
 - A diversificação interna – é uma estratégia em que a diversificação é gerada pelos fatores internos.
 - A diversificação mista – é uma estratégia em que a empresa apresenta simultaneamente mais de um tipo de diversificação.

Para Tachizawa; Cruz Junior; Rocha (2003, p.258-259) uma instituição pode adotar as seguintes estratégias genéricas em função das variáveis ambientais:

- Criação e manutenção de um verdadeiro banco de dados de talentos;
- Ampliação da capacidade instalada, com acréscimo de novos cursos a serem ofertados ao mercado, antecipando potencial crescimento de mercado;

- Adoção de tecnologias educacionais inovadoras como meio de obtenção de um posicionamento competitivo;
- Melhoria da qualidade da instituição em sua totalidade e, em particular, um rigor acadêmico maior em relação ao corpo docente e em relação aos cursos oferecidos;
- Implementação de cursos de especialização, cursos seqüenciais e de extensão, com estreita interação teoria-prática, frente à concorrência;
- Desenvolvimento de programas de integração com a comunidade empresarial da região;
- Convênios e parcerias com instituições de ensino similares nacionais e do exterior;
- Realização de programas permanentes de pesquisa socioeconômica (e projetos correlatos) nas organizações de seu entorno, com a participação do corpo docente e discente;
- Realização de programas permanentes de consulta e pesquisa nas organizações empresariais visando conhecer o tipo de profissional, tipo de curso e disciplinas demandadas pelo mercado;
- Parcerias com fornecedores de tecnologia e equipamentos na área educacional;
- Incentivo ao corpo docente para publicação de trabalhos científicos e de iniciação científica na forma de artigos, livros, relatórios de pesquisa, e outros equivalentes, por mídia própria ou veículos da comunidade acadêmica e não acadêmica;
- Utilização das tecnologias da informação para fins de gerenciamento do conhecimento em detrimento de uma menor ênfase na administração de dados e de informações;
- Ênfase na redução dos custos operacionais, cujos custos fixos representam parcela significativa na estrutura dos custos totais.

As IES deverão adotar como estratégia de gestão de negócios a qualificação do corpo docente, para a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem; os docentes e os funcionários representam o seu capital intelectual que juntamente com os aspectos sistêmicos, os processos e a sua configuração organizacional deverão dar suporte às estratégias em termos de objetivos, projetos e gestão.

Também merecem destaque as estratégias específicas, constituídas em linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como a organização procurará alcançar cada objetivo estratégico; elas têm como base as forças e fraquezas da organização, ou seja, são meios para perseguir os objetivos e se referem ao acionamento de fatores internos da instituição.

As estratégias específicas são altamente seletivas, conforme Mintzberg *et al.*(2003); Ansoff ; MacDonnell (1993), e indicam apenas o que não se pode ou

deve deixar de fazer sob pena da instituição fracassar na realização do objetivo estratégico almejado; podendo ser classificadas como:

1. Inovadoras - são as estratégias destinadas a criar novas forças ainda não existentes na instituição;
2. Renovadoras - são as estratégias destinadas a intensificar as forças que estão em estado latente ou em aparente declínio;
3. Transformadoras: são as estratégias que transformam as fraquezas existentes em novas forças;
4. Corretivas: são as estratégias que eliminam as fraquezas existentes na instituição.

Um exemplo de estratégia específica pode ser aplicado ao seguinte caso, uma instituição que definiu como Objetivo Estratégico a criação de novos cursos de graduação, pós-graduação e extensão, em função de demandas de mercado, pode ter como Estratégias Específicas: criar e manter pesquisa sistemática para detectar tendências e prospectar mercados; adotar práticas de planejamento e desenvolvimento que mantenham a instituição em postura pró-ativa face aos dados e informações levantados; e assumir uma postura agressiva de marketing externo e interno.

Alguns fatores podem contribuir para a identificação e a caracterização de estratégias específicas em uma instituição, tais como: melhorar a qualidade de produtos/serviços; aumentar a flexibilidade por mudanças nos produtos e serviços; reduzir custos; melhorar a utilização das pessoas; otimizar a infraestrutura física e a capacidade instalada; melhorar os equipamentos e as tecnologias de processo; melhorar os métodos e procedimentos de trabalho; melhorar as informações administrativas, os sistemas financeiro e operacional, e os controles; melhorar a comunicação e reforçar o marketing; desenvolver uma força de trabalho com habilidades múltiplas e flexíveis; melhorar a seleção, treinamento e desenvolvimento de gerentes, supervisores e empregados; redesenhar funções e processos; desenvolver e estimular pactos de produtividade; e inovar em produtos, serviços e/ou processos críticos.

3.3.5 Detalhamento e Elaboração das Estratégias

O objetivo desta etapa é instrumentalizar as grandes escolhas estratégias formuladas na etapa anterior tendo em vista sua posterior implementação, implantação e controle. O detalhamento das estratégias compreende as seguintes etapas para decisão e análise: a elaboração de Planos Estratégicos de Negócios; a elaboração de Planos Estratégicos Funcionais; a consolidação e consistência dos Planos Institucional, de Negócios e Funcionais; a formulação de grandes metas (macroquantificações); a definição de projetos estratégicos; e a reconfiguração organizacional.

3.3.5.1 Planejamento Estratégico de Negócios

1. Áreas Estratégicas de Negócios

A expressão negócio, dentro do planejamento estratégico, refere-se à função-fim da instituição e ao conjunto de produtos/serviços que são oferecidos. Este conceito tem um significado mais amplo do que atividade lucrativa, portanto, não deve ser confundido com lucro, retorno econômico ou mesmo atividade mercantil.

Thompson Jr.; Strickland III (2003, p.341) destacam que:

O conceito de Unidade Estratégica de Negócio proporciona, para as empresas amplamente diversificadas, uma maneira de racionalizar a organização de muitos negócios diferentes e um arranjo de gerência para capturar os benefícios da afinidade estratégica, agilizando o processo de planejamento estratégico e orçamento.

Oliveira (1997, p.101) define uma unidade de negócios como sendo: "... o agrupamento de atividades que tenham a amplitude de um negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente."

Uma Unidade Estratégica de Negócios (UEN) representa uma forma de departamentalização, que se enquadra na filosofia da administração corporativa e melhor se adapta à instituição no processo de busca de resultados, proporcionando agilidade no processo decisório.

Para Ansoff; MacDonnall (1993) uma Área Estratégica de Negócios (AEN) representa uma parte ou segmento do mercado com a qual a empresa através da

UEN se relaciona de maneira estratégica e de forma otimizada. Portanto, o mercado se relaciona com a empresa através da AEN; ela representa uma área de oportunidade com necessidades atendidas em função do tipo do cliente, distribuição geográfica ou tecnologia utilizada.

Para uma instituição elaborar um Planejamento Estratégico de Negócios (PEN) é necessário inicialmente delimitar e selecionar as várias Áreas de Negócios (AN) que a organização pretende atuar, segundo determinados critérios de seletividade. As Áreas Estratégicas de Negócios (AENs) constituem escolhas estratégicas para a atuação em diferentes mercados ou segmentos de mercado, formuladas a partir da Missão e do negócio principal da instituição; a delimitação de cada AEN resulta da combinação de três dimensões: necessidades sociais, grupos de clientes e produtos ou serviços.

O primeiro passo para uma instituição definir sua AEN é partir da Missão – com o negócio ou o conjunto de negócios – e, em seguida, identificar possíveis áreas de atuação com base em critérios de seletividade. Abaixo, no Quadro 2, está exemplificado, um modelo hipotético, de uma AEN para uma instituição de ensino.

Quadro 2 - Modelo de área estratégica de negócios.

Necessidades Sociais	Mercado- Alvo	Produtos ou Serviços
1. Profissionais, especialistas; 2. Produção de conhecimento; 3. Atualização e aperfeiçoamento profissional e humano; 4. Ferramentas para instrumentalização de processos educacionais, econômicos ou sociais; 5. Apoio à resolução de problemas e atendimento de necessidades específicas na área de educação tecnológica.	1. Egressos do 1 ^o . e 2 ^o . Grau 2. Instituições de ensino, Instituições Governamentais, organizações, ONGs 3. Profissionais atuantes no mercado 4. Profissionais e instituições em geral.	1. Cursos de Formação Técnica; 2. Atividades de Pesquisa e sua expressão formal; 3. Atividades de Extensão; 4. Serviços Especializados (como Consultoria, Assessoria, Assistência Técnica, Seminários, Estudos e Projetos) na Área de Educação Tecnológica

Fonte: adaptado de Oliveira (2002a); Ansoff; Macdonnell (1993); Thompson Jr.; Strickland III (2003).

2. Plano Estratégico de Negócio

O Plano Estratégico de Negócio (PEN) representa um conjunto consistente de decisões e prioridades que orientam a atuação da instituição em uma específica Área Estratégica de Negócio (AEN), num horizonte de médio e longo prazo, segundo os balizamentos estabelecidos no Plano Estratégico Institucional. Para as IES, a abordagem dos Planos Estratégicos de Negócios, é de grande utilidade para a elaboração do planejamento dos Centros de Ensino (Faculdades e Institutos), Pesquisa e Extensão.

Um PEN para ser elaborado, segundo Ansoff; MacDonnell (1993); Hax; Majluf (1996), necessita dos seguintes componentes:

1. A Missão do Negócio – elaborado em função das necessidades sociais de determinados segmentos do ambiente externo, clientes ou mercado-alvo;
2. As Opções Estratégicas - definem a postura de atuação da instituição na AEN;
3. Os Indicadores de Desempenho Estratégico - medem a performance planejada da instituição na AEN e permitem avaliar o esforço a ser despendido e o progresso alcançado;
4. A Carteira de Projetos Estratégicos – cada projeto representa um empreendimento específico, com duração finita e foco bem definido, que visa obter resultados essenciais para o êxito do Plano de Negócio;
5. Os Orçamentos Sintéticos dos Negócios - compreendem o Balanço Projetado; o Demonstrativo Projetado de Resultados; o Fluxo de Caixa; e o Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos.

3.3.5.2 Planejamento Estratégico Funcional

1. Áreas Estratégicas Funcionais

A expressão função estratégica significa um conjunto de meios, recursos, atividades e/ou competências internas à instituição, consideradas vitais para o desenvolvimento das estratégias de negócios e/ou institucionais.

Thompson Jr.; Strickland III (2003, p.62) destacam a importância da estratégia funcional para o plano do jogo gerencial de uma organização, ou seja:

A estratégia funcional diz respeito ao plano do jogo funcional gerencial de um departamento ou atividade funcional chave, dentro do negócio... a estratégia de marketing de uma empresa representa o plano gerencial para o desempenho de suas atividades de marketing... toda empresa precisa de uma estratégia funcional para cada grande unidade departamental e cada aspecto do negócio.

Segundo Oliveira (2002a); Hax; Majluf (1996) as estratégias funcionais são divididas em:

1. Estratégias de Marketing -
 - Quanto às estratégias de produtos devem ser considerados os seguintes aspectos: natureza da linha de produtos; desenvolvimento de novos produtos; qualidade, desempenho e obsolescência dos produtos; eliminação de antigos produtos e distribuição dos produtos.
 - Quanto às estratégias de mercado devem ser considerados os seguintes aspectos: canais de distribuição; serviços aos clientes; pesquisa de mercado; determinação de preços dos produtos; venda; propaganda; embalagem; marca e seleção de mercados.
2. Estratégias Financeiras - os aspectos que devem ser considerados referem-se a: desinvestimento; obtenção de fundos; extensão do crédito ao consumidor e financiamento.
3. Estratégias de Produção - devem ser considerados os aspectos: logística, custos industriais, engenharia de produtos e processos; arranjo físico; manutenção; controle de qualidade; estoques intermediários e finais e expedição do produto ou serviço.
4. Estratégias de Recursos Humanos - os aspectos que devem ser considerados são: o quadro de pessoal e capacitação interna; as transferências e promoções; o desenvolvimento e treinamento; a remuneração e os benefícios.

Para a elaboração de um Planejamento Estratégico Funcional, primeiramente, é necessário identificar as competências essenciais para o desenvolvimento estratégico, em termos de um conjunto de habilidades e tecnologias que permite, a uma instituição, oferecer um determinado benefício

aos clientes. A instituição deverá distinguir as competências essenciais atualmente existentes das novas competências que serão requeridas no futuro.

Em seguida, é ideal que o trabalho seja desenvolvido por várias equipes para definirem as competências essenciais, sendo que cada uma deve contar com integrantes de várias áreas da instituição - em termos de função, divisão, geografia e hierarquia; após a identificação é importante caracterizar os elementos que contribuem para cada uma dessas competências.

O exemplo-hipotético abaixo, Quadro 3, demonstra algumas competências de uma universidade em um ambiente de concorrência.

Quadro 3 - Competências de uma universidade em um ambiente de concorrência.

Competências Existentes a serem Preservadas	Competências a serem Adquiridas ou Desenvolvidas
1. Qualificação docente para ensino Presencial 2. Agilidade na montagem de Cursos de Extensão 3. Gestão Econômica e Financeira da Universidade	1. Qualificação docente para ensino à Distância 2. Domínio das tecnologias de EAD 3. Pronto atendimento ao aluno

Fonte: adaptado de Thompson Jr.; Strickland III (2003); Oliveira (2002a); Hax; Majluf (1996).

2. O Processo de Planejamento Estratégico Funcional

A estrutura do modelo de planejamento estratégico funcional é semelhante a do planejamento estratégico institucional, embora o foco e as ferramentas sejam bastante distintos; os planos estratégicos funcionais devem ser elaborados após a definição dos estratégicos Institucional e de Negócios.

Hax; Majluf (1996) destacam as principais atividades para a formulação estratégica do desenvolvimento funcional de uma instituição: a definição das opções estratégicas para o desenvolvimento funcional; o estabelecimento de um conjunto de objetivos, metas e estratégias para a aquisição e/ou o desenvolvimento das competências, funções e meios/recursos, a médio e longo prazo; a especificação e dimensionamento dos recursos necessários para o desenvolvimento funcional; e a consolidação do Plano Funcional.

O próximo passo, após a elaboração do Plano Funcional, é o processo formal de negociação com o nível institucional; neste momento, muitas reformulações poderão ocorrer em decorrência da análise e negociação face ao Plano Institucional e de Negócios.

Finalmente, cada Plano Estratégico Funcional aprovado é detalhado em projetos e programas de ação tendo em vista sua posterior execução.

3.3.5.3 Consolidação e Consistência dos Planos Estratégicos

Após a conclusão da fase de formulação e detalhamento das estratégias institucionais, de negócios e funcionais, é preciso verificar sua consistência e coerência interna, bem como sua viabilidade, do ponto de vista dos meios e demais condições requeridas para a sua implantação.

Para Hax; Majluf (1996) o processo de consistência pode ser feito através de análises e testes de consistência com o apoio de *check-lists*, matrizes de meios versus fins etc; as análises são feitas tanto ao longo do processo de planejamento, quanto ao seu final, quando o Plano Estratégico é formalizado.

A elaboração do Orçamento Estratégico será de fundamental importância para o dimensionamento e alocação de recursos, tendo em vista a realização das estratégias; o Orçamento Estratégico Institucional define os recursos que deverão ser empregados em cada plano e os respectivos investimentos da instituição.

3.3.5.4 Macroquantificações

As macroquantificações representam o dimensionando das magnitudes que determinadas variáveis estratégicas ou objetivos devem alcançar ao longo do horizonte do Plano Estratégico, ou seja, as quantificações conferem maior precisão ao Plano e auxiliam no dimensionamento do esforço que será empregado na sua concretização.

Mintzberg *et al.* (2003); Ansoff ; MacDonnell (1993) destacam um conjunto de macroquantificações que poderão ser adotadas para qualificar as estratégias da instituição:

1. quantificação dos objetivos de médio e longo prazo subordinados às opções estratégicas institucionais, de negócios ou funcionais;
2. quantificação de variáveis ou parâmetros considerados vitais para qualquer organização do ramo, independentemente do conteúdo da estratégia; neste caso, há uma relação direta entre a estratégia e essas variáveis vitais as quais configurariam, de alguma forma, os efeitos da execução da estratégia institucional.

As macroquantificações devem ser feitas com os seguintes objetivos: dar maior precisão e visibilidade à estratégia institucional, dimensionando o esforço que precisa ser feito para torná-la realidade; testar a viabilidade e consistência da estratégia institucional face às estratégias de negócios e funcionais; e facilitar a integração do planejamento estratégico com o planejamento gerencial, fornecendo alguns balizamentos numéricos a este último.

Uma IES poderia utilizar os seguintes macroquantificadores estratégicos para a gestão do seu plano: o número de alunos; a evolução dos ingressos e egressos; a posição no *ranking* de instituições universitárias; a receita por fonte; a imagem externa junto a instituições regulamentadoras; a imagem junto à opinião pública; composição das despesas e a satisfação do corpo docente, discente e de apoio administrativo.

3.3.5.5 Projetos Estratégicos

Os projetos estratégicos são iniciativas específicas, de grande magnitude e efeito duradouro e com começo, meio e fim determinados; devem ser empreendidos sob gestão individualizada, visando alcançar ou manter condições essenciais para o êxito das opções estratégicas.

Segundo Oliveira (2002a, p.249) um projeto estratégico tem duas fases de composição:

- 1.A Fase da Caracterização do Projeto – nesta fase serão analisados os seguintes aspectos: identificação do problema-alvo; análise do ambiente do projeto; definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançadas; definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto; elaboração dos estudos de viabilidade necessários; negociação e definição dos recursos necessários; identificação da equipe de trabalho;

programação e alocação dos recursos; e elaboração do manual do projeto.

2. A Fase da Execução do Projeto – nesta fase serão analisados os seguintes aspectos: utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado; supervisão da equipe e controle das atividades; e avaliação final dos trabalhos executados.

Os projetos estratégicos representam iniciativas de grande envergadura e poder de impacto e que requerem gerenciamento diferenciado e prioridade na alocação de recursos; devem ter uma vinculação clara com um ou mais objetivos estratégicos e focalizar um subconjunto relevante de forças e/ou fraquezas. Os projetos estratégicos poderão ser concebidos para alavancar ou desenvolver forças; para combater fraquezas; para captar oportunidades; e para minimizar ameaças.

Todo projeto estratégico deverá conter um Título; uma Descrição; uma Justificativa; as principais Etapas para a sua execução; os Recursos Necessários para a sua viabilização; a Data de Início; a Data de Conclusão e o Responsável pelo projeto.

3.3.5.6 Reconfiguração Organizacional

A atividade de reconfiguração organizacional tem como objetivo ajustar o modelo da organização visando melhor implementar as estratégias adotadas; deverão ser tomadas as decisões sobre o tamanho da organização, o grau de centralização/descentralização, as bases de especialização, os mecanismos de coordenação e sobre a gestão e cultura organizacional.

Para Mintzberg *et al.* (2003) a reconfiguração organizacional não se trata de desenhar um organograma e sim definir o macro-modelo estrutural e funcional que deve dar sustentação à estratégia institucional e às estratégias de negócios e funcionais.

Nesta etapa, será de fundamental importância que a instituição elabore a montagem de um esquema de configuração organizacional que assegure uma coexistência produtiva entre as atividades de rotina - já existentes e que asseguram os resultados de hoje - com as iniciativas e os projetos estratégicos.

3.3.6 Implementação do Plano Estratégico

Neste momento, o plano estratégico está pronto, porém, é necessário verificar a análise de consistência do planejamento estratégico através dos seguintes aspectos:

- 1º- Consistência Interna – analisar a interação do planejamento estratégico em relação: a capacidade da empresa; aos recursos da empresa; a escala de valores dos executivos e funcionários; e a cultura organizacional.
- 2º- Consistência Externa – analisar a interação em relação: aos consumidores; aos recursos externos; a legislação; aos concorrentes; aos distribuidores; aos planos do governo; e a conjuntura econômica e política.
- 3º- Riscos Envolvidos – analisar os riscos financeiros; os riscos econômicos; os riscos sociais e os riscos políticos.
- 4º- Horizonte de Tempo – deverão ser analisados e considerados os impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazo. (OLIVEIRA, 2002a, p. 277).

O objetivo desta etapa é preparar a implantação do Plano Estratégico, compreendendo as seguintes atividades: o desenvolvimento da logística da implantação; a divulgação do Plano Estratégico; a especificação, o detalhamento e a aprovação dos Projetos Estratégicos; e a elaboração dos Planos Táticos ou Gerenciais (Planos de Trabalho).

3.3.6.1 Logística da Implantação do Plano Estratégico

A atividade de logística da implantação define a programação e a montagem do esquema de gerenciamento da implantação do Plano. Primeiramente, o plano estratégico será segmentado em módulos de implantação; em seguida será estabelecida a seqüência de implantação e os prazos para sua execução. O produto desta atividade é um diagrama-base, indicando a ordem de implantação e um cronograma-mestre, que define os tempos de implantação.

Para Ansoff; MacDonnell (1993) o fundamental é, primeiramente, efetuar um mapeamento e uma análise das mudanças decorrentes do Plano Estratégico, avaliando a extensão e profundidade das rupturas que elas representam em relação ao *status quo*; embora, não exista um método completamente estruturado

para identificar e avaliar estas mudanças, a literatura especializada contém abordagens alternativas bastante desenvolvidas para o gerenciamento das mudanças estratégicas. Em seguida, deve-se montar o esquema de gerenciamento da implantação, que consiste na definição dos responsáveis por cada módulo ou segmento do Plano Estratégico, de mecanismos e procedimentos de comunicação, coordenação e controle e, sobretudo, da escolha dos métodos de gerenciamento das resistências às mudanças que todo Plano Estratégico suscita.

Para o gerenciamento das resistências será importante: a construção da base de sustentação do Plano; a atribuição de responsabilidades pela implantação; e a capacitação de equipes e pessoas-chave na implantação.

1. A Base de Sustentação

A base de sustentação representa uma base de patrocínio e sustentação da implantação do Plano Estratégico; seu objetivo básico é consolidar um núcleo patrocinador com poder suficiente para a sua efetiva implantação, envolvendo as seguintes decisões e ações:

- a) Eliminação das resistências desnecessárias – representa a construção de alianças com grupos relevantes, modificando a estrutura de poder formal antes de lançar a mudança;
- b) Consideração dos aspectos comportamentais envolvidos – representa a exclusão dos mais resistentes e a atração dos indivíduos e grupos mais receptivos.

Nas instituições o poder não está apenas com aqueles que detêm a autoridade formal e ocupam postos de gerência, segundo Ansoff; MacDonnell (1993), a organização deve considerar igualmente atores cujo poder se baseia em outras fontes, tais como:

- Indivíduos e grupos que detêm uma competência técnica conexa ao Plano e que é dificilmente substituível e, ao mesmo tempo, essencial para o êxito da estratégia, como por exemplo: uma tecnologia específica numa área de negócios altamente relevante para a organização;
- Indivíduos e grupos que têm acesso às informações relevantes para o êxito do Plano e/ou a sobrevivência ou o crescimento da organização,

como por exemplo: os auditores, os analistas de custos e resultados e os *controllers*;

- Indivíduos e grupos que têm relações ambientais essenciais para o êxito do Plano, como por exemplo: os dirigentes e técnicos com vínculos com os atores externos vitais para a organização;
- Indivíduos e grupos com peso político relevante dentro da organização, em função da condição de liderança interna ou por contarem com apoio político externo.

Portanto, o mapeamento do poder e a construção de alianças e coalizões não podem se restringir aos grupamentos de postos com autoridade formal e nem apenas ao território interno da instituição.

2. Atribuição de Responsabilidades pela Implantação

Com a consolidação das principais alianças, o próximo passo é a organização da implantação; os principais responsáveis pela implantação do plano serão definidos, juntamente com as suas atribuições. As tarefas deverão ser diferenciadas e alocadas, assim como, o esquema de supervisão e controle da implantação.

A escolha do esquema organizacional de implantação do plano estratégico depende das especificidades dos Planos Institucional, de Negócios e Funcional. Abaixo, serão propostos alguns modelos para auxiliar a atribuição de responsabilidades:

1. A transferência plena das responsabilidades de implantação para a estrutura atual;
2. A montagem de um dispositivo matricial (equipe, grupo-tarefa etc.) encarregado da implantação;
3. A montagem de sub-estruturas de implantação dentro de unidades da estrutura atual (uma rede de implantação); e
4. A criação de uma unidade organizacional nova encarregada de implantar o Plano e operar os processos dele decorrentes.

Cabe lembrar que não importa o modelo a ser adotado pela instituição, mas sim, o envolvimento pleno dos dirigentes e especialistas no processo de implantação.

3- A Capacitação de Equipes e Pessoas-Chave para a Implantação

Para que haja êxito na implantação do plano é necessário que a instituição disponha de pessoas previamente preparadas para implantar as ações, instrumentos e sistemas planejados.

Portanto, a instituição deverá se preocupar com a capacitação prévia das equipes e pessoas-chave para a implantação, através de treinamentos formais e simulações com a nova situação.

3.3.6.2 Divulgação do Plano Estratégico

Uma das principais causas de resistência à implantação de Planos Estratégicos é a desinformação; por isso, uma divulgação ampla do que vai ser implantado e o esclarecimento prévio e cuidadoso dos indivíduos e grupos que serão afetados são fundamentais para o êxito da implantação.

A função da atividade de divulgação é disseminar o Plano Estratégico, no que ele tem de não sigiloso, em toda a organização e também junto a públicos externos relevantes, inclusive, com a finalidade de criar um clima favorável à implantação.

A extensão e a profundidade da divulgação e os seus meios e modos dependerão da natureza da mudança, ou seja, pode variar desde práticas muito simples como reuniões sucessivas com os grupos afetados, até o recurso a esquemas multimídia envolvendo workshops, reuniões gerenciais com este propósito, publicação e distribuição de manuais ou notas explicativas, edição e distribuição de vídeos, entre outras.

3.3.6.3 Detalhamento e Aprovação dos Projetos Estratégicos

Esta é uma atividade em que todas as equipes responsáveis por cada projeto estratégico devem planejá-lo em detalhes, especificando: os objetivos, os

principais produtos, as suas etapas e atividades, os cronogramas de execução, os recursos necessários e os indicadores de desempenho.

Os projetos estratégicos, após o seu planejamento, deverão ser submetidos ao nível de decisão competente, para análise e aprovação (ou rejeição), em função dos recursos financeiros disponíveis; após a aprovação dos projetos pela administração superior da instituição será elaborada a carteira de projetos, com todos os projetos que serão executados pela instituição no curto, médio e longo prazo.

Para Oliveira (2002a) a carteira de projetos é de fundamental importância para a gestão estratégica de uma empresa e enumera algumas características:

- Deverá estar embasada no processo de planejamento estratégico adotado pela empresa;
- Deverá haver um balanceamento entre os projetos de curto, médio e longo prazo;
- Deverá ocorrer o planejamento do tempo de execução dos programas, projetos e atividades;
- Deverá haver um controle dos recursos humanos, equipamentos e instalações alocados nos projetos para evitar sua respectiva ociosidade;
- Deverá haver uma adequação entre as áreas de atuação e as especialidades dos técnicos existentes;
- Deverá haver a credibilidade do plano;
- Deverá ser observado, dependendo da abrangência do projeto, se o campo de atuação necessita de ampliação;
- Deverá haver um equilíbrio entre os objetivos e desafios desejados com os projetos aprovados e as expectativas dos usuários.

3.3.6.4 Elaboração dos Planos Táticos ou Gerenciais

Cada unidade da instituição do nível tático (centros acadêmicos e institutos) deverá elaborar anualmente o seu plano de trabalho ou plano gerencial para um horizonte de um ou dois anos (curto prazo), o objetivo deste plano é incorporar as estratégias que lhes foram atribuídas e compatibilizá-las com suas atividades correntes.

Na Figura 9, pode-se observar que com a elaboração do plano tático se efetiva a integração do nível estratégico com o nível tático e este com o nível operacional; desta forma, se completa a implementação do Plano Estratégico.

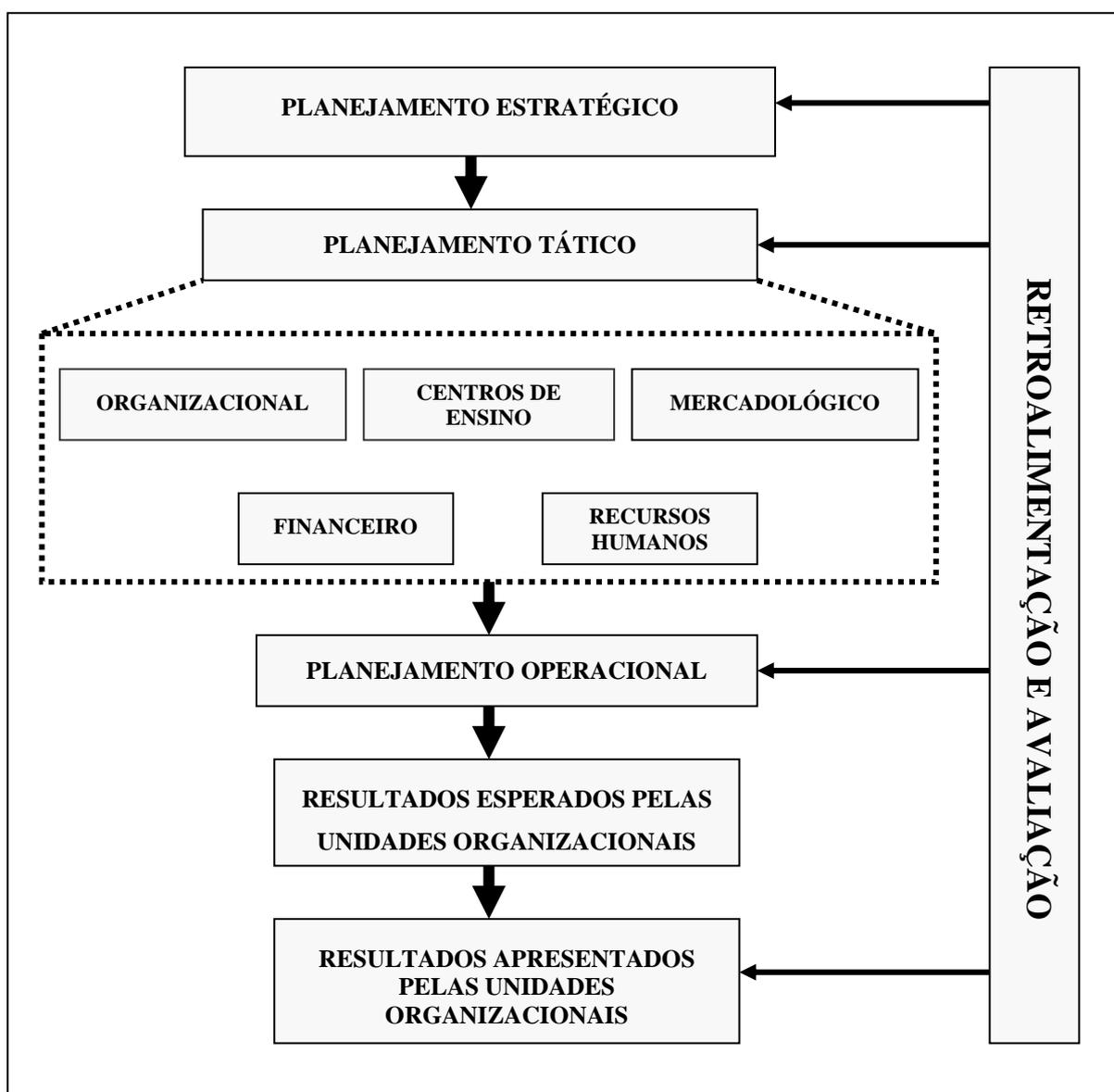


Figura 9 - Modelo de desenvolvimento do planejamento tático.
Fonte: adaptado de Oliveira (2002a, p.48).

Nota-se também que o sistema de informações da instituição compara e avalia os resultados apresentados com os resultados esperados das unidades organizacionais e dependendo das variações encontradas, realizado versus esperado, ocorre a retroalimentação do sistema. A retroalimentação provoca uma

correção no planejamento estratégico, que é refletida no planejamento tático e na seqüência no planejamento operacional.

O módulo Retroalimentação e Avaliação também é chamado de controle e avaliação estratégica, como será visto no próximo item do trabalho.

3.3.7 Acompanhamento e Sucesso do Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2002a, p.270) alguns aspectos podem prejudicar a eficiência, a eficácia e a efetividade do processo de planejamento estratégico de uma instituição, tais como: "... a lentidão e deficiência nas informações; a insuficiência de informações; os sistemas de controle complicados; os planos mal elaborados e implantados; a estrutura organizacional inadequada e a incapacidade dos recursos humanos."

Para autores como Oliveira (2002a); Mintzberg *et al.* (2003); Hax; Majluf (1996); Ansoff; MacDonnell (1993) o insucesso do planejamento estratégico está associado às falhas na fase de concepção e/ou durante a fase de elaboração e/ou durante a fase de implantação. A seguir, serão relacionadas as principais causas do fracasso do Planejamento Estratégico (PE):

1º- Falhas Antes do Início da Elaboração

A- Estruturação Inadequada do Setor Responsável pelo PE:

- Contratação de um funcionário cuja função básica seja a elaboração do PE;
- Alocação do setor responsável pelo PE de forma inadequada na estrutura hierárquica da empresa;
- Estruturação do setor de PE construído por funcionários ineficientes;
- Estruturação inadequada da equipe de PE;
- Ignorância da efetiva importância e significado do PE para a empresa;
- O próprio sucesso da empresa, neste caso, a empresa sempre se manteve sem o PE;
- Alguma falha anterior do PE que provocou a descrença no plano;
- Expectativa de enormes e rápidos resultados para a empresa;

- Aceitação da simples transposição de um PE de sucesso de uma empresa para outra;
- Esquecimento de que o PE está associado ao processo de administração da empresa.

B- Não preparação do terreno para o PE:

- Não eliminação dos focos de resistência na empresa;
- Não esquematização do sistema de controle e avaliação do PE;
- Os funcionários da empresa desconhecem a natureza do PE.

C- Desconsideração da realidade da empresa:

- Inadequação da empresa em termos de tamanho e recursos disponíveis;
- Inadequação à cultura da empresa.

2º- Falhas Durante a Elaboração

A- Desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao PE:

- Considerar que o PE é um processo com alto grau de facilidade ou dificuldade em seu desenvolvimento;
- Esquecimento de que o PE é um sistema integrado que considera a empresa como um todo, bem como as relações com o ambiente;
- Desconsideração dos aspectos intuitivos do PE;
- Desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento em PE.

B- Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos:

- Envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração;
- Não-envolvimento da média administração das empresas;
- Atitudes inadequadas perante o PE, nas seguintes categorias: inativa, reativa, pré-ativa e interativa.

C- Desafios na elaboração do PE:

- Não-interligação do PE com os planejamentos operacionais;
- Apresentação de falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens do PE;

- Apresentação de excesso ou falta de simplificação, formalidade e flexibilidade;
- Inadequação no estabelecimento do período de tempo do PE.

D- Baixa credibilidade ao PE:

- Descontinuidade no processo;
- Utilização de situações pouco realistas;
- Não-divulgação das informações inerentes ao PE;
- Dificuldade de trabalhar com o PE.

3º- Falhas Durante a Implementação

A- Inadequação no sistema de controle e avaliação do processo de PE:

- Falta de adequação do sistema de controle e avaliação;
- Descontinuidade da relação custos versus benefícios.

B- Interação inadequada com os funcionários da empresa:

- Falta de participação e envolvimento;
- Falta de comprometimento;
- Falta de conhecimento.

O processo de Acompanhamento da Implantação do plano estratégico necessita de um Sistema de Informações que possibilite um efetivo Controle e Avaliação das informações disponíveis na instituição, em relação a vários fatores:

1. Tipos de Informações – os tipos são referentes à quantificação temporal de atividades; às datas de ocorrência de eventos dos projetos; aos valores dos projetos orçados; à quantificação da mão-de-obra; e à quantificação da qualidade do trabalho.
2. Frequência das Informações – com relação ao controle do plano estratégico, do plano tático e do plano operacional, cada instituição poderá estabelecer a frequência das informações para a gestão dos projetos.
3. Qualidade das Informações – para os controles estratégicos pode-se estabelecer um baixo grau de detalhamento e um alto grau de consolidação; para os controles táticos pode-se ter um baixo grau de

detalhamento e um alto grau de síntese e para o controle operacional pode-se ter um alto grau de detalhamento.

4. Fontes de Informações – as fontes básicas de informações são classificadas em: fontes internas à empresa; fontes externas à empresa; fontes passadas; fontes presentes e fontes futuras.

Um sistema de informações que integre todas as UEN e proporcione informações confiáveis e em tempo real é imprescindível para a elaboração, a implantação, o controle e a avaliação do planejamento estratégico institucional. A consolidação da gestão estratégica de uma instituição está diretamente atrelada aos tipos, à frequência, à qualidade e às fontes de informações disponíveis na instituição, como será visto no próximo capítulo.

4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

4.1 A Informação

4.1.1 O Conceito de Informação

Para Bogliolo; Azevedo (2003 *apud* CAPURRO, 2003) a informação é como um elemento prévio necessário à criação de conhecimento e os elementos dados, informação e conhecimento representam um *locus comunis* de muitas teorias.

Kuhlen (1996, p.34 *apud* CAPURRO, 2003) destaca uma outra relação entre informação e conhecimento afirmando que: "... a informação é conhecimento em ação."

Para Capurro (2003) o conceito de informação está relacionado aos processos cognitivos:

O conceito de informação refere-se a processos cognitivos humanos ou a seus produtos objetivados em documentos, evidencia uma vez mais os limites de todo o paradigma ou modelo, nesse caso do paradigma social, no momento em que a relação entre informação e significado torna-se problemática, quando se deseja transportá-la para sistemas não sociais.

Na visão de Barreto (1997) a informação é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social, portanto:

Deixa de ser, unicamente, uma medida de organização por redução de incerteza, para ser a própria organização em si. Fica estabelecida uma relação entre informação e conhecimento, que só se realiza se a informação é percebida e aceita como tal, colocando o indivíduo em um estágio melhor, consciente consigo mesmo e dentro do mundo onde se realiza a sua odisséia individual.

Para relacionar a demanda e a oferta de informações Barreto (1994) utilizou a pirâmide das necessidades humanas elaborada por Maslow (1970 *apud* BARRETO, 1994) para demonstrar, conforme Figura 10, que o indivíduo movimenta-se da base para o topo, passando de um estágio para o outro somente quando todas as suas necessidades, naquele estágio, fossem satisfeitas.

A estrutura piramidal indica que um maior número de pessoas se concentra na base e procura satisfazer as suas necessidades básicas de alimentação, habitação, vestuário, saúde, educação, sendo o seu comportamento representado pela segurança de existir e a sua demanda está sendo representada por informação de utilidade para a sua necessidade de segurança.

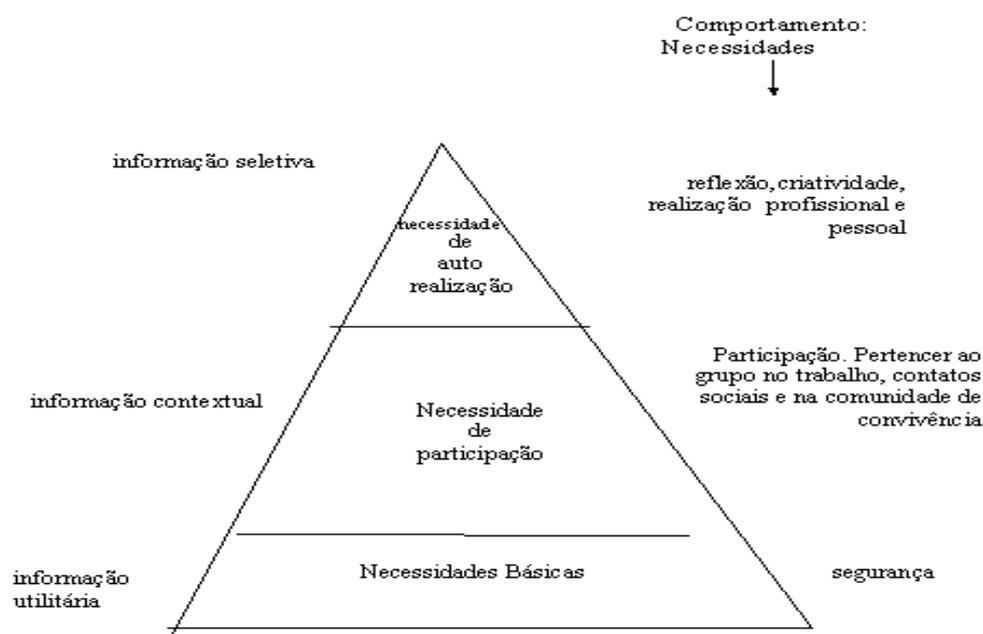


Figura 10 - Pirâmide das necessidades e a demanda por informação.
Fonte: Barreto (1994).

No estágio intermediário se concentram os indivíduos que, tendo resolvido as suas necessidades de segurança, buscam um comportamento participativo e uma vontade de permanecer nos grupos em que participam, seja no trabalho, na comunidade, afetivos ou profissionais. Neste estágio, a demanda por informação está concentrada nos diversos contextos em que habitam e que desejam permanecer, portanto, as informações são elaboradas em proveito próprio e das instituições em que participam.

No topo da pirâmide situam-se os indivíduos que tendo satisfeito as necessidades anteriores, são impulsionados por sentimentos de auto-realização e vinculam-se à informação com compromissos de reflexão, criatividade e realização de seu potencial. Portanto, conclui-se que, com a configuração da demanda nesta forma piramidal o fluxo de informações agrega qualidade no sentido da base para o topo.

A Figura 11 representa um comparativo entre a demanda e a oferta de informação ou estrutura dos estoques; observa-se que a oferta relaciona-se à demanda como uma pirâmide invertida, ou seja, inversamente proporcional em termos quantitativos e qualitativos às posições da informação demandada. Portanto, esta configuração demonstra a existência de situações de racionamento e excedente de informação nos seus extremos.

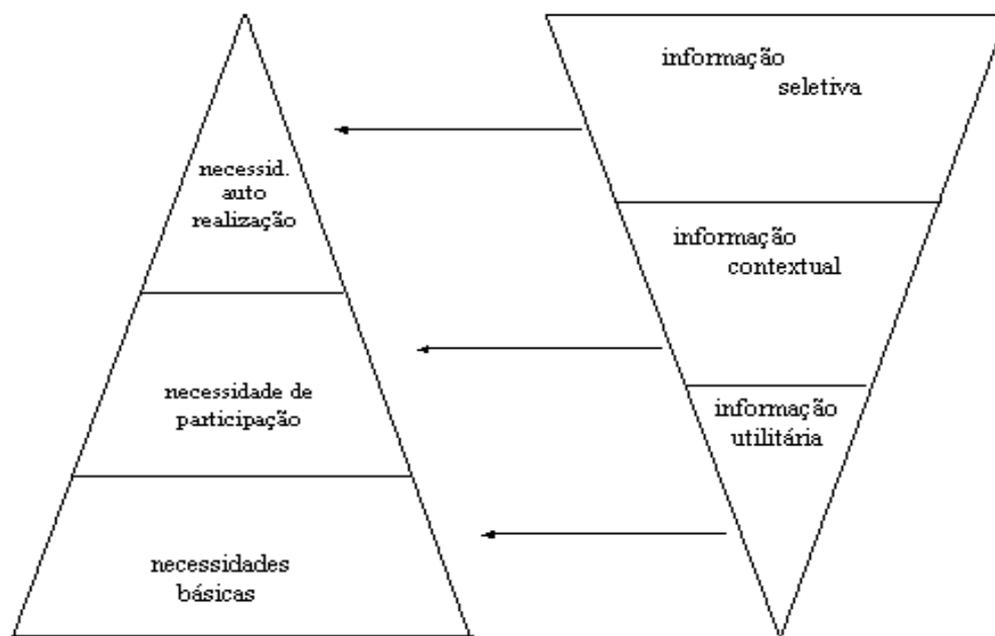


Figura 11 – As Demandas e Ofertas de Informação.
Fonte: Barreto (1994).

A informação é algo que permite reduzir a incerteza ou dirimir a dúvida, pela redução da variedade de códigos recebidos, isso ocorre em função do resultado do entendimento do significado específico do código adotado. Desta forma, a informação somente se concretiza e passa a ter significado quando comunicada, entendida e interpretada.

Beuren (2000, p.52) destaca a informação como suporte na definição da estratégia empresarial:

A informação pode ser usada no sentido de identificar alternativas para provocar mudanças no poder de barganha da empresa com o ambiente externo; para remover ou criar barreiras à entrada de novos concorrentes; para diferenciar uma empresa das demais, que atuam no mesmo segmento; para configurar novas cadeias de valor; e para penetrar em economias diferenciadas, dentre outros fatores.

As instituições podem obter vantagens competitivas por intermédio do uso da informação através da realização de investimentos em informação e tecnologia da informação, do uso estratégico da informação agregando-a a seus produtos e serviços e da aprendizagem organizacional. Portanto, os gestores responsáveis pelo desenvolvimento de projetos de sistemas de tecnologia de informação devem atender às novas estratégias de negócios e promover as mudanças organizacionais necessárias; porém, devem analisar esta questão sob uma perspectiva mais ampla, ou seja, verificando que o potencial estratégico da tecnologia da informação desempenha um papel secundário, se comparado com a informação, na elaboração de estratégias competitivas.

Para Santos; Beraquet (2001) uma empresa para otimizar a gestão da informação deve reunir algumas aptidões, além do uso da tecnologia de informação, tais como:

- Selecionar, avaliar, formalizar e validar a informação;
- Estabelecer regras e práticas comuns;
- Estabelecer referências, implantar ferramentas que democratizem a informação;
- Assegurar-se de que as referências estão sendo compartilhadas por quem de direito;
- Criar ferramentas de orientação, de links entre os diferentes documentos;
- Definir regras de circulação e de prioridades de acesso à informação.

4.1.2 A Informação e a Comunicação

Para Wersing; Neveling (1975 *apud* BARRETO, 1994) a essência do fenômeno da informação tem sido caracterizada como a adequação de um processo de comunicação que se efetiva entre o emissor e o receptor da mensagem, desta forma, os diversos conceitos encontrados para a informação tendem a se localizar no começo e no fim do processo de comunicação.

Para Barreto (1994) quando as informações são tratadas como estruturas significantes e são armazenadas em bases de dados, bibliotecas, arquivos ou museus possuem a competência para produzir conhecimento, mas, que só se efetiva a partir de uma ação de comunicação mutuamente consentida entre a fonte (os estoques) e o receptor.

Castells (1999 *apud* CANONGIA *et al.*, 2001) defende a tese de uma nova lógica organizacional - baseada na convergência e na interação entre as tecnologias de informação e comunicação (TIC), nos modelos de gestão e nas articulações crescentes de redes de pessoas e empresas – que influenciou o surgimento da economia da informação.

O processo de comunicação é de fundamental importância para as instituições por representar a transmissão e a recepção de informações. Segundo Drucker (1995), na relação entre emissor/comunicação/receptor o emissor se expressa e somente existe a informação se houver a comunicação e o receptor.

4.1.3 Informação e Dado

A informação tem sua origem na coleta de dados, os quais, por sua vez, são organizados e recebem significado de acordo com um contexto delimitado, isso representa a necessidade de delimitação inicial do problema, que subsidiará a identificação das informações que serão selecionadas, dentre as já disponíveis na empresa. Em caso de não existirem dados dentro da instituição, pode-se buscar em outras fontes fora da instituição e transformá-los em informação para o uso em determinada estratégia.

Beuren (2000) cita alguns exemplos de dados que são coletados e transformados em informações pelas organizações: demonstrações contábeis publicadas de seus concorrentes, comunicados à imprensa, artigos divulgados

sobre a memória e projeções de empresas, estatísticas de órgãos públicos e privados, pesquisas específicas ou genéricas, trabalhos acadêmicos, conversas informais com pessoas de outras organizações (fornecedores, clientes, vendedores de organizações concorrentes, funcionários etc.).

Para McGee; Prusak (1994) a principal característica dos dados – no conceito tradicional de números e textos – é que eles são “frios e pobres”, por serem exclusivamente baseados em registros dos fatos, no máximo com algum nível primário de interpretação ou correlação. No entanto, as informações são mais “quentes e ricas” por abranger, além daqueles requisitos, a sua contextualização e interpretação pessoal, e a exigência adicional de ser “correta, em tempo hábil, e no local adequado”, ou seja, as informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados associados a determinado contexto.

Segundo Beuren (2000, p.48): "... o desafio associado à coleta de dados consiste na capacidade de reunir material potencialmente relevante, bem como estruturar o fluxo dos dados de modo a transformá-los em informações úteis à elaboração da estratégia empresarial.". Portanto, essas informações deverão dar o devido suporte na elaboração das estratégias, que demonstrem aos gestores as diferenças da organização em relação aos seus concorrentes e que considerem as características específicas do ambiente externo e interno à organização.

Os dados se diferenciam das informações porque podem ser visualizados e discutidos de forma isolada, desconectados do contexto de seus usuários, enquanto as informações não se limitam a simples coleta de dados. Para se transformarem em informações os dados precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos gestores responsáveis pela tomada de decisão na organização.

4.1.4 Informação e Conhecimento

Para Barreto (1997) a informação começa a ser entendida não mais como um item armazenado e passível de recuperação, mas como: "... estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade.".

Capurro (2003) afirma que o valor da informação, sua mais-valia com respeito ao mero conhecimento, consiste precisamente da possibilidade prática de aplicar um conhecimento a uma demanda concreta, ou seja, o conhecimento é informação potencial.

Toda informação para ser estocada requer o apoio de um processo de transformação orientado por uma racionalidade técnica da reunião, da seleção, da reformatação e do armazenamento da informação. A produção crescente de estoque de informação é apontado por Barreto (2003) como o responsável pela formação em potencial dos estoques de conhecimento, os quais representam quantidades estáticas de informação armazenadas: bases de dados, bibliotecas, arquivos, museus, redes e sistemas de informação.

A partir dos anos 80, novos modelos tecnológicos e conceituais têm provocado uma modificação no posicionamento dos agentes que operam as práticas informacionais, principalmente devido:

- 1- A nova visão conceitual de que a informação se relaciona com o conhecimento e com o desenvolvimento humano;
- 2- A uma queda considerável no custo e na operacionalidade dos arquivos magnéticos;
- 3- Ao desenvolvimento acelerado da microeletrônica e suas tecnologias paralelas;
- 4- Ao desenvolvimento acelerado da telecomunicação e suas tecnologias subordinadas (BARRETO, 1997).

Para McGee; Prusak (1995) as pessoas, na verdade, jamais recebem informação, elas criam informação e, portanto, conhecimento, a partir das relações e contextos que estabelecem para os dados, com base nas suas próprias leituras, conhecimentos e experiências. Com mais freqüência, ainda, as pessoas ampliam esta contextualização com o que escutam ou conversam com outras pessoas que, por sua vez, leram ou escutaram, relacionaram e forneceram contextos para os dados. Isto significa que, as pessoas aprendem e adquirem conhecimento a partir das informações que recebem – ou, mais freqüentemente, que procuram – associando essas informações com outras, das mais variadas formas.

Para Barreto (1994) a informação que agrega valor é aquela relacionada à produção de conhecimento no indivíduo, ela está associada ao desenvolvimento e

à liberdade do indivíduo, de seu grupo de convivência e da sociedade como um todo.

No âmbito das organizações a construção do conhecimento, a partir das informações, tem importância significativa no sentido do aprendizado, representando: "... o processo através do qual uma organização se adapta a seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos aos ambientes em que vivem.". (MCGEE; PRUSAK, 1995, p.206).

Segundo Beruen (2000, p.59):

Uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação. Tal esforço poderia resultar no desenvolvimento e implementação de uma arquitetura da informação, que promova uma postura eficaz no atendimento das necessidades de informações dos gestores.

Para Barreto (2003) a essência do fenômeno da informação é a sua intencionalidade em gerar conhecimento, desta forma, a informação deve ser intencional, arbitrária e contingente ao atingir o seu destino, que é criar conhecimento e promover o desenvolvimento do indivíduo, de seu grupo e da sociedade.

4.1.5 Informação e Tomada de Decisão

Nas instituições a informação tem um papel fundamental no processo de tomada de decisão, tanto como "matéria-prima" quanto como "insumo", considerando suas características e correlações.

Para Beuren (2000, p. 43) a informação é de fundamental importância:

No apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais, sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão; esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

Segundo Davenport (2002) embora os tomadores de decisão tenham acesso a uma grande quantidade de informações, a maioria presta atenção a

determinados tipos, como por exemplo, financeiras, operacionais e mercadológicas, ou seja, as informações que de algum modo, esclareçam melhor as incertezas estratégicas dos ambientes interno e externo à corporação.

Isso não é uma regra, existem organizações que dão ênfase às informações dos clientes, dos concorrentes tradicionais e não-tradicionais, e internas e, dependendo do ramo de atividade, definem sua estratégia de informação com base: nas informações de produtos gerados internamente, nas informações conseguidas junto aos fornecedores e parceiros, no aperfeiçoamento da informação logística e nas informações dos próprios funcionários.

A tomada de decisão representa a seleção consciente de um curso de ação, dentre as alternativas disponíveis, com vistas à obtenção de um resultado desejado, também é definida como a resolução de problemas.

O valor da informação e a tomada de decisão por parte dos gestores são afetados pela qualidade da mesma, ou seja, quando a informação não tem qualidade ou é deficiente, os gestores não conseguem tomar as melhores decisões, afetando todo o processo de gestão da organização. Uma informação tem qualidade quando é relevante, precisa, acessível, concisa, clara, quantificável e consistente.

No processo de tomada de decisão a necessidade de obtenção, tratamento e comunicação de informações entram em diferentes fases: no início, para identificar a situação real e analisar o tipo de solução; durante o processo, de desenvolvimento, avaliação e escolha de alternativas; e no final do processo, com o objetivo de implementar a decisão.

Segundo McGee; Prusak (1994, p.24) a informação deve ser discutida e avaliada no contexto de usuários e responsáveis por decisões específicas, destacando que:

As primeiras tentativas para a criação de sistemas de informações para gerenciamento falharam porque os dados eram organizados sob formas de visão e significado para os programadores e demais técnicos da área de informática, isso não permitia aos administradores fazerem perguntas sobre esses dados, com o objetivo de estabelecer relações, ou manipulá-los para adquirir informação.

Segundo Beuren (2000, p.47): "... a elaboração de uma estratégia competitiva aumenta a demanda por informações, visto que as ameaças e oportunidades, em potencial, nem sempre são nitidamente visíveis, normalmente, elas aparecem sob a forma de sinais frágeis, pouco evidentes.". É de fundamental importância que os gestores ampliem e decodifiquem esses sinais, para melhorar a compreensão do ambiente externo e dos seus concorrentes.

4.1.6 A Natureza Multiforme da Informação

Para McNurlin; Sprague Jr. (2001) a informação nos seus dois conceitos mais amplos, de registro e de conhecimento, é encontrada nas organizações sob as mais diversas formas, podendo ser resumida no seguinte esquema:

- Textos Livres e Padronizados: cartas, ofícios, memorandos; planos, programas, projetos; relatórios, pareceres; propostas e contratos; políticas, diretrizes e normas administrativas, técnicas, comerciais; jornais, revistas, publicações especializadas; e formulários pré-formatados, chamados de impressos.
- Material Gráfico e Visual Não-Animado: diagramas, organogramas, gráficos, plantas, esquemas; fotografias (abrangendo radiografias, tomografias).
- Sons, Vídeo e Animação: gravações de áudio, vídeo (fotos e filmes) e animação, isoladas ou combinadas entre si.
- Informação não Registrada Formalmente: as informações não registradas formalmente são da maior importância nas organizações por representarem: conhecimento técnico e profissional das pessoas; conhecimento colhido de fontes orais; experiência, vivência, intuição, interpretação dos fatos e boatos.

As estruturas de informação são armazenadas ou estocadas em agregados de informação e são definidas por Barreto (2003) como: "... unidades que produzem e armazenam o conhecimento produzido e elaboram os diferentes estoques de saber acumulado nas diferentes áreas do conhecimento humano.". Esses agregados de informação e conhecimento podem ser representados por

pessoas, documentos ou conjunto de documentos em diferentes formatos, acervos, metodologias e constructos teóricos ou de aplicação prática.

4.1.7 As Várias Fontes de Informação na Organização

A informação está contida em todo e qualquer meio de armazenagem que possibilite acesso, formal ou informal, de acordo com sua utilidade contextual para os usuários. Desta forma, a informação não está contida apenas nos sistemas de informação e nas bases de dados convencionais, ela também tem origem no ambiente externo da organização, através das mais variadas fontes oficiais e informais.

Diante do nível da sua abrangência e das diferentes formas e fontes, a informação permeia toda a instituição e se constitui a base dos sistemas de informação. Para Beuren (2000, p.46):

A informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade do movimento dos agentes de mercado; atualmente, centenas de relações precisam ser consideradas para gerar uma informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação.

Um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações é o gerenciamento das informações internas e externas. Portanto, conforme Cândido, Valentim e Contani (2005), para um gerenciamento dinâmico e efetivo da informação é necessário que as fontes de informação sejam identificadas corretamente em cada ambiente, assim como, o reconhecimento, a manutenção e a gestão informacional são cruciais para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação.

Na visão de Garber (2001 *apud* CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005) o maior desafio para a organização é identificar e recuperar as informações externas, foco da maioria das incertezas para a tomada de decisão exógena e que representa um processo informacional mais amplo que o ambiente informacional interno.

Muitas das informações produzidas pelos ambientes interno e externo não são acessadas pelos executivos em suas ações diárias, elas poderiam contribuir

para o desenvolvimento das estratégias e políticas de crescimento econômico corporativo. A competitividade atual entre as organizações exige o desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica da informação que permita um processo de tomada de decisão seguro e eficaz.

As características e condições da oferta de informação foram analisadas por Barreto (2003) a partir da descrição e explicação do conteúdo das estruturas significantes que representa a base específica da sua aplicabilidade, tais como:

- Reformatar e ordenar estruturas significantes com competência de gerar conhecimento em determinado grupo;
- Geração de conteúdos apropriados;
- Estrutura de suporte à articulação de forma com conteúdo para realizar a intencionalidade da aplicação específica;
- Estratégias de ação de comunicação com escolha de canais apropriados para operacionalizar a oferta de informação e sua distribuição.

Com relação às características e condições de demanda de informação poderá ocorrer uma limitação do próprio processo de transferência e a assimilação deverá ser considerada na aplicação da informação com estratégias, conforme destaca Barreto (2003):

- Quantidade, qualidade, condições explícitas, condições implícitas e reformatação de estrutura e conteúdo da informação demandada;
- Identificar mecanismos facilitadores à aceitação da informação;
- Identificar resistências à aceitação da informação;
- Identificar prioridades e relevância das necessidades existentes;
- Identificar limitações privilegiadas existentes;
- Identificar canais de comunicação adequados;
- Identificar formato da mensagem de informação adequada;
- Identificar estratégias de empacotamento tecnológico possíveis;
- Identificar o sub-código lingüístico comum.

Para Dou (1999 *apud* CANONGIA *et al.*, 2001) a informação estratégica pode ser coletada em fontes formais e informais e se distingue das informações táticas – caracterizada pelas metodologias, padrões, normas e processos - e operacionais – caracterizada pela produtividade e controle de qualidade - por seu conteúdo de mapeamento de competências, de tecnologias, de mercado e de redes colaborativas (fornecedores, clientes, distribuidores, parceiros).

4.1.8 A Informação como Recurso Organizacional

Em uma organização, conforme destaca Cândido; Valentim; Contani (2005), a aliança entre os sujeitos é derivada da formação e manutenção de um grupo que almeja ao mesmo objetivo, e que possui padrões, modelos, regras e comportamentos comuns, resultando na cultura organizacional, que pode ser interpretada como sendo produto das manifestações, interações e absorção desses modelos e padrões de indivíduos que interagem e são membros de uma mesma organização.

Bio (1996) destaca a necessidade do reconhecimento pela alta gerência das organizações de que a informação deve ser tratada como um recurso corporativo pela sua importância e seu valor estratégico para os negócios, para tanto, propõe que a informação seja tratada como todos os demais recursos da organização: materiais, humanos, financeiros e tecnológicos. Isso implica que as informações sejam inventariadas e que suas origens e destinos sejam determinados, que tenham designação nominal bem definida e responsável pela sua utilização e guarda, que sejam expressas de tal forma a possibilitar sua mensuração e inventário e que seja verificado como esse recurso é aplicado em proveito dos negócios.

Conforme Beuren (2000, p.67-68): "... para assegurar o valor estratégico da informação, na fase de execução dos planos organizacionais, precisa haver um processo coordenado de todas as etapas do gerenciamento da informação.". Portanto, é necessário que haja uma compreensão ampla de toda a seqüência das tarefas do processo de gestão da informação, a saber: identificação de necessidades e requisitos; coleta/entrada; classificação e armazenamento; tratamento e apresentação; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e disseminação; e análise e uso da informação.

Para McGee; Prusak (1994) o primordial desafio ou problema da informação está relacionado à definição da informação correta, em tempo hábil, e no local adequado, porém, dependendo do nível de abrangência da informação, este desafio não é sustentável.

Autores como Davenport (2002); McGee; Prusak (1995) destacam o papel fundamental que a informação desempenha como um dos principais

sustentáculos da obtenção ou da manutenção do sucesso das organizações – como conhecimento e como aprendizado – ao lado das demais tecnologias.

Para Beuren (2000) as grandes empresas de classe mundial já elevaram a informação e a tecnologia da informação ao patamar dos demais recursos, que constituem o conjunto de variáveis a serem analisadas no processo de elaboração da estratégia empresarial. No entanto, algumas empresas ainda não utilizam a informação e a tecnologia de informação na elaboração de suas estratégias, e outras, não as consideram vitais no processo de definição de uma estratégia competitiva.

Todos na instituição desde a alta administração devem reconhecer que a informação deve ser tratada como um recurso corporativo pela sua importância e seu valor estratégico para os negócios; desta forma, a informação deve ser tratada como todos os demais recursos da organização: materiais, humanos, financeiros e tecnológicos.

O recurso de informação deve ser, tratado como um elemento da estratégia organizacional, na sua visão de utilidade de curto e médio prazo, assim como, na visão corporativa do planejamento de longo prazo.

Para Oliveira (2002, p.115) a qualidade da informação pode ser classificada em:

1. Qualidade Ilusória: ocorre quando a informação procura apenas satisfazer o executivo;
2. Qualidade Insatisfatória: é a mais problemática de todas, pois proporciona insatisfação ao executivo;
3. Qualidade Técnica: quando a informação apresenta uma qualidade de conformação, ou seja, determinado nível de suficiência, mas proporciona uma insatisfação para o executivo;
4. Qualidade Total: quando a informação atende às necessidades específicas do executivo.

Segundo Cândido; Valentim; Contani (2005) o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à gestão estratégica da informação, constituída por uma equipe multidisciplinar - voltada à obtenção, filtragem, análise, distribuição e uso da informação, em formatos inteligíveis, úteis e com valor agregado - bem como, com a utilização plena dos recursos tecnológicos disponíveis, contribuirá para o aumento da competitividade organizacional.

4.2 Os Sistemas de Informações

4.2.1 Conceituação

Saracevic (1996 *apud* LIMA, 2003) define quatro ciências que mantêm uma relação estreita com a Ciência da Informação-CI, como será visto a seguir:

- A biblioteconomia possui uma ligação muito forte com a CI, porém, suas diferenças perceptíveis são: a seleção e forma de definição dos problemas propostos; as questões teóricas e modelos apresentados; a natureza e grau de experimentação, desenvolvimento empírico e conhecimento prático de competências derivadas; os instrumentos e enfoques usados; e a natureza, força, dependência e evolução das relações interdisciplinares estabelecidas.
- A Ciência da Computação (CC) e a CI têm, na base de sua relação, a aplicação dos computadores e da computação na Recuperação da Informação (RI), nos produtos, serviços e redes associadas. Algumas diferenças foram apontadas por Saracevic (1996, p. 50 *apud* LIMA, 2003): "... a Ciência da Computação trata de algoritmos que transformam informações, enquanto a Ciência da Informação trata da natureza desta informação e sua comunicação para uso pelos seres humanos.". Também existe uma área de interseção entre estas duas ciências que inclui um significativo componente informacional associado à representação da informação, sua organização intelectual e encadeamentos (busca e recuperação da informação, qualidade, valor e uso da informação), tais como: os trabalhos com sistemas inteligentes, bases de conhecimento, hipertextos e sistemas relacionados; as interfaces inteligentes e interação homem-computador e a reutilização de *softwares*.
- A Comunicação e a Ciência da Informação se relacionam pela essência de suas definições, ou seja, a de "informação" enquanto "fenômeno" e de "comunicação" enquanto "processo". Na interseção dos dois campos destacam-se: as lacunas de conhecimento; os colégios invisíveis; a

difusão de inovações; a interação humana com as tecnologias da informação; o comportamento na busca de informações; a teoria da informação; a teoria de sistemas; e a sociedade da informação.

- E finalmente, um outro campo que possui relação interdisciplinar com a CI é a ciência cognitiva que segundo Johnson-Laird (1988), citado por Saracevic (1996, p.51 *apud* LIMA, 2003), tem por objetivo: "... explicar como funciona a mente.". A CI tem demonstrado interesse na compreensão dos processos cognitivos, porém, é a ciência da computação que tem levantado e buscado soluções na área da inteligência artificial (IA).

Canongia *et al.* (2001) destaca a sinergia que deve haver entre as diferentes fontes de informação e seus conteúdos, que devem ser analisados e disseminados, em tempo real, para o uso na tomada de decisão. Para isso, é necessário intensificar o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e elaborar sistemas de informação flexíveis que atendam as demandas estratégicas e táticas.

Na definição de Saracevic (1996, p.47 *apud* LIMA, 2003) a Ciência da Informação (CI) evoluiu e que, além de conter no seu núcleo a Recuperação da Informação (RI) como causa de seu surgimento, relaciona-se também aos processos da comunicação humana, destacando:

A ciência da informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas de efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento dessas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais.

Conforme Beuren (2000, p.39): "... o sistema de informação é o encarregado de prover informações, em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa."

Para Davenport (2002) sempre deverá haver uma integração do sistema de informações com o sistema organizacional, destacando que: um sistema de

informação procura atender às necessidades das várias unidades que compõem a organização, atravessando as fronteiras departamentais e inter-relacionando essas diversas áreas do fluxo de informações. Portanto, um sistema de informação deve estar devidamente compatibilizado com a estrutura de autoridade, de decisões e de responsabilidade pela execução de atividades estabelecidas pela organização, de tal forma que, as informações destinadas a formular os planos, executar as funções e avaliar o desempenho sejam estruturadas de acordo com os objetivos das unidades organizacionais e comunicadas em tempo hábil às pessoas certas.

O sistema de informações é dependente do sistema de gestão de uma instituição, todos os esforços para o desenvolvimento da arquitetura e do sistema de informações devem concentrar esforços na identificação das informações necessárias para o processo de gestão empresarial e na determinação dos respectivos subsistemas que darão suporte a gestão.

4.2.2 Categorias dos Sistemas de Informação

Para Stair (1999 *apud* CANONGIA *et. al.*, 2001) os sistemas de informação baseados em computador representam: "... os sistemas que empregam hardware, software, bancos de dados, telecomunicações, procedimentos e pessoas para a coleta, armazenamento, transformação de dado em informação e disseminação."

Na visão de Capurro (2003) o conhecimento deve ser tratado como informativo em relação a um pressuposto conhecido e compartilhado com outros, com respeito ao qual, a informação pode ter o caráter de ser nova e relevante para um grupo ou para um indivíduo, ou seja:

Todo sistema de informação está destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos e deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas.

Existem atividades prioritárias no processo da informação, conforme destaca Lima (2003), em que ocorrem as interseções entre a Ciência da Informação e a Ciência da Computação no processamento da informação, são elas:

- **Categorização** - para organizar o conhecimento de qualquer área, da sua representação à sua recuperação, estudam-se, primeiramente, os conceitos que compõem esse campo do conhecimento e as relações entre eles; portanto, o processo de categorização está no bojo das questões de interesses das áreas da CI e da CC, no que tange à estratégia de se classificar objetos da cognição, como coisas, fatos e fenômenos.
- **Indexação** - esse processo possui três etapas: (1) análise do documento e estabelecimento do seu assunto; (2) identificação dos principais conceitos do documento; (3) tradução destes conceitos em termos de uma linguagem de indexação; portanto, é importante entender como a estrutura do sistema de informação afeta a interação entre a análise do documento, a representação do conteúdo e a recuperação.
- **Recuperação da Informação (RI)** – o conceito de recuperação da informação é muitas vezes tratado como sinônimo de "busca de informação" porque a necessidade de informação é que dispara o processo de busca da informação. Ingwersen (1982, p.167 *apud* LIMA, 2003) enumera uma seqüência de nove etapas para identificar o processo mental no processo da recuperação da informação: (1) a necessidade de informação do usuário; (2) a questão sobre a informação formulada; (3) a negociação usuário-bibliotecário; (4) a formulação da estratégia de busca – análise do tópico; (5) a escolha das ferramentas de busca; (6) a procura na lista alfabética ou sistemática; (7) o julgamento baseado no índice (termos); (8) o julgamento baseado na descrição, resumos e títulos; e (9) a avaliação do documento pelo usuário-bibliotecário.
- **Interação Homem-Computador** - na interseção da Ciência da Computação com a Ciência da Informação, tendo como base a aplicação dos computadores e da computação na RI, destacam-se as áreas da Inteligência Artificial (IA) e da interação homem-computador. A IA busca reproduzir a atividade mental do homem em tarefas como a compreensão da linguagem, a aprendizagem e o raciocínio. Essas tarefas estão associadas à CI e à CC no padrão de representação e nas

atividades de processamento da informação, estabelecendo limites nos modelos de construção da representação do conhecimento. É importante destacar que a abordagem cognitiva geralmente é utilizada em pesquisa na RI para descobrir características cognitivas no comportamento do usuário que busca informação, com objetivo de reformular a interface homem-computador e acomodar essas características.

Froehlich (1994 *apud* CAPURRO, 2003) considera o conceito de relevância em relação a três processos hermenêuticos que condicionam a concepção e uso de qualquer sistema informacional, a saber:

- 1) Uma hermenêutica dos usuários que seja capaz de interpretar suas necessidades em relação a si próprios, aos intermediários e ao sistema;
- 2) Uma hermenêutica da coleção que seja capaz de fundamentar os processos de seleção de documentos ou textos e a forma como esses são indexados e catalogados;
- 3) Uma hermenêutica do sistema intermediário, na qual tem lugar o clássico *matching*, a que se refere o paradigma físico.

Para Capurro (2003) a avaliação de um sistema de informação não está baseada meramente no *matching* (combinação) de um dado de entrada (*input*) com outro dado previamente registrado, mas que esse dado registrado é concebido como uma oferta frente a qual o usuário desempenha um papel eminentemente ativo. Portanto, essa atividade procede não só de sua consciência ou de seus “modelos mentais”, como também, de seus conhecimentos e interesses prévios, à busca estão, de início, entrelaçados nas redes social e pragmática que os sustentam.

Para Barreto (1997) os fatores tecnológicos são os responsáveis pelo reposicionamento dos agentes do setor de informação, que atinge o produtor de estoques de informação, o documento de informação, a transferência da informação e, sobretudo, a relação do usuário com todos os demais, estas mudanças são chamadas atualmente de:

- Hiperinteratividade - representa a possibilidade de acesso em tempo real pelo usuário aos diferentes estoques de informação e as múltiplas

formas de interação entre o usuário, os estoques e as estruturas de informação contidas nestes estoques;

- Hiperconectividade - se relaciona com a possibilidade do usuário de informação deslocar-se no momento de sua vontade de um espaço de informação para outro espaço de informação, ou seja, de um estoque de informação para outro estoque de informação, como se estivesse virtualmente dentro do sistema de armazenamento e recuperação da informação.

Stair (1999 *apud* CANONGIA *et. al.*, 2001) relata alguns marcos históricos em relação a aplicação da ciência da computação e da ciência da informação, destacando:

- O uso de computadores, desde a primeira geração, foi orientado a negócios;
- No início da década de 50 o foco era a automação de rotinas e folhas de pagamento;
- Ao final da década de 50, o enfoque passa para a necessidade de processamento de transações de forma a apoiar os negócios;
- Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) ou *Management Information Systems (MIS)* foram desenvolvidos na década de 60 e visavam atender aos gerentes com relatórios de controle e acompanhamento de desempenho;
- Nos anos 70 e 80 foram desenvolvidos os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) ou *Decision Support Systems (DSS)*, para atender os gestores como suporte à tomada de decisão, ou seja, esses aplicativos possuem excelente capacidade de trabalhar com grandes volumes de dados e transformá-los em informações que são utilizadas na tomada de decisão nas ações táticas e estratégicas.
- Nos anos 80 e 90 o destaque é dado para os Sistemas Especialistas (SE) ou *Knowledge-Based Systems (KBS)*, foram desenvolvidos com

base na inteligência artificial e possuem grande capacidade em solucionar problemas de alta complexidade e múltiplas variáveis, esses sistemas são utilizados para apontar soluções, oferecer deduções e pareceres para os gerentes e decisores;

- No final dos anos 90 o destaque são os sistemas voltados para a tomada de decisão sob todos os aspectos e níveis hierárquicos, são os *Datawarehousing (DW)*, que por meio da geração de uma base de dados integrada e orientada gera uma base de conhecimento que permite diferentes associações e derivações;
- Paralelamente, têm evoluído também as performances das ferramentas de recuperação de informação, mineração de dados e tratamento automático, essas ferramentas são conhecidas como *Business Intelligence (BI)*, *cluster analysis* e Inteligência Competitiva (IC). A principal característica dessas ferramentas é a rapidez de respostas, a ampliação da capacidade analítica e a facilidade no entendimento de fatores complexos e suas inter-relações; um destaque especial tem que ser dado aos recursos atuais oferecidos pela Internet, onde os desenvolvimentos de Intranets e Extranets têm colaborado para o fortalecimento da sociedade em rede.

4.3 A Estrutura Organizacional das IES

A atual competitividade do setor de educação tem obrigado às instituições de ensino superior a mudarem sua atitude organizacional, conforme relata Ashkenas (1995 *apud* CANONGIA *et al.*, 2001), e como consequência as fronteiras organizacionais estão sendo quebradas em quatro níveis para fazer frente a este novo contexto, como será visto a seguir:

1. As barreiras verticais estão sendo eliminadas - tem como objetivo reduzir os níveis hierárquicos e achatar a pirâmide organizacional, para

se obter uma maior agilidade e flexibilidade no processo de tomada de decisão;

2. As barreiras horizontais estão sendo eliminadas - tem como objetivo obter uma visão integrada dos processos operacionais;
3. As barreiras externas estão sendo eliminadas - tem como objetivo desenvolver parcerias e alianças estratégicas com fornecedores, clientes e concorrentes;
4. As barreiras geográficas estão sendo eliminadas - tem como objetivo a utilização da tecnologia da informação e comunicação como suporte à integração.

A maioria das IES-Privadas possui três níveis hierárquicos clássicos, como foi visto no capítulo anterior, que corresponde à sua departamentalização vertical: Administração Superior, Administração Intermediária e Nível Operacional.

a) Administração Superior

A Administração Superior que no conceito tradicional corresponde ao nível organizacional estratégico tem como principais funções ou objetivos: conduzir, coordenar e elaborar o planejamento estratégico, sendo composta pelos seguintes órgãos e funções organizacionais:

- Órgão Mantenedor;
- Reitoria - com sua divisão ou agrupamento de atribuições, de acordo com o critério de departamentalização de cada IES, compreendendo as Vice-Reitorias e Pró-Reitorias.

b) Administração Intermediária

A Administração Intermediária representa o nível tático de gerenciamento, aplicado às unidades operacionais das IES. Portanto, abrange as Direções e Coordenadorias, cujas funções e objetivos são o planejamento tático e operacional dessas unidades, inclusive, o gerenciamento das suas atividades, tais como:

- Centros de Ensino, Institutos, Faculdades, Núcleos de Pesquisa/ Extensão, etc.

- Órgãos Auxiliares e Complementares como: Centros de Cultura e Arte, Museus, Orquestras, Corais, Secretaria Geral, Sistemas de Bibliotecas e Informações, Departamento de Planejamento, Departamento de Comunicação, Departamento de Relações Externas, etc.
- Unidades Administrativas de Apoio e Serviços.

c) Nível Operacional

O nível operacional corresponde ao planejamento e execução das atividades de cada uma das funções-fim, diretamente relacionadas com a missão das IES, e de cada uma das funções-meio que lhes dão apoio operacional.

A estrutura acadêmica de uma instituição representa o conjunto de funções e atividades diretamente relacionadas com as atividades-fim, os propósitos de Ensino, Pesquisa e Extensão, abrangendo todas as áreas e todos os níveis organizacionais; esses propósitos permeiam toda a organização, desde a Administração Superior até a execução das atividades nas salas de aula, nos laboratórios, nas pesquisas e na extensão dos serviços à comunidade.

A departamentalização no nível da Administração Superior deve ser entendida pela maneira como foram definidas as subdivisões e as funções organizacionais entre as Vice-Reitorias, as Pró-Reitorias, as Coordenadorias, os Órgãos Complementares e Auxiliares e as Unidades a ela subordinados.

Com relação ao nível da Administração Intermediária, especialmente nas Unidades Acadêmicas, a departamentalização se concentra por áreas ou especialidade de conhecimento, hierarquicamente estruturada; as IES podem estruturar suas unidades acadêmicas através de Centros de Ensino ou Institutos ou Faculdades.

As IES-Privadas, no Nível Operacional, possuem uma estrutura matricial cuja relação envolve os docentes, os Departamentos, as Unidades Acadêmicas e, eventualmente, outros Órgãos. Essa estrutura implica na necessidade do docente adotar as estratégias, políticas e procedimentos de cada unidade ou órgão onde atua, isso acarreta posturas e comportamentos diferenciados, sejam eles acadêmicos ou administrativos, senão ambos, como nos casos dos docentes que assumem funções diretivas e que participam de Conselhos e Comissões simultaneamente às suas atividades de docência.

Com essa interação e integração todos na instituição deverão manter um alto nível de entendimento e conscientização dos respectivos objetivos, estratégias e níveis de prioridades; na busca da eficiência e da eficácia dos processos de gestão será de fundamental importância que os docentes envolvidos em diferentes atividades não percam o foco das suas diferentes funções: na Unidade Acadêmica à qual estão subordinados administrativamente; em outras Unidades Acadêmicas às quais estão subordinados funcionalmente e em outros Órgãos Acadêmicos ou Administrativos aos quais estão subordinados administrativa ou funcionalmente.

Como foi visto, no capítulo anterior, os Institutos, as Faculdades, os Núcleos e alguns outros Órgãos acadêmicos representam as Unidades Estratégicas de Negócios, pois é no seu interior que, efetivamente, ocorrem as atividades diretamente relacionadas com a missão e os propósitos da IES.

As UEN(s) representam o nível da Administração Intermediária e Operacional, têm sob sua responsabilidade tanto o planejamento estratégico (através do Planejamento Pedagógico) como o tático. Portanto, elas acumulam as funções-meio, do nível operacional, com as suas funções-fim.

Os diferentes Núcleos podem ser classificados no mesmo nível dos Institutos e Faculdades, como Unidades Operacionais; porém, na maioria dos casos, eles detêm somente autoridade funcional pelo gerenciamento das atividades dos docentes.

Já as unidades de apoio exercem funções de suporte técnico para o desempenho das atividades-fim, compreendendo as Bibliotecas, os Laboratórios de Especialidades, as Clínicas, os Laboratórios de Informática, e outros órgãos com essas especificidades.

Nas IES-Privadas essas unidades poderão estar centralizadas ou descentralizadas e, inclusive, podem prestar seus serviços tanto ao componente acadêmico quanto ao componente administrativo, dependendo da estrutura organizacional adotada pela instituição.

4.4 Sistemas de Informações Estratégicas

Uma IES para implementar sua gestão estratégica atrelada ao PDI-MEC deverá obrigatoriamente implantar sistemas de informações que possibilitem aos gestores acompanhar a execução dos planos estratégico, tático e operacional.

O sistema que está se propondo representa um conjunto estruturado e interativo de dados e informações sobre a organização, que proporciona a otimização do processo decisório na sua interligação com fatores ambientais (externos e internos); portanto, ele tem que estar preparado para coletar e fornecer informações internas e externas ao sistema.

Um Sistema de Informações Estratégicas deve se preocupar com a prospecção (ambiente externo) e com o diagnóstico (ambiente interno), portanto:

Tanto para a ação estratégica como para a ação administrativa, o usuário é a principal medida de eficácia e efetividade da organização; ele, através de sua demanda, que geralmente reflete mudanças ambientais e do mercado, determina os produtos e serviços a serem oferecidos pelo sistema informacional, bem como mostra seu grau de expectativas e satisfação em relação a estes serviços e produtos. (TARAPANOFF, 1995, p.18).

Este sistema de informações tem que ser capaz de abordar as questões do ambiente macro, micro e interno de uma instituição. Para tanto, enfoques-chave são propostos como fatores potenciais e portadores de visão estratégica, que associados aos fatores críticos de sucesso da organização, podem subsidiar o processo decisório com informações e análises que permitam fortalecer uma cultura orientada a antecipações, desafios, renovações e aprendizagem contínua.

A Extranet vem como tecnologia de apoio, meio de comunicação e compartilhamento da organização com o micro e macro ambiente e a Intranet vem como tecnologia de apoio à comunicação e compartilhamento interno.

O estudo do usuário aparece como método de coleta de dados da instituição, tanto em nível estratégico como no acompanhamento administrativo, que envolve o planejamento tático e operacional; também é importante considerar os propósitos da instituição na sociedade, para oferecer o *mix de mercado* mais adequado.

Na Figura 12 pode-se observar um modelo de Gestão Estratégica (GE) composto pelos seguintes sistemas e módulos:

- Sistema de Informações Estratégicas (SIE) - composto pelos módulos: Fase de Prospecção e Sistema de Gestão Estratégica;
- Sistema de Informações Administrativas (SIA) - composto pelos módulos: Fase de Diagnóstico e Sistema de Gestão Administrativa;
- Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

A Gestão Estratégica (GE) proporciona uma interação estruturada de informações sobre a organização, assim como, sua vinculação com as técnicas de prospecção de cenários e de diagnóstico organizacional; a seguir, serão detalhados os sistemas e módulos que integram este modelo.

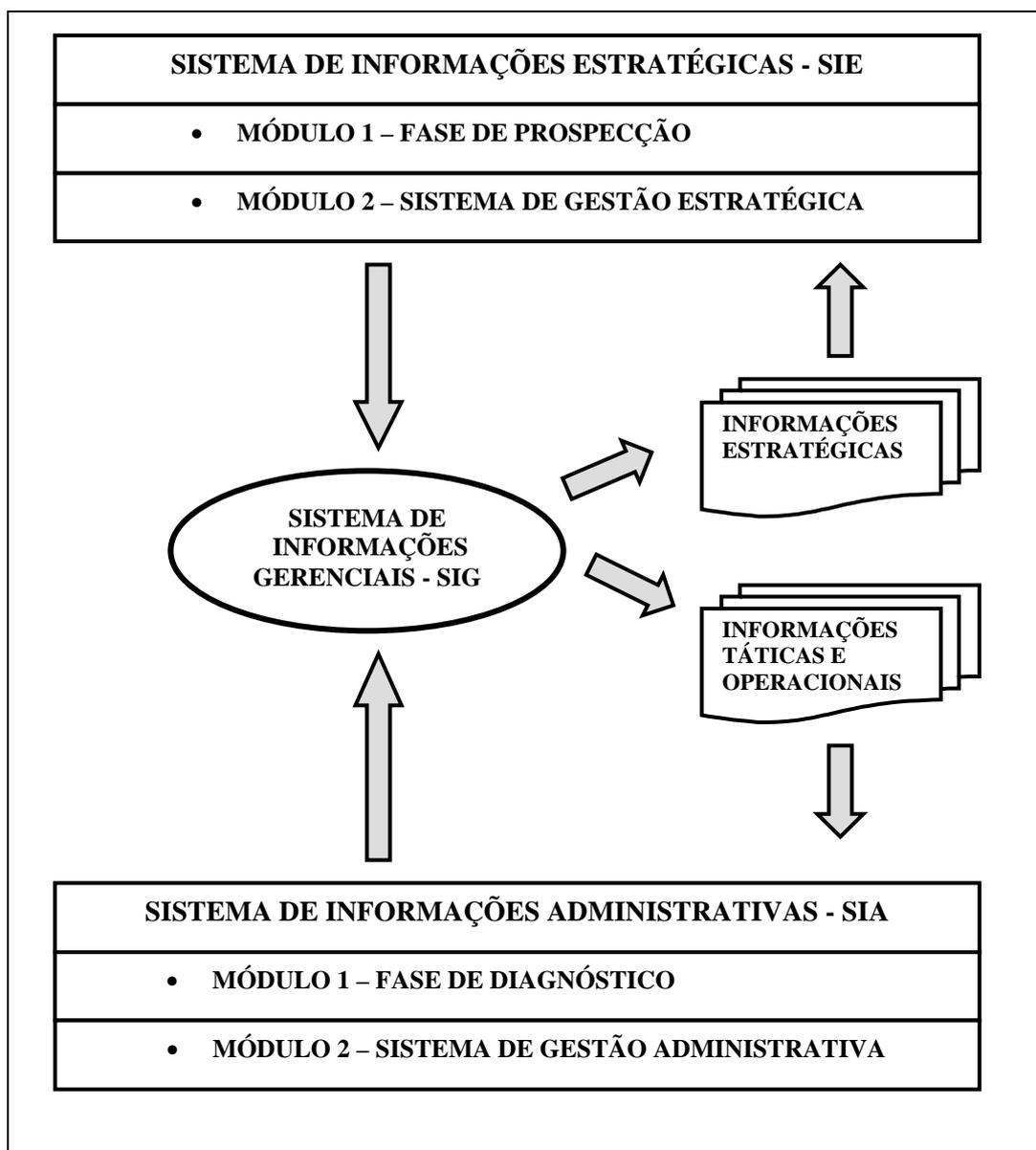


Figura 12 – Modelo de Gestão Estratégica – Sistemas e Módulos.
Fonte: adaptado de Tarapanoff (1995, p.20).

4.4.1 Sistema de Informações Estratégicas – SIE

O Sistema de Informações Estratégicas (SIE) tem como objetivo auxiliar na superação das barreiras organizacionais e subsidiar as organizações no sentido de organizar, disponibilizar e analisar informações estratégicas e táticas.

Um Sistema de Informações Estratégicas (SIE) para atender as necessidades da Administração Superior deve utilizar na sua concepção os conceitos dos *Executive Information Systems-EIS* ou Sistemas de Informação para Executivos (SIEEx). Os sistemas executivos abastecem a alta administração de informações e permitem que os gestores tenham ou ganhem acesso às informações internas e externas à organização, que sejam relevantes para controlar os fatores críticos de sucesso.

O SIE, no que se refere ao ambiente interno, contribui com a melhoria do fluxo informacional e com a maior integração das áreas, propiciando assim, um ambiente de compartilhamento e renovação. Considerando o ambiente externo, ele contribui com as relações de parcerias (fornecedores, clientes, distribuidores, colaboradores e concorrentes) e com a visualização de tendências (por meio de monitoramento de mercado, tecnologias, competências, políticas, dentre outros fatores), identificando oportunidades e apontando soluções para manutenção e criação de vantagens competitivas.

Os Sistemas de Informações Estratégicas (SIE) têm sua aplicação focada como ferramenta de apoio à Alta Administração e à Administração Intermediária para o planejamento estratégico institucional, sejam elas do componente administrativo ou do acadêmico.

Para Watson; Rainer; Houdeshel (1992) as principais funções e características desses sistemas são: produzir mapas, gráficos e dados que possam ser submetidos à análise estatística; fornecer dados analíticos sobre passado, presente e tendências futuras das unidades de negócios em relação ao mercado; possibilitar a análise das informações obtidas; e oferecer ferramentas de organização pessoal e de gerenciamento de projetos, tarefas e pessoas.

O modelo proposto do SIE, conforme Figura 13, representa a Administração Estratégica da Instituição, desde a fase de elaboração do Planejamento Estratégico (PE) até a fase de implantação e controle do Plano Estratégico (PEs). O SIE é composto pelos módulos: Fase de Prospecção e

Sistema de Gestão Estratégica; a especificidade de cada um desses módulos será visto a seguir.

4.4.1.1 Módulo 1 – Fase de Prospecção do Planejamento Estratégico

O Módulo 1-Fase de Prospecção do Planejamento Estratégico representa a influência dos fatores ambientais externos, a identificação das oportunidades e ameaças, e o delineamento dos cenários.

Os cenários podem ser econômicos, tecnológicos, político-legal, socioculturais e demográficos, podendo ser caracterizado como a situação futura que não tem, necessariamente, ligação com situações presentes e passadas.

Segundo Oliveira (2002b, p.103): “... cenário é a adequada interação de composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas com postulações de eventos específicos do ambiente empresarial.”.

As mudanças ambientais externas - imposições ambientais, impactos sociais, desenvolvimento científico e tecnológico - podem proporcionar oportunidades e ameaças para uma instituição.

Nesta fase poderão ser utilizadas várias técnicas e métodos para o delineamento e dimensionamento do futuro, vinculados ao ambiente externo, que após avaliação e análise, se transformarão em informações fundamentais para a formulação das decisões estratégicas de uma instituição.

Para Tarapanoff (1995) uma instituição pode utilizar várias técnicas e métodos para a coleta de dados externos e, a partir daí, definir sua decisão estratégica; dentre elas as mais utilizadas para a prospecção de cenários são: Delphi, Painel de Especialistas, Analogia Histórica, Brainstorming, Valores Contextuais, Morfológica, Lacunas Estratégicas e Indução.

Oliveira (2002b) enumera as principais técnicas para delineamento de cenários estratégicos:

1. Técnica Delphi – esta técnica é constituída por um grupo de especialistas cujas áreas estejam relacionadas com o tipo de situação que se quer projetar.
2. Técnica do Painel de Especialistas – esta técnica congrega um grupo de especialistas que interagem sem segredos, sendo estimulada a comunicação pessoal.

3. Técnica da Analogia Histórica – esta técnica efetua uma análise comparativa do histórico de introdução, crescimento e declínio de produtos semelhantes, em seguida, é estabelecido um padrão analógico para projetar-se a demanda do produto em pauta.
4. Técnica de Brainstorming – nesta técnica um grupo de participantes debate com sugestões e críticas uma definição aceitável de um problema, em seguida, é realizado um julgamento e uma avaliação das idéias na fase final.
5. Técnica de Valores Contextuais – esta técnica é utilizada para descrever uma situação de descrições verbais de várias tecnologias em uma base coordenada em ordem de acontecimentos.
6. Técnica Morfológica – esta técnica consiste essencialmente em uma lista de verificação bidimensional, conhecida como matriz morfológica.
7. Técnica de Lacunas Estratégicas – esta técnica está sendo utilizada em várias áreas da administração, tais como marketing, através de análise do mix de produtos e mercados.
8. Técnica da Indução – esta técnica projeta um quadro futuro do ambiente a partir de determinadas premissas.

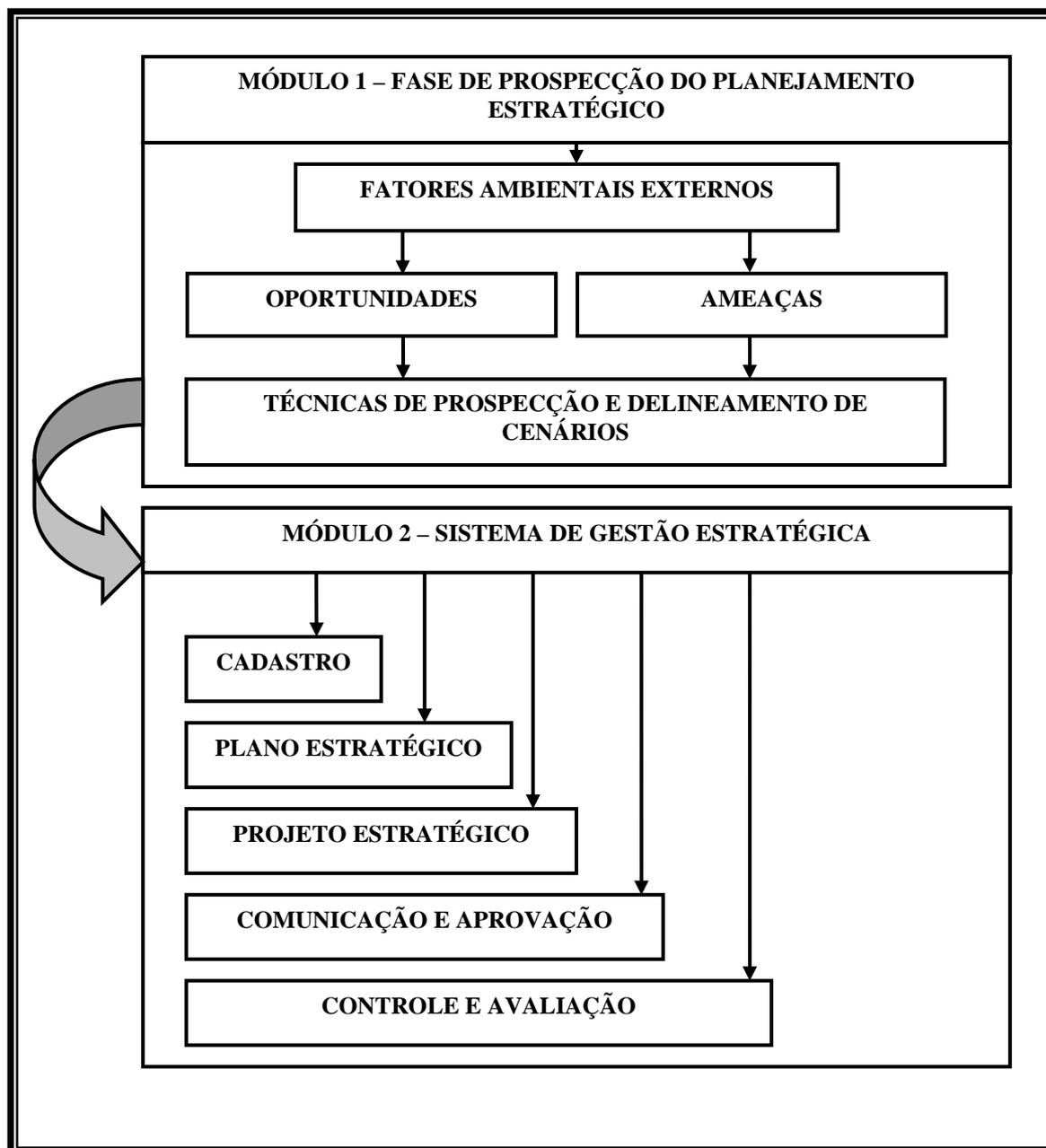


Figura 13 – Estrutura do SIE: Sistemas e Módulos.
 Fonte: adaptado de Tarapanoff (1995, p.20).

Segundo Tarapanoff (1995, p.19): "... é difícil coletar dados externos, geralmente, são coletadas informações qualitativas, que se fundamentam basicamente em idéias e percepções sobre o ambiente externo."

Os gestores de uma instituição para a tomada de decisão necessitam de informações estratégicas, que sofrem constantes mudanças devido aos fatores do

ambiente externo, às novas oportunidades e ameaças do mercado competitivo e ao delineamento e dimensionamento de cenários futuros.

Este módulo fornece informações sobre o estudo de mercado associado ao estudo de usuários, na definição de novos produtos e serviços; a medição da satisfação do usuário representa um indicador importante para definir funções, objetivos, produtos e serviços que serão utilizados na elaboração do Planejamento Estratégico da instituição.

4.4.1.2 Módulo 2 – Sistema de Gestão Estratégica

O Módulo 2-Sistema de Gestão Estratégica representa a implantação, a execução e o controle do Plano Estratégico – produto gerado pelo Planejamento Estratégico para um determinado período de tempo – que foi aprovado pelo Conselho Universitário e pela Administração Superior da instituição. Para sua operacionalização ele deve se comunicar com o Módulo 1-Fase de Prospecção do SIE, vide Figura 13, e com o Módulo 1–Fase de Diagnóstico do SIA, vide Figura 12, através do sistema SIG.

Este sistema possibilita montar estruturas específicas para controlar os Projetos Estratégicos por Campus, por Unidade Estratégica de Negócios e por Centro Universitário, sendo composto pelos seguintes módulos:

1. Cadastro Institucional

Este módulo tem por objetivo cadastrar a instituição ou as unidades específicas de negócios ou campus, tendo como principais requisitos:

- a) permite cadastrar a instituição com os dados de CNPJ, Razão Social, Nome Fantasia e Endereço;
- b) permite criar e cadastrar usuários e grupos de usuários, respeitando a estrutura organizacional da instituição e o nível hierárquico dos participantes do projeto, assim como, sua atuação como membro do projeto (colaborador / gerente responsável / patrocinador).

2. Plano Estratégico

Este módulo tem por objetivo cadastrar o Plano Estratégico da instituição, tendo como principais requisitos:

a) permite cadastrar o Plano Estrutural e os Níveis do Plano Estratégico, assim como, o Relacionamento entre os Níveis da Estrutura, com a seguinte configuração:

- Grandes Balizamentos;
- Tendências de Futuro;
- Oportunidades;
- Ameaças;
- Forças;
- Fraquezas;
- Missão;
- Valores da Instituição;
- Condições de Desempenho;
- Visão de Futuro;
- Opções Estratégicas;
- Objetivos Estratégicos;
- Estratégias.

b) permite cadastrar os seguintes Tipos de Relacionamento:

- Contábil - permite valorizar o custo de um Objetivo Estratégico através do somatório dos custos das Estratégias e dos Projetos Estratégicos;
- Conceitual - permite relacionar um Projeto com uma Estratégia, uma Estratégia com um Objetivo e um Objetivo com um Grande Balizamento.

c) permite cadastrar usuários e grupos de usuários para o controle de acesso, respeitando os níveis hierárquicos da instituição.

3. Projeto Estratégico

Este módulo tem como objetivo controlar os Projetos Estratégicos que estão alinhados aos objetivos e estratégias do Plano Estratégico, tendo como principais requisitos:

a) permite cadastrar os projetos estratégicos;

b) permite registrar os produtos que serão entregues com a seguinte estrutura: descrição do produto / etapas relacionadas / prazo de entrega / status (em elaboração ou finalizado);

c) permite estabelecer um plano de entrega – cronograma de trabalho – dos produtos propostos;

d) permite vincular o projeto às estratégias e essas aos objetivos estratégicos do Plano;

e) permite registrar os resultados esperados com o projeto;

f) permite registrar as etapas ou atividades ou ações do projeto e estabelecer um cronograma executivo;

g) permite registrar a missão e o escopo do projeto estratégico;

h) permite registrar as unidades que serão beneficiadas com o projeto estratégico;

i) permite registrar as unidades envolvidas na execução do projeto estratégico;

j) permite registrar o grupo de trabalho – colaboradores, gestor ou responsável e o patrocinador - envolvido no projeto estratégico;

k) permite registrar o orçamento do projeto por conta contábil (recursos humanos, materiais, serviços de terceiros e investimentos).

4. Comunicação e Aprovação

Este módulo tem como objetivo registrar o encaminhamento e a aprovação dos projetos estratégicos pelas instâncias superiores, tendo como requisitos:

a) permite o encaminhamento dos projetos aprovados pelos responsáveis para apreciação dos patrocinadores;

b) permite o encaminhamento dos projetos aprovados pelos patrocinadores para deliberação da Administração Superior;

c) permite que a Administração Superior e os Patrocinadores aproveem os projetos, os ante-projetos, os produtos gerados, as alterações sugeridas e o encerramento do projeto;

d) permite a visualização do Status dos Projetos, destacando: os projetos em elaboração; os projetos encaminhados para aprovação; os projetos aprovados; os projetos em execução; os projetos não aprovados; os projetos

devolvidos para revisão; os projetos encerrados; os projetos suspensos e os projetos cancelados;

e) permite a comunicação entre os colaboradores, gestores e patrocinadores dos projetos.

5. Controle e Avaliação de Desempenho

Este módulo tem como objetivo acompanhar através de indicadores o desempenho qualitativo e quantitativo dos projetos estratégicos. O desempenho qualitativo demonstra se os objetivos traçados e os produtos propostos estão sendo alcançados e entregues na data aprazada, já o desempenho quantitativo demonstra se os recursos aplicados no desenvolvimento dos projetos estão em consonância com o orçamento proposto. Para operacionalização e acompanhamento do desempenho quantitativo o SIE depende da intermediação do SIG junto ao SIA, como é observado na Figura 12.

Este módulo possibilita acompanhar, controlar e avaliar o Plano Estratégico Institucional, como também, o desempenho dos projetos estratégicos com as seguintes especificidades e visualizações:

a) o conjunto das principais tendências de futuro, com maior grau de previsibilidade para a instituição;

b) as oportunidades que contribuirão, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da missão e do desempenho institucional;

c) as ameaças que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e do desempenho institucional;

d) as forças, por intermediação do SIG junto ao SIA, que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da missão, dos objetivos permanentes e do desempenho institucional;

e) as fraquezas, por intermediação do SIG junto ao SIA, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão, dos objetivos permanentes e do desempenho institucional;

f) o Plano Estratégico da instituição, com a seguinte estrutura:

- Missão, Valores da Instituição e Condições de Desempenho;
- Visão de Futuro;
- Opções Estratégicas;
- Objetivos Estratégicos com suas Estratégias;

g) os Projetos Estratégicos Propostos, alinhados com as Estratégias e os Objetivos Estratégicos do Plano;

h) os Projetos Estratégicos em Elaboração - representam os projetos que ainda estão em processo de elaboração e não foram encaminhados para aprovação das instâncias competentes;

i) os Projetos Estratégicos Encaminhados para Aprovação - representam os projetos que foram encaminhados para aprovação das instâncias competentes;

j) os Projetos Estratégicos Encaminhados para Correção/Alteração - representam os projetos não aprovados e que deverão sofrer alguma correção e/ou alteração, recomendada pelas instâncias competentes, para posteriormente serem aprovados pela Administração Superior;

k) os Projetos Estratégicos Aguardando Aprovação - representam os projetos que estão aguardando deliberação da Administração Superior;

l) os Projetos Estratégicos Aprovados - representam os projetos aprovados pela Administração Superior;

m) os Projetos Estratégicos Aprovados – Execução: representam os projetos aprovados e que iniciaram suas atividades;

n) os Projetos Estratégicos Não Aprovados - representam os projetos não priorizados pela Administração Superior;

o) os Projetos Estratégicos Encerrados - representam os projetos finalizados no presente ano letivo;

p) os Projetos Estratégicos Não Encerrados - representam os projetos não finalizados e que terão continuidade no próximo ano letivo;

q) os Projetos Estratégicos Não Encerrados com Complemento Orçamentário - representam os projetos não finalizados e que necessitarão de complementação orçamentária para o próximo ano letivo;

r) os Projetos Estratégicos Suspensos/Cancelados - representam os projetos não finalizados e que tiveram sua execução suspensa e/ou cancelada, no presente ano letivo;

s) os Indicadores de Desempenho Qualitativo e Quantitativo para os Projetos Estratégicos Aprovados – possibilitam a visualização gráfica através de termômetros de desempenho para os seguintes vetores:

- Acompanhamento das etapas e seu status - em elaboração ou finalizada - através do cronograma executivo;

- Acompanhamento dos sub-produtos e produtos finalizados por etapa e nas datas aprazadas; e
- Acompanhamento orçamentário do projeto por conta, por intermediação do SIG junto ao SIA, comparando os gastos previstos com os gastos realizados e apontando o saldo disponível para o desenvolvimento das próximas etapas.

4.4.2 Sistema de Informações Administrativas – SIA

Os sistemas de informações para as atividades da administração geral das IES e de cada uma das suas áreas, tanto as funcionais quanto as unidades acadêmicas, apresentam um elevado grau de integração tendo em vista os seguintes fatores preponderantes:

- A grande interação existente entre essas funções, para prover o devido apoio às atividades-fim, de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- A natural variação de atribuições de cada um dos órgãos administrativos, o que demanda informações compatíveis com as suas atividades e com seus níveis de autoridade;
- A falta, ou até inexistência, de contornos nítidos entre os limites dos sistemas de informação e dos seus usos por essas funções, em muitos casos, complementando informações e atuando em conjunto.

O Sistema de Informações Administrativas (SIA), conforme Figura 14, representa a Administração Tática e Operacional da instituição, sendo composto pelos módulos: Fase de Diagnóstico e Sistema de Gestão Administrativa, como será visto a seguir.

4.4.2.1 Módulo 1 – Fase de Diagnóstico

O Módulo1-Fase de Diagnóstico é utilizado para elaboração do planejamento estratégico e congrega a influência dos fatores ambientais internos, a identificação dos pontos fortes e fracos e a coleta de dados internos da

instituição; esses elementos são fundamentais para que o SIE elabore o Plano Estratégico da instituição.

Segundo Tarapanoff (1995, p.81):

O acompanhamento administrativo de uma organização e de um sistema informacional deve basear-se em indicadores previamente definidos pelo planejamento estratégico. Mais que isso, precisa traduzir estes indicadores em políticas e objetivos específicos relacionados ao ciclo documental, ou processo documentário, que é a tecnologia própria dos sistemas informacionais, o seu *modus-operandi*, para elaborar o planejamento tático e operacional.

Os fatores ambientais internos representados pela capacidade institucional são os responsáveis pela identificação dos pontos fortes e fracos da instituição.

Na fase de diagnóstico poderão ser utilizadas várias técnicas e métodos para a coleta de dados, que devem refletir a realidade da instituição e possibilitar a análise do seu ambiente interno.

Para Tarapanoff (1995) uma instituição pode utilizar várias técnicas e métodos para a coleta de dados internos e, a partir daí, definir seu plano tático e operacional ante o seu plano estratégico. Dentre as técnicas utilizadas para a coleta de dados internos destacam-se:

- Estudo de Usuários - com esta técnica é possível avaliar o sucesso ou não de uma organização através da medição do grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços ofertados, ou seja, o usuário passa a ser o termômetro da instituição.
- Bibliometria - tem como objetivo buscar em pesquisas, que visem o estudo do comportamento, os padrões quantitativos para análise e decisão. Esta técnica oferece, a partir do estabelecimento de padrões quantitativos, modelos de comportamento, não só do conhecimento ou da literatura, mas também das necessidades de cunho informacional, centradas no usuário, acumulando dados que, devidamente agrupados, auxiliam o processo de tomada de decisão.
- Técnicas Estatísticas - tem como objetivo principal coletar, apresentar e analisar dados quantitativos; também fornece o retrato quantitativo e os padrões ou parâmetros de comparação, para melhor analisar os produtos e serviços oferecidos.

- Biografia Organizacional - esta técnica permite compreender melhor a cultura organizacional de uma instituição e tem como objetivo fornecer uma radiografia da estrutura de desenvolvimento, desde a sua criação, passando pela fase de desenvolvimento e atingindo a consolidação institucional.

Os gestores para a elaboração do Planejamento Estratégico necessitam de informações estratégicas, que sofrem constantes mudanças em função da capacidade organizacional, dos pontos fortes e fracos e da coleta de dados internos da organização.

Com a estruturação do SIA além dos indicadores estratégicos são desenvolvidos os indicadores ou padrões da gestão tática e operacional, a estrutura e o comportamento gerencial da organização.

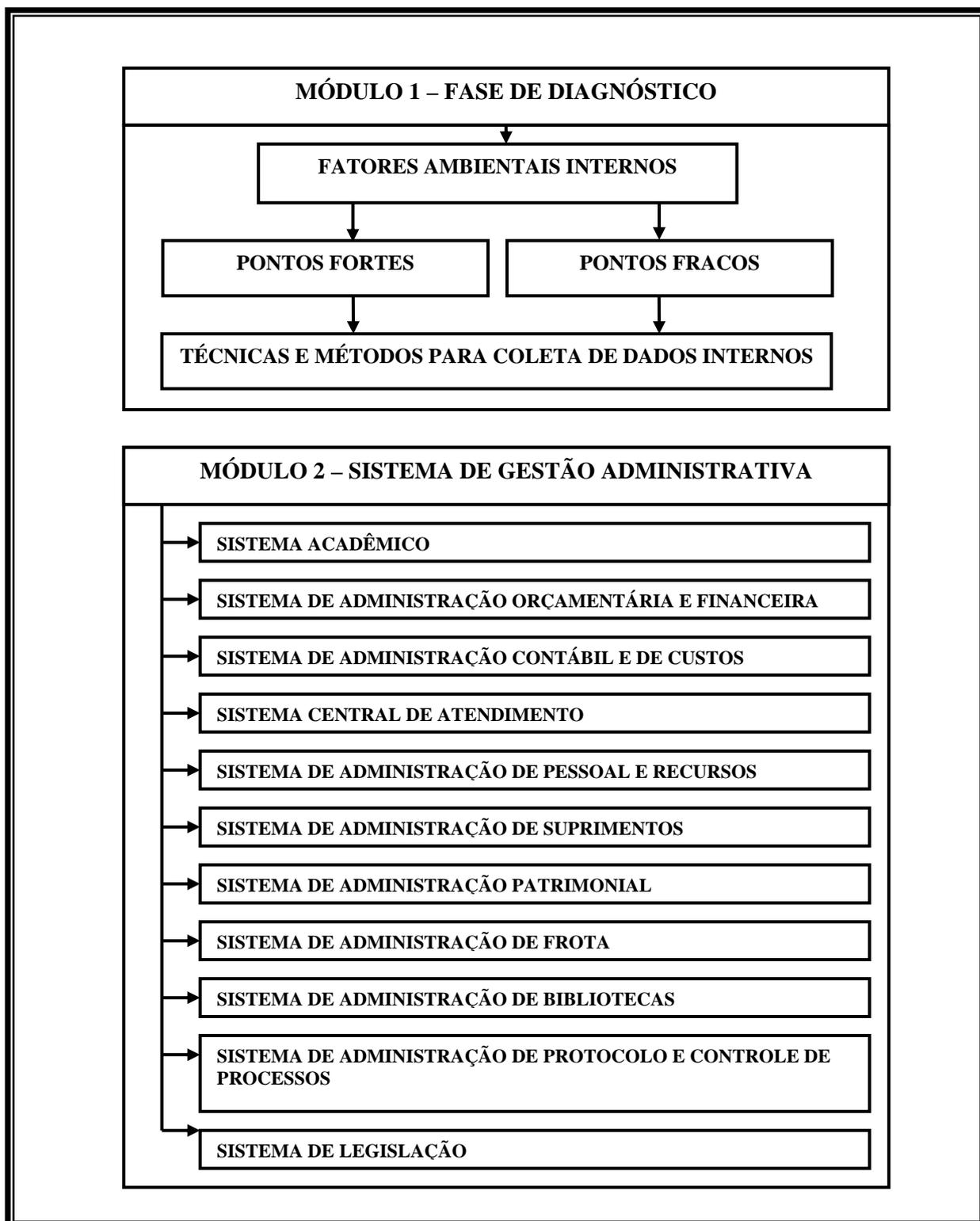


Figura 14 – Estrutura do SIA: Sistemas e Módulos.
Fonte: adaptado de Tarapanoff (1995, p.20).

4.4.2.2 Módulo 2 – Sistema de Gestão Administrativa

O Módulo 2-Sistema de Gestão Administrativa representa a Gestão Administrativa da instituição, agregando a Gestão Tática e Operacional; este módulo alimenta o SIG para que seja possível o acompanhamento e a avaliação do desempenho quantitativo dos projetos estratégicos, assim como, recebe informações do SIG para elaboração do plano tático e do plano operacional da instituição.

Apesar da proposta deste trabalho estar focada na gestão estratégica das instituições será feito, a seguir, conforme Figura 14, uma breve explanação referente aos objetivos e funções dos sistemas aplicativos que compõe este módulo:

1. Sistema Acadêmico

O Sistema Acadêmico é um sistema aplicativo que controla a organização do ensino, os seus cursos com os seus currículos, as disciplinas e conteúdos, os recursos humanos, a produção acadêmica da instituição e o registro das atividades dos alunos, desde a sua entrada até a sua saída, assim como, o registro e o acompanhando financeiro de todas estas operações.

2. Sistema de Administração Orçamentária e Financeira

O objetivo deste sistema aplicativo é permitir o planejamento, a execução e o controle das ações dos Planos da instituição e dos recursos envolvidos, através dos orçamentos estratégico e operacional, atrelados ao Plano Plurianual da instituição.

3. Sistema de Administração Contábil e de Custos

Este sistema aplicativo tem como objetivo registrar os atos e fatos administrativos da instituição, assim como, apurar e contabilizar os custos dos processos e atividades acadêmico-administrativas.

4. Sistema Central de Atendimento

Este sistema aplicativo tem por objetivo divulgar informações e atender a comunidade da instituição nas suas necessidades, queixas críticas e reclamações.

5. Sistema de Administração de Pessoal e Recursos Humanos

Este sistema aplicativo tem por objetivo apoiar o setor da Administração de Recursos Humanos e gerenciar os processos de Administração de Pessoal, com base em informações de admissão, qualificação profissional, evolução salarial, lotação e outros dados de assentamento funcional e pagamento de pessoal.

6. Sistema de Administração de Suprimentos

Este sistema aplicativo tem como objetivo permitir a gestão de suprimentos da instituição, controlando todas as etapas do processo de aquisição de bens ou serviços, de armazenagem e controle de materiais.

7. Sistema de Administração Patrimonial

O objetivo deste sistema aplicativo é permitir a gestão patrimonial da instituição através do cadastro e controle dos bens patrimoniais.

8. Sistema de Administração de Frota

Este sistema aplicativo tem como objetivo controlar o uso e a manutenção de veículos e máquinas da Instituição.

9. Sistema de Administração de Bibliotecas

O objetivo deste sistema aplicativo é automatizar as operações das bibliotecas e manter ligação com o sistema patrimonial.

10. Sistema de Administração de Protocolo e Controle de Processos

Este sistema aplicativo tem como objetivo registrar e acompanhar os requerimentos, as reclamações e os processos administrativos e fiscais.

11. Sistema de Legislação

Este sistema aplicativo tem como objetivo disponibilizar, de forma sistematizada, o acesso rápido e atualizado, por meio eletrônico, os textos da

Legislação do Ensino Superior, o Estatuto Institucional, o Regimento Institucional e as Normas da Instituição.

4.4.3 Sistema de Informações Gerenciais – SIG

Os *Management Information Systems (MIS)* ou Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) fornecem informações compiladas, de maneira isolada ou combinando informações de mais de um sistema, para as seguintes atividades: acompanhamento e controle da previsão orçamentária; avaliação dos resultados econômico-financeiros; acompanhamento dos cursos, alunos, docentes, ocupação de espaço físico (salas de aula, laboratórios); e controle dos recursos materiais e financeiros (consumo de materiais dos almoxarifados, fluxos financeiros, relações quantitativas entre funcionários, docentes e alunos).

Para Oliveira (2002b) o processo de planejamento e tomada de decisão é a razão de ser de um Sistema de Informações Gerenciais; para o levantamento e análise de uma proposta de SIG os gestores deverão fazer algumas prospecções:

1. Quanto à análise das saídas de informações – deverão levantar as necessidades de informações; estudar o formato do sistema; buscar produtividade e simplicidade; avaliar o volume, a frequência e suas influências no processo decisório.
2. Quanto à análise das entradas de informações – deverão analisar, principalmente, a formatação, o volume e a frequência.
3. Quanto à análise do processador de informações – deverão considerar os aspectos referentes às operações; ao sistema de arquivamento; à capacidade de análise; aos equipamentos utilizados e ao investimento.

Segundo Cruz (2003) existem quatro razões para uma instituição desenvolver um SIG: fornecer informações sobre o sistema; reduzir a ambigüidade e fornecer uma base empírica para a tomada de decisão; avaliar a situação passada e presente e prognosticar o futuro; e avaliar e monitorar as atividades em termos de processos.

Para a estruturação do SIG alguns critérios de eficiência deverão ser considerados:

- Simplicidade - o sistema deve ser simples e bem definido;
- Flexibilidade - o sistema não deve ser rígido para poder absorver as mudanças de forma satisfatória;
- Economicidade - a instituição deve avaliar a relação custos versus benefícios;
- Confiabilidade - o sistema transforma de maneira segura e adequada suas entradas em saídas;
- Aceitabilidade - todos na instituição deverão aceitar e utilizar o SIG para evitar a ineficiência operacional do sistema;
- Produtividade - os resultados apresentados pelo sistema são compensadores em relação aos recursos investidos.

Neste processo de estruturação do SIG algumas características referentes à qualidade das informações deverão ser consideradas, tais como: o propósito ou a finalidade; o modo ou o formato da transmissão; a frequência de transmissão; a condição determinística ou probabilística; os custos envolvidos; o valor e a validade da informação.

O SIG deve manter perfeita interação com os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pelos processos de planejamento institucional (estratégico, tático e operacional), com as unidades organizacionais juntamente com suas rotinas e procedimentos, com o fator humano da instituição, representado pelo corpo docente e funcional, e com os processos de controle e avaliação.

Para Tarapanoff (1995, p.17) um SIG pode trazer os seguintes benefícios para uma instituição:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menos esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Redução do grau de centralização de decisões na organização;
- Melhoria na adaptação da organização e acontecimentos não previstos;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais;
- Redução dos níveis hierárquicos.

Para Oliveira (2002b), os níveis de influência do SIG dividem-se em:

1. Nível Estratégico – considera a interação entre as informações do ambiente empresarial e as informações internas da empresa; este nível corresponde ao Sistema de Informações Estratégicas (SIE).
2. Nível Tático – considera a aglutinação de informações de uma área de resultado e não da empresa como um todo; este nível corresponde ao Sistema de Informações Táticas (SIT).
3. Nível Operacional – considera a formalização, principalmente através de documentos escritos, das várias informações estabelecidas na empresa; este nível corresponde ao Sistema de Informações Operacionais (SIO).

Na Figura 15 observa-se a separação dos três níveis de influência, onde cada nível pode ter um tipo e uma amplitude diferente de influência sobre o SIG. Por exemplo, uma análise de cenários baseada na conjuntura econômica nacional pode influenciar o SIG de forma estratégica, enquanto um plano de marketing ou de recursos humanos tem uma influência a nível tático, por outro lado, um plano de controle de contas a receber tem uma influência a nível operacional.

Segundo Oliveira (2002b, p.137): “... a separação dos três níveis do SIG também tem a vantagem de propiciar uma situação de interligação com os três tipos ou níveis de planejamento nas empresas, a saber: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.”.

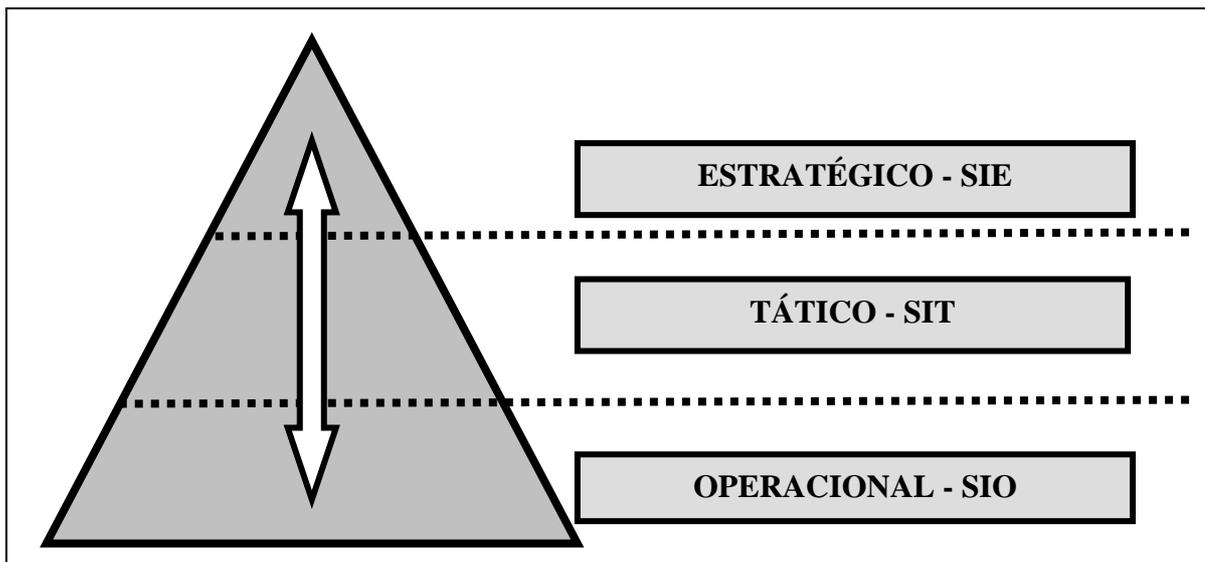


Figura 15 – Níveis de Influência do SIG.

Fonte: adaptado de Oliveira (2002b).

Os principais fatores condicionantes do SIG são:

- a) Objetivos, estratégias e políticas da instituição - condicionam o delineamento do SIG;
- b) Fatores ambientais da instituição – representam os fornecedores, os clientes, o governo e os concorrentes que podem interferir, dependendo do grau de inserção, no condicionamento do delineamento do SIG;
- c) Qualidade do fator humano – representa a qualidade do corpo docente e funcional da instituição;
- d) Qualidade da informação - as informações representam os insumos do SIG e a sua qualidade é a base para um sistema de informações confiável;
- e) Tecnologia da empresa - o desenvolvimento e a sustentação do SIG dependem do nível de informatização da instituição e da elaboração de um planejamento estratégico da tecnologia de informação;
- f) Risco envolvido e aceito - o SIG é um processo que envolve um nível de risco em termos de desenvolvimento e implementação, portanto, é importante que todos os gestores da instituição assumam este risco.

4.4.3.1 O SIG e as Informações a Nível Estratégico

Para o desenvolvimento do SIG é necessário identificar e avaliar as informações relacionadas às atividades do processo de tomada de decisão, assim como, estudar, desenvolver, implementar e avaliar novas informações dentro do contexto decisório da empresa.

Portanto, os gestores deverão identificar as informações que serão utilizadas no processo decisório atual, no processo decisório de médio e longo prazo e informações que não fazem parte do processo de tomada de decisão, pois são da rotina operacional da instituição.

Para o levantamento destas informações é necessário:

1. Identificar e especificar a necessidade de informação – é necessário avaliar o processo estrutural da instituição e os segmentos selecionados para a análise.
2. Identificar as fontes de necessidade de informações – é necessário elaborar a lista de necessidades de informações; indicar as fontes de dados para cada necessidade; e avaliar a necessidade de novas fontes de informações.
3. Preparar os gestores da instituição para a consolidação de um novo processo de sistema de informações para a tomada de decisões – é necessário levantar a capacidade da instituição referente à tecnologia de informação; os recursos de comunicação; as novas técnicas de gestão; e a disponibilidade de fontes de dados e informações.

Observa-se, na Figura 12, que o SIG representa a interface entre os sistemas SIE e SIA, neste sistema os dados e informações recebidas dos sistemas SIE e SIA são processados e equalizados, dando origem a novas informações, que serão utilizadas pelos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Portanto, as informações produzidas de nível estratégico são transferidas para o sistema SIE e, posteriormente, utilizadas pela Administração Superior; já, as informações de nível tático e operacional são transferidas para o sistema SIA e utilizadas pela Administração Intermediária e Operacional para elaboração do plano tático e do plano operacional.

Como o modelo proposto está centrado na gestão estratégica da instituição o sistema SIG focalizará as informações de nível estratégico e que serão utilizadas pelo SIE nas seguintes aplicações: elaboração do planejamento estratégico; elaboração e implantação do plano estratégico; elaboração e acompanhamento qualitativo e quantitativo dos projetos estratégicos; e elaboração e acompanhamento da gestão orçamentária estratégica da instituição.

As informações a nível estratégico produzidas pelo SIG e utilizadas pelo SIE são:

a) a pesquisa realizada com os alunos, professores e docentes para identificar as Forças e Fraquezas, com seus respectivos determinantes e causas, respeitando os seguintes fatores de desempenho: desempenho global; interação com parceiros-chave; desempenho nas atividades acadêmicas; desempenho dos serviços comunitários; atendimento aos alunos; planejamento e processo decisório; estrutura organizacional, gestão e informação; recursos humanos e cultura organizacional;

b) as forças que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da missão, dos objetivos permanentes e do desempenho institucional;

c) as fraquezas que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão, dos objetivos permanentes e do desempenho institucional;

d) a gestão orçamentária estratégica da instituição - este controle permite visualizar e controlar o orçamento estratégico anual da instituição, assim como, o acompanhamento mensal em relação aos gastos efetivamente realizados;

e) a gestão orçamentária dos projetos estratégicos - este controle permite visualizar e controlar os valores orçados e realizados em cada uma das etapas propostas, apresentando os desvios para cada conta contábil.

4.5 O Controle e a Avaliação Estratégica

4.5.1 Conceito e Natureza

O objetivo do controle estratégico é assegurar que o Plano Estratégico seja implementado e produza os objetivos e resultados planejados, assim como, as necessárias correções de rumo em tempo hábil.

Segundo Oliveira (2002b) a função de controle e avaliação do planejamento estratégico é de fundamental importância para o sucesso do plano porque possibilita:

- Identificar e corrigir os problemas, as falhas e os erros que se transformam em desvios em relação ao planejado;
- Comparar os resultados obtidos com os resultados planejados, para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- Verificar se as políticas e as estratégias do plano estão produzindo os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
- Obter informações gerenciais periódicas para o acompanhamento e se necessário a imediata intervenção para que não ocorra prejuízo do desempenho do processo.

A efetividade de um Controle Estratégico e o conseqüente sucesso na implantação do plano estratégico está diretamente ligado aos sistemas de informações disponíveis na instituição, ou seja, um sistema de informações confiável é a base da administração estratégica.

Segundo Cândido; Valentim; Contani (2005) os gestores necessitam de tecnologias e sistemas de informações eficientes para proporcionar agilidade na escolha da informação estratégica e destacam que:

A escolha da melhor decisão deve ser apoiada por tecnologias, sistemas de informação e sistemas de tomada de decisão que consigam catalisar o acesso à informação adequada, para que o tomador de decisão consiga agir imediatamente no incidente, de maneira precisa e com elevado índice de probabilidade de acerto, a capacidade de efetuar correções o mais velozmente possível.

O Sistema de Controle Estratégico (SCE) é representado pelos sistemas SIE e SIG, seus objetivos não devem ser classificados como sistemas de captação e fornecimento de dados e informações brutas, mas sim, como sistemas que proporcionem análises, prospecções e recomendações aos gestores e inclui a tomada de decisões corretivas e pró-ativas, bem como, sua implementação e execução.

4.5.2 Objetivos e Focos

Para o controle e a avaliação do planejamento estratégico é necessário estabelecer algumas fases:

- 1º- Estabelecer os padrões de medida e avaliação em função dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos, como também, das normas e procedimentos.
- 2º- Definir os critérios para a medida dos desempenhos – é importante que a instituição estabeleça o que medir e selecionar, em seguida, deve processar a avaliação em função dos critérios de quantidade, qualidade e tempo.
- 3º- Comparar o realizado com o planejado – poderão ocorrer alguns desvios dentro das fronteiras do que era esperado alcançar, alguns desvios excedendo um pouco a fronteira do que era esperado e alguns desvios excedendo muito a fronteira do que era esperado alcançar. O importante desta fase é identificar a origem ou a causa dos desvios e providenciar as devidas correções para que o plano estratégico não perca credibilidade.
- 4º- Providenciar as ações corretivas no plano estratégico – os sistemas de informações e controles deverão: focalizar os pontos críticos; ser claros e objetivos; ser rígidos, precisos e manter flexibilidade em função da nova postura organizacional; ser realistas, ágeis, operacionáveis e objetivos, para produzir informações rápidas e confiáveis, para auxiliar na tomada de decisão, para proporcionar medidas de correção rápidas e para desencadear ações corretivas ou de reforço ao processo.

Quando uma instituição utiliza um Sistema de Informações focado no controle estratégico, em sua essência, deve possuir quatro objetivos:

1. Assegurar que as estratégias e projetos estratégicos sejam executados segundo suas formulações e detalhamentos.
2. Assegurar que as estratégias e projetos estratégicos produzam a realização efetiva dos objetivos estratégicos e das opções estratégicas.
3. Verificar se os comportamentos das premissas e variáveis internas e externas, que orientaram as decisões do planejamento, evoluem segundo o previsto.
4. Identificar novos fatores capazes de impactar, de forma relevante, a organização e/ou seu ambiente de atuação.

Para a implementação desses objetivos o Sistema de Controle Estratégico deverá controlar e avaliar suas ações estratégicas, o escopo deste controle focalizará:

1. As premissas e variáveis relativas ao ambiente externo – este foco representa a evolução real das variáveis e atores exógenos à organização, cotejando-a com a evolução esperada e assumida como premissa, na fase de formulação do Plano, sob a forma de cenários, tendências, ameaças e oportunidades. O objetivo deste foco é verificar: se as variáveis externas, nas quais o Plano se baseou, estão evoluindo conforme o previsto ou se há tendências apontando para uma mudança de cenário; se alguma ameaça desapareceu ou mudou de intensidade; e se apareceram oportunidades imprevistas ou se desapareceram algumas originalmente mapeadas. Esta verificação possibilita formular e implantar ações corretivas e/ou proativas, de caráter defensivo ou ofensivo, caso seja necessário.
2. As premissas e variáveis relativas ao ambiente interno – ela focaliza a evolução real das variáveis e atores endógenos à organização, na fase de formulação do Plano, cotejando-a com a situação diagnosticada e assumida como real, sob a forma de forças e fraquezas. O objetivo deste foco é verificar: se alguma força desapareceu ou mudou de intensidade; se novas forças surgiram; se apareceram novas fraquezas ou se

desapareceram algumas originalmente identificadas. Esta aferição permite, se houver necessidade, a formulação e a implementação de ações corretivas.

3. O desempenho estratégico da instituição – este foco tem por objetivo assegurar que os efeitos esperados sejam produzidos, neste sentido, deverão ser monitoradas as mudanças e as reações provocadas pela execução das ações estabelecidas, no Plano Estratégico, sobre os clientes, usuários, grupos sociais e comunidade, que constituem os objetivos de ação e interesse da instituição.
4. O progresso da execução do plano estratégico – este foco tem por objetivo assegurar que sua execução ocorra segundo as especificações, padrões e cronogramas de execução pré-estabelecidos, este foco também é denominado de Controle Operacional.
5. As variáveis imprevistas ou inesperadas - focaliza a identificação e avaliação da intensidade e velocidade dos impactos, bem como da urgência das medidas corretivas ou preventivas relativas às variáveis inesperadas, que podem provocar repercussões significativas sobre a evolução, desempenho ou funcionamento da organização.

Em resumo, o controle e a avaliação do modelo é um processo de verificação do funcionamento do sistema em relação a um padrão preexistente; portanto, existe um sistema funcional, um padrão de desempenho e uma forma de comunicação com o próprio sistema ou com seus componentes.

Este processo de controle possui as seguintes características: o controle é um processo; o controle é ação; o controle é um meio e não um fim em si; o controle tem como canal de comunicação o próprio sistema de informações; e o controle necessita de definições, critérios e parâmetros, previamente estabelecidos, e entendidos por todos os envolvidos no processo.

Segundo Oliveira (2002b) o processo de controle e avaliação do SIG pode ser desenvolvido nos níveis:

- Estratégico - neste nível o processo focaliza uma interação da capacidade e das necessidades da instituição com os fatores externos (análise de cenários).
- Tático - quando o processo focaliza uma unidade representativa da instituição (marketing, centros de ensino, recursos humanos, finanças etc.).
- Operacional - quando o processo focaliza as normas, os procedimentos e as políticas, assim como, a operacionalização do SIG na instituição.

Algumas situações podem dificultar o processo de controle e avaliação do modelo, como por exemplo: a falta de complementação do sistema, que é provocada pela insuficiência de detalhes para permitir a ação corretiva; as discrepâncias de tempo, quando as informações sobre desempenho são detectadas com muita demora; e as distorções nas comunicações, pelo uso inadequado dos canais, como também, pela não-congruência entre as metas, que podem causar ruídos nos sistemas de controle.

A etapa finalizadora do processo de controle e avaliação é a decisão, é através dela que o controle e a avaliação realimentam o sistema, permitindo ou interagindo na execução da atividade. As decisões são tomadas, essencialmente, pelo conhecimento de que existe um problema, pela identificação dos modos alternativos de resolvê-los, pela análise das conseqüências de cada alternativa e pela comparação dessas conseqüências a fim de decidir qual a melhor.

O processo de controle e avaliação do modelo recebe a influência direta dos gestores que participam do processo decisório, ou seja, as variáveis comportamentais dos indivíduos acabam influenciando as decisões e, conseqüentemente, as ações de controle e avaliação. Portanto, as principais influências são as crenças e os valores individuais, os objetivos e as metas pessoais, o discernimento próprio, as habilidades e as dificuldades, as motivações e os desinteresses, bem como o conflito, a integração e o nível de poder.

Para Beuren (2000) todo processo de avaliação para atingir os objetivos estabelecidos e garantir a continuidade da empresa requer que o gestor tenha um perfeito entendimento da missão da sua área, dos recursos sob sua

responsabilidade e da relação dessa área com as demais e com o ambiente externo da organização. Portanto, com o SIE e o SIG os gestores além de ter acesso ao plano estratégico da organização podem avaliar a inclusão da sua área dentro desse processo, para que os resultados esperados sejam alcançados.

4.5.3 A Tomada de Decisão e a Eficácia Empresarial

Para Miranda (1999 *apud* CANONGIA *et al.*, 2001) um sistema de informação estratégica representa:

Um conjunto de ferramentas informatizadas que permitem por meio de tratamento dos dados coletados, pelo monitoramento estratégico, a transformação dos mesmos em informações, e a agregação de conhecimento, com o intuito de criar insumos para a inteligência estratégica.

Segundo Oliveira (2002b, p.145) o processo de tomada de decisão pode ser caracterizado pelos seguintes momentos:

- 1º. Momento - Monitoramento do processo decisório: corresponde à identificação de uma situação que exige uma tomada de decisão.
- 2º. Momento - Análise do processo decisório: corresponde à verificação da situação.
- 3º. Momento - Concepção do processo decisório: corresponde ao estabelecimento dos cursos de ações possíveis.
- 4º. Momento - Delineamento do processo decisório: corresponde à escolha de um curso específico de ação.
- 5º. Momento - Aplicação do processo decisório: corresponde à implementação do curso de ação escolhido.

Em meio às exigências decorrentes do processo de internacionalização, os sistemas de apoio à tomada de decisão passam a ser ainda mais indispensáveis e essenciais à vida das organizações. Cândido; Valentim; Contani (2005), destacam que em função do alto grau de competitividade das organizações não se admite mais falta de competência para inventar e reagir rapidamente, bem como, não se admite mais não saber utilizar informação e conhecimento visando à inovação.

Os momentos apresentados representam um complexo processo de tomada de decisão que exige da instituição o desenvolvimento e a implementação de sistemas de informações integrados com todos os processos funcionais.

No processo de tomada de decisão os gestores deverão ajustar o seu comportamento aos indicadores de desempenho dos sistemas, isto possibilita uma visão ampla das possíveis alternativas estratégicas, considerando o conjunto complexo de possibilidades disponíveis. Esse processo também exige que os gestores conheçam as condições básicas da instituição, como: o ambiente de atuação; as operações da instituição; os concorrentes; os fornecedores; o mercado financeiro; o mercado de recursos humanos; as decisões governamentais e principalmente o perfil dos clientes.

Com relação à importância da informação para a tomada de decisão observa-se que a forma de apresentação da informação pode afetar a sua utilização e, portanto, a própria utilização de um sistema para tomada de decisão.

Algumas instituições consideram o uso da Tecnologia da Informação (TI) como um intruso em função dos problemas e conflitos apresentados, comparativamente, aos benefícios esperados; já, outras, a consideram como uma ferramenta totalmente integrada aos seus objetivos e que proporciona melhoria da eficiência e eficácia dos processos, representando um ativo para as atividades estratégicas, táticas e operacionais.

A TI é um importante fator de condicionamento tecnológico no desenvolvimento e na implementação do sistema SIE, também é um recurso vital porque afeta e influencia a produtividade, a lucratividade e as decisões estratégicas das instituições.

Para otimizar o processo decisório o ideal é que as decisões nos níveis tático e operacional sejam tomadas, na maioria das vezes, na condição de certeza, porém, as incertezas dificilmente são eliminadas e é o valor e a qualidade das informações que contribuem nesse processo. As decisões de nível estratégico por ocorrerem em condições de risco exigem dos gestores, além das habilidades pessoais, o uso de sistemas de informações - SIE e SIG - eficientes.

Toda estratégia corporativa requer informações taticamente gerenciadas, isto é, uma excelente estratégia que sempre será subsidiada por informações.

Davenport (2002, p.67) sugere alguns motivos para pensar estrategicamente acerca da informação:

- Os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre;
- Os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados;
- As estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptar às mudanças;
- As estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

O processo de tomada de decisão das IES-privadas a nível estratégico tem sofrido a influência de alguns fatores como: o crescimento da concorrência; a redução do tempo de tomada de decisão; a velocidade das comunicações; e os melhoramentos nos processos de informações a curto-prazo.

Segundo Cruz (2003) em um processo decisório os gestores devem considerar quatro interações ou trocas que podem influenciar na qualidade final da decisão: o equilíbrio entre a simplificação e o reconhecimento da complexidade; o conflito entre urgência e falta de informação; o comprometimento e a flexibilidade; e a implementação e a abrangência na tomada de decisões.

Uma instituição que possui sistemas de informações adequados tem uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes; portanto, essa vantagem competitiva deve ser sustentada por uma eficácia empresarial que possibilite alcançar os resultados traçados pelo planejamento estratégico.

A Figura 16 representa um modelo de eficácia empresarial dentro de um processo de planejamento estratégico de uma instituição, observa-se que:

- O ambiente empresarial externo interfere nas oportunidades e ameaças da instituição, que geram os dados e informações para o Sistema de Informações Estratégicas (SIE);
- As oportunidades e ameaças geram novos objetivos estratégicos, que darão origem a uma nova estratégia com novos desafios e metas; os projetos desse processo necessitam de recursos para serem implementados;
- A estrutura organizacional da instituição, Sistema de Informações Administrativas (SIA), responsável pelos pontos fortes e fracos, é responsável

pelos insumos dos objetivos estratégicos e dependendo dos projetos também necessitarão de investimentos;

- Com a implementação dos projetos estratégicos a instituição poderá avaliar a eficácia empresarial através dos resultados obtidos;

- Todo modelo de SIG deverá possuir um processo de controle e avaliação – *feedback* das informações – que fará o controle e a avaliação dos resultados obtidos versus resultados planejados; as providências necessárias para correção das estratégias serão feitas no SIE.

As estratégias organizacionais voltadas à gestão estratégica da informação devem ser estruturadas de forma que consigam apoiar-se e direcionar-se pela percepção de fenômenos e pela capacidade de diferenciar um fenômeno do outro, conseguindo planejar ações para abordar fenômenos futuros. Para Cândido; Valentim; Contani (2005) um gestor que desenvolve suas ações administrativas apoiado em recursos informacionais, que por sua vez conseguem levá-lo ao entendimento dos fenômenos, interpretação dos objetivos e materialização das ações, certamente minimizará suas incertezas gerenciais.

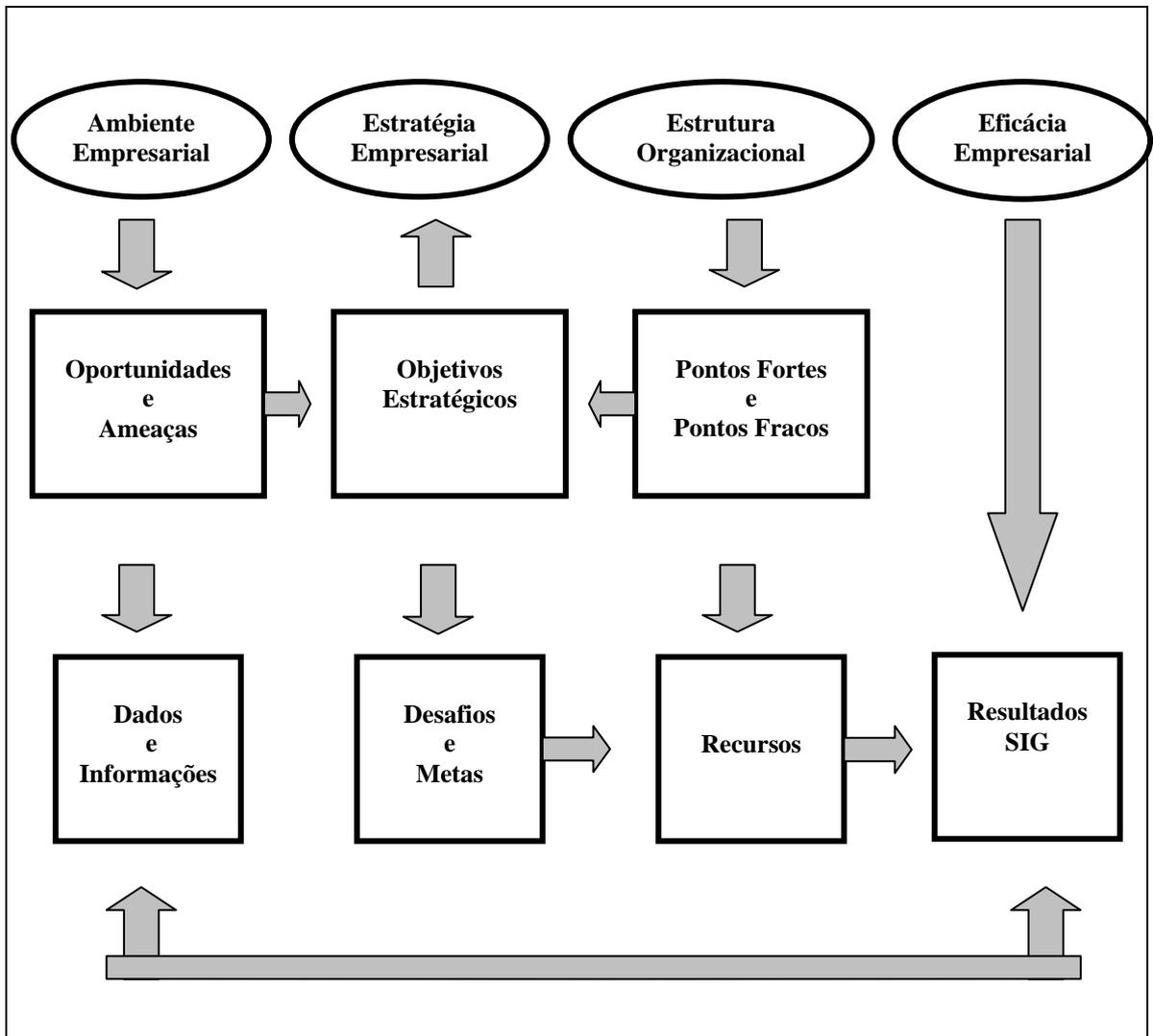


Figura 16 - Eficácia Empresarial e Processo Estratégico.
 Fonte: adaptado de Oliveira (2002b, p.92).

5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa foi motivada pela necessidade de disponibilizar ferramentas que subsidiem as IES-privadas em sua gestão estratégica e da preocupação com a aplicação de novas soluções de sistemas de informações já existentes e incorporados pelas organizações.

Assim, o principal objetivo deste trabalho foi demonstrar a importância dos sistemas de informações para a elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior privada, cujas ações e procedimentos são regulamentados pelo MEC.

Para isto, inicialmente, buscou-se avaliar o comportamento e o desempenho do setor de educação superior do Brasil. Portanto, verificou-se que nos anos 90 foram adotadas medidas para a reforma do aparelho do Estado, o que significou um redirecionamento da concepção de Estado e dos parâmetros de suas ações no campo econômico, político, social, cultural e educacional; com essas mudanças o Estado diminuiu suas funções no campo social e atribuiu à iniciativa privada as funções que eram de sua responsabilidade.

Também se constatou que o discurso do neoliberalismo brasileiro evidencia a superioridade do setor privado sobre o setor público; o setor público é caracterizado como ineficiente e atrasado, ao contrário do setor privado, que é apresentado como aquele que possui mais responsabilidade na gestão dos recursos.

O Estado passou a concentrar sua ação direta no ensino fundamental e transferiu o ensino superior, via privatização dos cursos de graduação e pós-graduação, para a iniciativa privada; o próprio Plano Diretor de Reforma do Estado, lançado pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, em 1995, destacou que o subsídio à educação básica enquadra-se nas atividades exclusivas do Estado e a educação superior constitui-se como um serviço não exclusivo do Estado.

Dessa forma, ficou evidente que o processo de privatização do ensino superior ocorreu com o corte dos recursos do Estado destinados às instituições superiores públicas de ensino, obrigando as universidades públicas a captarem recursos para a sua manutenção através de novas fontes de financiamento, e com a atuação do governo federal em relação às políticas de expansão da oferta de vagas para o ensino superior, via iniciativa privada.

Outro ponto que marcou a privatização do ensino superior foi a aprovação do Plano Nacional de Educação, em 2001, que destacou a importância da contribuição do setor privado para atender a pressão pelo aumento de vagas na educação superior, decorrente do aumento do número de egressos do ensino médio.

Constatou-se que o setor de ensino privado foi responsável pela maior parte da educação superior brasileira no ano de 2004, foram matriculados 2.985 mil estudantes em instituições privadas, contra, 1.178 mil estudantes matriculados em instituições públicas.

O Brasil possuía, em 2004, 2.013 IES, sendo 224 públicas e 1.789 privadas; dos 18.644 cursos oferecidos pelas IES, 6.262 foram oferecidos pelas instituições públicas e 12.382 pelas instituições privadas.

Também ficou evidente o aumento da evasão de alunos nas IES privadas em 2004, quando medida em termos de concluintes/ingressantes o índice foi de 42% e em termos de concluintes/matriculados o índice foi de 14%, demonstrando uma queda de receita dessas instituições.

O crescimento desordenado das IES privadas tem elevado o grau de competitividade do setor de educação superior no Brasil, isto está obrigando as instituições privadas que não visam lucro a adotarem novos modelos de gestão estratégica, que possibilitem avaliar a sua estrutura econômico-financeira e buscar vantagens competitivas, sem perder a condição de centro de excelência.

A gestão estratégica de uma instituição está focalizada no planejamento estratégico e tem como objetivos melhorar o desempenho organizacional e o posicionamento competitivo no mercado de atuação. Com o planejamento estratégico é possível definir a missão institucional, a visão de futuro, os valores institucionais, as opções estratégicas, os objetivos estratégicos e os planos de ações estratégicas.

O MEC está condicionando as IES privadas a apresentarem o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o credenciamento institucional, para o recredenciamento institucional e para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento de seus cursos. Portanto, uma IES para elaborar o seu PDI deverá desenvolver, primeiramente, o seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

O modelo proposto de Planejamento Estratégico compreendeu cinco grandes etapas, compostas pelos módulos: premissas; grandes escolhas; detalhamento e elaboração; implementação e acompanhamento. O processo de planejamento estratégico é iniciado na fase de elaboração do planejamento onde estão envolvidos os módulos da elaboração das premissas, das grandes escolhas, do detalhamento/elaboração e na seqüência entram as fases de implantação e de controle/avaliação do plano estratégico.

Os fatores de sucesso do modelo foram condicionados a alguns aspectos como: a agilidade e a disponibilidade de informações; a suficiência de informações; os sistemas de informações deverão estar adequados ao processo; os planos deverão ser bem elaborados e implantados; a estrutura organizacional deverá se adequar ao processo de planejamento; e os recursos humanos deverão estar capacitados para o desenvolvimento e implantação do plano estratégico.

O módulo de acompanhamento representou o sistema de informações da instituição, que deverá estar envolvido em todo o processo de planejamento, desde a fase de concepção até a fase pós-implantação. Esse sistema de informações deverá integrar todas as UEN(s) e proporcionar informações confiáveis e em tempo real para as fases de elaboração, implantação, controle e avaliação do planejamento e do plano estratégico institucional.

Como foi observado, um modelo de gestão estratégica está diretamente atrelado aos tipos, à frequência, à qualidade e às fontes de informações disponíveis na instituição. Portanto, a informação quando utilizada para tomada de decisão deverá ter qualidade, ou seja, ser relevante, precisa, acessível, concisa, clara, quantificável e consistente.

Outro aspecto importante que merece destaque é a sinergia que deverá haver entre as diferentes fontes de informação e seus conteúdos, devendo ser analisados e disseminados, em tempo real, para o uso na tomada de decisão. Isso é possível com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação e com a elaboração de sistemas de informação flexíveis que atendam as demandas estratégicas das instituições.

Com relação ao modelo proposto de sistema de informação para a gestão estratégica o objetivo foi desenvolver um sistema que abordasse as questões do ambiente macro, micro e interno de uma instituição. Para tanto, os enfoques-chave foram desenvolvidos como fatores potenciais portadores de visão estratégica, que associados aos fatores críticos de sucesso da organização, puderam subsidiar o processo decisório com informações e análises que permitiram fortalecer uma cultura orientada a antecipações, desafios, renovações e aprendizagem contínua.

O modelo de gestão estratégica apresentado foi composto pelos seguintes sistemas: Sistema de Informações Estratégicas (SIE), Sistema de Informações Administrativas (SIA) e Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

O modelo de SIE focou o planejamento estratégico institucional e tem como objetivos auxiliar na superação das barreiras organizacionais e subsidiar as

organizações no sentido de organizar, disponibilizar e analisar informações estratégicas.

Com referência ao ambiente interno da instituição o SIE contribuiu para a melhoria do fluxo informacional e para uma maior integração entre as áreas, propiciando assim, um ambiente de compartilhamento e renovação. Considerando o ambiente externo, ele fortaleceu as relações com os parceiros (fornecedores, clientes, distribuidores, colaboradores e concorrentes) e com a visualização de tendências (por meio de monitoramento de mercado, tecnologias, competências, políticas, dentre outros), identificando oportunidades e apontando soluções para manutenção e criação de vantagens competitivas.

Como o SIE está centrado na gestão estratégica da instituição foi necessário desenvolver um SIG que realizasse a interface entre o SIA e o SIE. O SIG proposto recuperou as informações de nível estratégico produzidas pelo SIA e as encaminhou para o SIE, que as utilizou nas seguintes aplicações: elaboração do planejamento estratégico; elaboração e implantação do plano estratégico; elaboração e acompanhamento qualitativo e quantitativo dos projetos estratégicos; e a elaboração e acompanhamento da gestão orçamentária da instituição.

Para o sucesso da administração estratégica uma instituição deverá implantar sistemas de informações confiáveis, que suportem a implantação e o controle do plano estratégico institucional.

No modelo de gestão estratégica o Sistema de Controle Estratégico foi representado pelos sistemas SIE e SIG. Esses sistemas não devem ser classificados como sistemas de captação e fornecimento de dados e informações brutas, mas sim, como sistemas que proporcionam análises, prospecções e recomendações aos gestores, isso inclui, as tomadas de decisões corretivas e pró-ativas, assim como, sua implementação e execução.

O modelo de SIE proposto possibilita controlar:

1. As premissas e variáveis relativas ao ambiente externo – com este parâmetro é possível verificar se as variáveis externas estão evoluindo conforme o previsto ou se há tendências apontando para uma mudança de cenário.
2. As premissas e variáveis relativas ao ambiente interno – com este parâmetro é possível verificar se alguma força ou fraqueza desapareceu ou mudou de intensidade.
3. O desempenho estratégico da instituição – com este parâmetro é possível monitorar as mudanças e reações provocadas pela execução das ações estratégicas sobre os clientes, os usuários, os grupos sociais e a comunidade, que constituem os objetos de ação e interesse da instituição.
4. O progresso da execução do plano estratégico – com este parâmetro é possível assegurar que a execução ocorra segundo as especificações, padrões e cronogramas pré-estabelecidos.
5. As variáveis imprevistas ou inesperadas – com este parâmetro é possível focalizar a identificação e avaliação da intensidade e velocidade dos impactos, bem como da urgência das medidas corretivas ou preventivas relativas às variáveis inesperadas, que podem prejudicar a implantação e o desempenho do plano estratégico, assim como, a gestão estratégica da instituição.

Uma instituição que desenvolve e implanta sistemas de informações adequados e voltados para a gestão estratégica conquista vantagens competitivas em relação às suas concorrentes, essa vantagem deverá ser sustentada por uma eficácia empresarial, que é representada pelos resultados alcançados com a implantação do plano estratégico. A busca de vantagem competitiva está atrelada ao processo de tomada de decisão a nível estratégico, que sofre a influência de alguns fatores determinantes como: a evolução da

competitividade do setor; a redução do tempo de tomada de decisão; o crescimento da concorrência; a velocidade das comunicações; e os melhoramentos nos processos de informações a curto-prazo.

Como foi demonstrado, com a implantação do modelo SIE uma IES privada consolida sua gestão estratégica através do acompanhamento, do controle e da avaliação de desempenho do Plano Estratégico; sendo possível avaliar:

- O conjunto das principais tendências de futuro;
- As oportunidades de mercado que contribuem para a realização da missão institucional;
- As ameaças que podem prejudicar o cumprimento da missão institucional;
- As forças, por intermediação do SIG junto ao SIA, que podem contribuir para a realização da missão, dos objetivos permanentes e do desempenho institucional;
- As fraquezas, por intermediação do SIG junto ao SIA, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão, dos objetivos permanentes e do desempenho institucional;
- O desempenho qualitativo e quantitativo dos projetos estratégicos, alinhados com as estratégias e os objetivos estratégicos do Plano.

Como recomendação para trabalhos futuros, poder-se-ia elaborar uma pesquisa qualitativa junto as IES privadas para identificar os sistemas de informações que estão sendo utilizados na gestão estratégica, focando a elaboração, a implantação e o controle do planejamento estratégico atrelado ao PDI.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MACDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 1ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1993. 392p.

BARRETO, Aldo de A. A questão da informação. *Revista São Paulo em Perspectiva*, Fundação Seade, São Paulo, v.8 n.4, 1994. Disponível em: <<http://aldoibct.bighost.com.br/quest/quest.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2006.

BARRETO, Aldo de A. *As tecnologias intensivas de informação e comunicação e o reposicionamento dos atores do setor*. In: INFO 97, Havana, Cuba, out. 1997. Disponível em: <<http://aldoibct.bighost.com.br/cuba.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

BARRETO, Aldo de A. As aplicações da informação: estratégia de atuação. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.4 n.4, ago. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago03/F_I_aut.htm>. Acesso em: 7 abr. 2006.

BEUREN, Ilse M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 104p.

BIO, Sérgio R. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. 1ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996. p.183.

CÂNDIDO, Carlos A.; VALENTIM, Marta L. P.; CONTANI, Miguel L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.6 n.3, jun. 2005. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun05/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 dez. 2005.

CANONGIA, Claudia *et al.* Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (sie). *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.2 n.3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/F_I_art.htm>. Acesso em: 20 ago. 2005.

CAPURRO, Rafael. *Epistemologia e ciência da informação*. In: V ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Belo Horizonte – Brasil, 10 de novembro de 2003. Tradução: Ana Maria Rezende Cabral, Eduardo Wense Dias, Isis Paim, Ligia Maria Moreira Dumont, Marta Pinheiro Aun e Mônica Erichsen Nassif Borges. Disponível em: <http://www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 20 nov. 2005.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Editora Cortez, 1995.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety G de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. *Revista FAE*, Curitiba, v.4, n.1, p.49-58, 2001.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL, *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20 ago. 2005.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI*. 3ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003. p.272.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 5ª. Edição. São Paulo: Editora Futura, 2002. 316p.

DECRETO Nº 3.860. *Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências*. Brasília, 9 de julho de 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2005.

DECRETO Nº 5.773. *Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino*. Brasília, 9 de maio de 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Resolucoes/decreto5773.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2006.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Editora Pioneira, 1995. 230p.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. *A universidade brasileira: em busca de sua identidade*. Petrópolis: Editora Vozes, 1977. p.102.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. 2nd Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1996. 440p.

LDB, *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Aprovada pela Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm#art9 §2a](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm#art9%20a)> . Acesso em 20 jun. 2005.

LDB, *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Aprovada pela Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394 .htm#art9viii](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm#art9viii)>. Acesso em: 10 jun. 2005.

LEI Nº 10.861. *Institui o sistema nacional de avaliação da educação superior e dá outras providências*. Brasília, 14 de abril de 2004. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 10 jun. 2005.

LIMA, Gercina A. B. Interfaces entre a ciência da informação e a ciência cognitiva. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v.32 n.1 p.77-87, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 fev. 2006.

MACKENZIE, *Universidade Presbiteriana*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br/administrativo/mantenedora.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2006.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995. 244p.

MCNURLIN, Barbara C.; SPRAGUE JR., Ralph H. *Information Systems Management in Practice*. 5th Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 2001. p502.

MEC/INEP/DEAES. *Sinopse estatística da educação superior 2000*. Brasília, 2001. 400p. Disponível: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 20 out. 2005.

MEC/INEP/DEAES. *Censo da educação superior 2003: resumo técnico*. Brasília, 2004. 46p. Disponível: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>>. Acesso em: 20 out. 2005.

MEC/INEP/DEAES. *Censo da educação superior 2004: resumo técnico. Versão Preliminar*. Brasília, 2005. 119p. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>>. Acesso em: 20 out. 2005.

MEC/SESU. *IES: organização administrativa*. Brasília, 2006a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=1&id=88&Itemid=496>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

MEC/SESU. *IES: organização acadêmica*. Brasília, 2006b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=view&id=651&Itemid=292>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

MEC/SESU. *IES: quanto à formação*. Brasília, 2006c. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=view&id=598&Itemid=292>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

MEC/SESU. *Legislação específica*. Brasília, 2006d. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=15&id=92&Itemid=306>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

MELO, Ivo Soares. *Administração de Sistemas de Informação*. 3ª. Edição. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002. 178p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *Readings in the strategy process*. 3tr. Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1998. 448p.

MINTZBERG, Henry *et al.* *The strategy process*. 4th.. Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 2003. 1000p.

NEVES, Clarissa E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, Maria S. A. (Org.). *Educação superior no Brasil*. Brasília: CAPES/IESALC-UNESCO/GEU, 2002. p.43-69.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 224p.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 18ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002a. 337p.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. 8ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002b. 285p.

ORTIZ, Felipe C. Gestão estratégica nas escolas: resposta a uma nova era de transformações sociais, econômicas e tecnológicas. *Revista Dois Pontos: Teoria & Prática em Gestão Educacional*, Belo Horizonte, v.5, n.44, p.30-32, set./out. 1999.

PNE, *Plano Nacional de Educação*. Aprovado pela Lei nº 10.172 de 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf> >. Acesso em: 13 jun. 2005.

PUC-CAMPINAS, *Pontifícia Universidade Católica de Campinas*. Campinas, 2006. Disponível em: <<http://www.puc-campinas.edu.br/institucional/pes/index.asp>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

PUC-PARANÁ, *Pontifícia Universidade Católica do Paraná*. Paraná, 2006. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/template.php?codlink=2&&codigogrupo=1>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

PUC-RS, *Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/conheca/plano/>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 10. *Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior*. Brasília, 11 de março de 2002. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/CES102002.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2005.

SANTOS, Raimundo Nonato M. dos; BERAQUET, Vera Silva M. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.2 n.3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgzero.org/jun01/F_I_art.htm>. Acesso em: 7 fev. 2006.

SCHMIDT, Leida M. Gestão universitária: uma relação pedagógico-administrativo. *Revista Olhar de Professor*, Ponta Grossa, n.5(1), p.77-80, 2002.

SCHWARTZMAN, Jacques. O financiamento do ensino superior no Brasil na década de 90. In: SOARES, Maria S. A. (Org.). *Educação superior no Brasil*. Brasília: CAPES/IESALC-UNESCO/GEU, 2002. p.179-204.

SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN, Simon. *O ensino superior privado como setor econômico*. Trabalho realizado por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, 2002. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2005.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos R. *As novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção*. São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, Andréia F. da; ALGEBAILLE, Maria Emília B. A privatização da educação superior e as políticas sociais no Brasil dos anos 90. *Revista Movimento*, Niterói, n.6, p.72-91, 2002.

SILVA JÚNIOR, João dos R. Tendências do ensino superior diante da atual reestruturação do processo produtivo no Brasil. *In: CATANI, Afrânio Mendes (Org.). Universidade na América Latina: tendências e perspectivas.* Coleção Questões da Nossa Época, v.60. São Paulo: Editora Cortez, 1996.

SOARES, Maria S. A. *Educação superior no Brasil.* Brasília: CAPES/IESALC-UNESCO/GEU, 2002. 304p.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João B. da; ROCHA, José Antônio de O. *Gestão de Negócios: visões e dimensões empresariais da organização.* São Paulo: Editora Atlas, 2001. 315p.

TARAPANOFF, Kira. *Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação.* 2ª. Edição. Brasília: Editora Thesaurus, 1995. 164p.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.* 1ª. Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 431p.

UNESCO. Tendências da educação superior para o século XXI. *In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR, 1998, França. Anais da Conferência Mundial sobre Ensino Superior, 5 a 9 de outubro de 1998, Paris.* UNESCO/Conselho de Reitores das Universidades brasileiras: tradução de Maria Beatriz de Oliveira Gonçalves. Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.

UNISINOS, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. *Missão e perspectivas: plano estratégico 1999-2004.* São Leopoldo: Editora UNISINOS, 1999. 75p.

UNISINOS, *Universidade do Vale do Rio dos Sinos.* São Leopoldo, 2006. Disponível em: <http://www.unisinos.br/principal/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=98&menu_ativo=active_menu_sub&marcador=98>. Acesso em: 20. mar. 2006.

WATSON, Hugh J.; RAINER, R. Kelly; HOUESHEL, George. *Executive information systems: emergence, development, impact.* New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992. p.357.