Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN*

Djalma Freire Borges**
Maria Arlete Duarte de Araújo***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. O Centro de Ciências Sociais Aplicadas; 3. O processo; 4. Análise estratégica; 5. Conclusões.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento; estratégia; universidade.

Este artigo descreve e analisa uma experiência de planejamento estratégico no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. O artigo discute as especificidades do processo de planejamento em organizações universitárias, apresenta as características da unidade acadêmica objeto da ação de planejamento, estabelece todas as etapas adotadas na metodologia de intervenção, sumaria os principais produtos obtidos e tira as conclusões pertinentes.

A strategic planning experience in a university: the case of UFRN's Applied Social Sciences Center

This paper describes and analyzes a strategic planning experience in the Applied Social Sciences Center of the Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN). It discusses the specifics of the planning process in university organizations, presents the features of the academic unit subject to the planning action, establishes all the steps of the methodology of intervention, summarizes the main resulting products, and draws the pertinent conclusions.

* Artigo recebido em set. 2000 e aceito em abr. 2001.
** Doutor em administração de empresas pela FGV-SP e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN.
*** Doutora em administração de empresas pela FGV-SP e diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN.

1. Introdução

Planejamento estratégico é um processo intencional de mudança organizacional, mediante o qual uma organização, partindo da análise do ambiente externo e de sua situação interna, define sua missão e determina seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num certo espaço de tempo.

Dessa forma, o planejamento estratégico é um poderoso instrumento de intervenção na realidade que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações. Por outro lado, ao exigir para sua correta utilização o engajamento consentido do coletivo organizacional, caracteriza-se essencialmente como um processo de ação gerencial de cunho eminentemente participativo e democrático.

O processo de planejamento hierarquiza suas decisões segundo os níveis estratégico e operativo.

O nível estratégico contém as decisões de nível hierárquico mais elevado, de cunho principalmente político, indicando o que *deve* e *pode* ser realizado. Ele compreende dois momentos. O primeiro, de caráter normativo, enfoca apenas o que *deve* ser realizado. Em essência, são ideais a perseguir, mesmo que não possam ser alcançados plenamente. O segundo, de caráter estratégico, enfoca apenas o que *pode* ser realizado, tendo em vista um horizonte temporal e as condições objetivas prevalecentes, de ordens política, financeira, organizacional e tecnológica.

Por sua vez, o nível operativo do planejamento se volta para decidir o que *será* feito, estabelecendo a definição, a especificação e a seqüência das ações eleitas no horizonte temporal considerado, determinando igualmente os responsáveis e os meios para a sua execução.

Nas universidades, de um modo geral é recente a tentativa de implantar uma sistemática de planejamento com um enfoque estratégico, que permita identificar e buscar propostas de solução para os problemas da organização. O planejamento praticado percebe o sistema universitário, na maioria das vezes, como fechado, ao abrigo de toda influência ambiental externa.

A utilização do planejamento estratégico em universidades não é tarefa fácil e exige que se façam algumas considerações sobre a natureza da instituição universitária.

Compreender a natureza da instituição é da maior importância para a análise do processo de planejamento, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório certamente definem os arranjos institucionais, com conseqüências diretas para a atividade de planejamento.

O fato de as universidades serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento conforma um padrão típico para a estruturação de suas atividades. E esta é, inclusive, uma das razões pelas quais a

universidade não pode ser vista pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais.

As características mais importantes da organização universitária são:

- um elevado profissionalismo domina a tarefa; as operações habituais devem ser preparadas por especialistas; isto significa que os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam nas decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais;
- as decisões são descentralizadas; em conseqüência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas;
- coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição; a multiplicidade de concepções traz dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas;
- o poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
- há reduzida coordenação de tarefas; as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos atores distintos;
- a universidade tem metas ambíguas e vagas; quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir à comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
- a universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

Essas características indicam que a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades. Para Kerr (1982), a palavra que melhor traduz essa complexidade é “multiversidade”.

Importa reter nesta caracterização o fato de que as organizações acadêmicas estão fragmentadas em grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes e que estas diferenças devem-se explicitar nas decisões sobre rumos da organização, portanto, no processo de planejamento, quando se discute “o que a organização é” e o “que a organização deveria ser”.

Para Baldridge (1982), este é um processo de decisão essencialmente político, em que vários grupos lutam por influenciar o cenário da política da organização. Isto significa que qualquer tentativa de planejamento cairá no

vazio se não se fizer uma leitura adequada da organização, quais são os grupamentos internos, como se processam as articulações de interesses etc.

Outras dimensões de natureza mais especificamente administrativas se somam a essas peculiaridades, contribuindo para aumentar a complexidade da organização universitária. Referimo-nos à dificuldade de mensurar os resultados da ação organizacional, à ausência de uma cultura de planejamento e outras exigências. "Assim, enquanto nas organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento".

A experiência de planejamento no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, realizada em julho e agosto de 1999, confirmou que a universidade é, de fato, um tipo particular de instituição. Revelou o intenso processo de negociação que se estabelece entre fins e meios, distribuição do poder e rejeição de racionalidades únicas e absolutas no sistema organizacional. Revelou também que, apesar das dificuldades, é possível o planejamento em universidades.

2. O Centro de Ciências Sociais Aplicadas

O Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) foi criado em 1974 e é constituído por departamentos acadêmicos que difundem áreas específicas do conhecimento humano. Compõem o CCSA os departamentos de biblioteconomia, ciências administrativas, ciências econômicas, ciências contábeis, direito privado, direito público, educação e serviço social. Vinculados aos departamentos, funcionam os cursos de graduação (biblioteconomia, administração, ciências econômicas, ciências contábeis, direito, pedagogia, turismo e serviço social) e os programas de pós-graduação em administração, direito, serviço social e educação, sendo os três primeiros em nível de mestrado e o último em níveis de mestrado e doutorado. Além das unidades acadêmicas, o CCSA possui quatro unidades suplementares que apóiam as atividades de ensino e pesquisa: prática forense, núcleo de educação infantil, núcleo da seca e oficina de tecnologia educacional.

O CCSA é o maior centro acadêmico da UFRN, congregando mais de 6 mil alunos de graduação e mais de 500 alunos de pós-graduação. Para realizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, conta com 233 professores e 102 funcionários. O corpo docente possui a seguinte titulação: 54 graduados, 53 especialistas, 85 mestres e 41 doutores. Em um futuro próximo, o número de doutores será 68, dado o esforço de qualificação que vem sendo realizado pelas diferentes unidades acadêmicas.

O CCSA tem como órgão máximo deliberativo, normativo e consultivo em matéria acadêmica, científica, cultural e artística, e sobre matéria administrativa, orçamentária, financeira e de recursos humanos o conselho de centro e, como órgão executivo, a direção.

Compõem o conselho de centro: o diretor, o vice-diretor, os coordenadores de cursos de graduação e de programas de pós-graduação e os chefes de departamentos acadêmicos, bem como representantes do corpo docente, discente e técnico-administrativo.

Atualmente, dados a expansão de matrículas, a infra-estrutura precária, a falta de recursos financeiros, os baixos salários, o elevado índice de trancamento de matrículas e de evasão escolar, alguns currículos desatualizados, pouca expressão da atividade de pesquisa e a ausência de procedimentos gerenciais voltados para a obtenção de eficiência e eficácia, impõe-se a necessidade de uma reflexão sistemática sobre os objetivos e metas da instituição. Ou seja, exige-se a adoção do planejamento estratégico, como um "processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar a sua implantação" (Arguin, 1988:23).

3. O processo

O processo de planejamento do CCSA começou pela convocação do conjunto dos dirigentes formais do órgão (chefes de departamento, coordenadores de curso, chefes de órgãos suplementares, servidores administrativos em funções de direção e lideranças estudantis) para pensar coletivamente a unidade organizacional a fim de definir seu *futuro desejado*.

Uma justa percepção de partida foi considerar que o CCSA era ao mesmo tempo uma estrutura administrativa, um núcleo pedagógico e científico, um instrumento de aprendizagem e de exercício de cidadania, um foco cultural e uma fonte de valores. Ou seja, uma estrutura de muitas complexidades. Em decorrência, conviveriam nele concepções distintas sobre como conduzir suas atividades. E as suas diferentes unidades possuiriam racionalidades próprias, dificultando a definição da *missão*, dos *objetivos* e *metas* e das *ações* para alcançá-los.

Dessa forma, uma concepção comum de futuro desejado surge como essencial, pois sem ela o CCSA ficaria preso a uma visão eminentemente rotineira, que poderia até ser bem-administrada, mas que não o mudaria essencialmente, colocando-o na senda do desenvolvimento organizacional integrado. Daí por que a colaboração e o empenho daqueles que fazem a comunidade acadêmica foram colocados como absolutamente imprescindíveis para conduzir o CCSA

num processo comum de mudança, essencialmente definido por sua forma participativa.

Inicialmente, foi feita uma análise, a mais ampla possível, da situação geral e por setores de atividades do centro, com o objetivo de uniformizar informações e conceitos e obter uma visão compartilhada de seu real desempenho organizacional, necessidades e potencialidades.

Cada participante foi chamado para refletir e decidir livremente, de seu próprio ângulo de visão, sem a preocupação prévia de viabilidade, sobre uma série de questões fundamentais para a determinação do *futuro desejado* do CCSA, enfocando uma análise de seu macroambiente — em termos de oportunidades e ameaças para a organização —, uma análise do ambiente interno — em termos de pontos fortes e pontos fracos do desempenho organizacional — e uma análise complexa da própria razão de ser da organização, definindo sua verdadeira *missão*.

O documento básico utilizado, *Análise de situação do CCSA*, reuniu um conjunto de dados estatísticos e informações gerais sobre o centro, obtidos de diversas fontes administrativas da UFRN, com os seguintes tópicos do desempenho organizacional: atividades de ensino, atividades de pesquisa e produção científica, atividades de extensão, corpo docente, corpo discente, corpo técnico-administrativo, órgãos suplementares, gestão organizacional e infra-estrutura física.

Após a apresentação das estatísticas e dados gerais sobre os diversos tópicos do desempenho organizacional do CCSA — muitas vezes especificados em termos de departamentos acadêmicos e demais órgãos da sua estrutura —, foi mostrado um sumário de análise de cada aspecto em particular (*Quadro-resumo dos problemas identificados*), evidenciando o conjunto de deficiências mais importantes relativas ao tópico analisado.

A partir da identificação dos problemas, a tarefa dos participantes consistiu em realizar as seguintes ações:

- analisar detidamente as estatísticas e dados gerais referentes a cada tópico do desempenho organizacional do CCSA;
- identificar, para cada tópico, segundo seu ponto de vista particular, quais as principais deficiências na atuação do CCSA;
- comparar o elenco de deficiências percebidas com o *Quadro-resumo de problemas identificados* relativo ao tópico em questão, fazendo sua crítica, seja em termos de discordância das análises apresentadas, seja em termos da ausência de identificação de problemas;
- preencher o formulário *Crítica a análises apresentadas*, se assim desejasse, manifestando as discordâncias com análises referentes a tópicos particulares do desempenho organizacional do CCSA, apresentadas no documento *Análise de situação do CCSA*;

- preencher o formulário *Novos problemas identificados*, indicando novas questões percebidas, referentes a tópicos particulares do desempenho organizacional do CCSA, e que não constavam originalmente no documento *Análise de situação do CCSA*.

Em seguida, de posse desse amplo conjunto de informações e dessa visão compartilhada, procedeu-se a uma análise das oportunidades e ameaças do macroambiente à ação do CCSA e, ao mesmo tempo, a uma análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização.

Para facilitar o processo, foram discutidos os principais conceitos relacionados ao planejamento estratégico, especialmente os conceitos de oportunidades e ameaças do ambiente externo, pontos fortes e fracos do ambiente interno e missão organizacional.

Após estabelecer esta base comum sobre o significado dos principais conceitos, a tarefa dos participantes consistiu em:

- preencher o formulário *Análise do ambiente externo*, especificando o que constituía oportunidades e ameaças do ambiente externo ao desempenho organizacional do CCSA;
- preencher o formulário *Análise do ambiente interno*, expressando quais os pontos fortes e fracos da atuação organizacional do CCSA.

Obtida esta base de partida, fruto da discussão e escolha dos fatores críticos relacionados aos ambientes interno e externo, a próxima etapa consistiu em determinar a missão estratégica do CCSA e especificar os objetivos a atingir, em função da missão organizacional fixada.

A ação dos participantes concentrou-se, então, em preencher o formulário *Missão do CCSA*, especificando o que constituía a missão do centro.

Após essas etapas, a equipe de planejamento fez a consolidação preliminar dos dados obtidos, mediante a elaboração de um documento único que serviu de instrumento para discussão em grupo e consolidação final de cada temática.

Por fim, encerrando esta fase do processo de planejamento, o esforço de análise foi concentrado na especificação dos objetivos e nas ações para seu alcance, na seleção e hierarquização das ações prioritárias e na constituição dos grupos de trabalho responsáveis pela elaboração dos programas e projetos executivos para a implementação das ações prioritárias previstas e aprovadas, que integrariam o Plano Básico de Gestão Estratégica do CCSA para o quadriênio 1999-2003.

De forma diferente da que foi realizada para tratar da análise dos ambientes interno e externo e da missão do CCSA, em que o grupo operou à base de um levantamento analítico de situação e de questões previamente formuladas para resposta individual, desta vez as temáticas referidas foram discuti-

das e consolidadas em grupo, sem a formulação prévia de questões a serem respondidas individualmente.

Isso se tornou possível porque o grupo havia passado por um processo de aprendizagem e não apenas dispunha agora de uma base de dados e informações gerais, à qual podia eventualmente recorrer, mas havia participado ativamente de todo o trabalho de estabelecimento e consolidação da missão, dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças ao desempenho organizacional do CCSA. Estava, portanto, em condições de operar coletivamente para abordar a formulação dos objetivos e a especificação e priorização de ações a desenvolver.

A etapa de *formulação dos objetivos* compreendeu a determinação dos objetivos a serem perseguidos, isto é, os efeitos que se deseja produzir na organização e em seu ambiente, em função de sua missão e tendo em consideração os condicionamentos do ambiente externo e da situação interna.

Objetivos, neste sentido, referem-se a dois conjuntos interligados: à ação da organização em seu ambiente (objetivos da organização propriamente ditos) e à ação sobre a própria organização (as características organizacionais desejadas).

Os objetivos da organização propriamente ditos configuram os efeitos que devem ser produzidos no ambiente da organização e nas relações organização *x* ambiente.

As características organizacionais desejadas configuram os efeitos/situações que devem ser produzidos na própria organização, tais como os princípios e normas básicas de estruturação e funcionamento, os padrões éticos de administração e decisão, o grau de centralização/descentralização das decisões e o relacionamento com os integrantes da organização.

Deve-se, assim, selecionar, hierarquizar e compatibilizar os objetivos que serão perseguidos, em relação tanto ao ambiente (objetivos da organização) quanto à organização (características organizacionais desejadas).

O conjunto hierarquizado e compatibilizado dos objetivos gerais da organização — isto é, dos objetivos organizacionais propriamente ditos e das características organizacionais desejadas — então configura o *futuro desejado*, objeto do planejamento estratégico.

Após a formulação dos objetivos, passou-se à *discriminação das ações*. Esta tarefa teve a finalidade de formular os pontos fundamentais da estratégia da organização, isto é, o conjunto das ações necessárias para concretizar os objetivos estabelecidos. Dessa forma, tendo em consideração tais objetivos, foram discriminadas todas as ações consideradas necessárias para atingi-los, ainda sem uma análise mais elaborada da possibilidade de sua concretização no horizonte atual do planejamento.

Da mesma forma como se fez para a formulação dos objetivos do CCSA, este tema foi abordado apenas em reunião de grupo, sem a prévia distribuição de perguntas para resposta individual.

A seguir, elegeram-se as *ações prioritárias*. Esta etapa teve a finalidade de estabelecer uma hierarquia das ações determinadas anteriormente. As prioridades são as ações que a organização não pode deixar de realizar para enfrentar seus desafios. Os esforços devem-se concentrar no que é realmente importante no horizonte atual de planejamento para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho da organização. Logo, não pode haver muitas prioridades, sob pena de se descaracterizar seu papel e inutilizá-las como instrumento de planejamento e gerência.

A partir das prioridades, foram estabelecidas as metas estratégicas da organização, vale dizer, os resultados qualitativos e quantitativos que se pretende conseguir em determinado horizonte temporal. As metas, neste processo, têm o papel de especificar e tornar mais precisas as prioridades, inclusive para permitir aferições objetivas dos progressos alcançados. Esse momento também foi o resultado de discussões em grupo.

Finalmente, após o estabelecimento das ações prioritárias, surgiu a necessidade de definir os responsáveis pela elaboração dos programas para levar à concretização dessas ações.

A elaboração dos programas se efetiva no nível do planejamento operativo, que produz decisões e conhecimentos sobre a explicitação dos produtos a obter, dos processos e metas, de sua seqüência e prazos, dos tipos e quantidades de insumos envolvidos e dos montantes de recursos financeiros necessários.

Todavia, não era o momento de tratar de planejamento operativo. Este será objeto de uma outra fase do processo de planejamento do CCSA, quando os programas que possibilitam a concretização das ações prioritárias estiverem elaborados e necessitarem do referendo do coletivo organizacional.

4. Análise estratégica

Como ilustração dos resultados alcançados no nível estratégico de planejamento, que especifica o que *pode* ser realizado pela organização, considerando um determinado horizonte temporal e as condições objetivas prevalecentes, de ordem política, financeira, organizacional e tecnológica, e para oferecer um exemplo dos temas e problemas que afetam uma grande unidade acadêmica de uma universidade pública nacional, apresentamos a seguir os principais pontos levantados, quanto à análise dos ambientes externo e interno, no processo de planejamento do CCSA.

Análise do ambiente externo

A análise externa procurou verificar as oportunidades e ameaças à instituição, com o objetivo de fornecer subsídios para o centro se posicionar estrategicamente diante de seu ambiente (quadro 1).

Quadro 1

Análise do ambiente externo

Principais oportunidades	Principais ameaças
s A administração central da UFRN, cujo projeto institucional aponta para o compromisso com a universidade pública, gratuita e de qualidade, poderá ser sensível aos problemas atuais do CCSA. s A possibilidade de realização de parcerias para o desenvolvimento e socialização da produção acadêmica e das atividades de pesquisa, consultoria e qualificação profissional com outras instituições de ensino superior. s A possibilidade de intercâmbio de cooperação técnica e científica com instituições acadêmicas de outros países. s A demanda de instituições públicas e privadas por ações de consultoria, assessoria e qualificação de seus profissionais. s O respeito e a valorização da universidade pública na sociedade civil.	s A política do MEC para o ensino superior, contrária à universidade pública e gratuita. s A influência das políticas para o ensino superior, de corte neoliberal, preconizadas pelo Banco Mundial para os países em desenvolvimento. s A proposta de autonomia universitária defendida pelo governo. s A perda de espaço para instituições educacionais privadas. s A falta de concurso público para professores, para atender às vagas abertas com as aposentadorias. s A transferência de professores qualificados para as instituições educacionais privadas.

Análise do ambiente interno

A análise interna para identificação dos pontos fortes e fracos da instituição (quadro 2) exigiu dos participantes um esforço para repensar todos os aspectos inerentes à condução das atividades acadêmicas e administrativas. Após a identificação e confronto dos pontos fortes e fracos, os participantes foram capazes de definir uma postura estratégica para o CCSA, qualificando-o para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Esta fase de confronto é também definida como diagnóstico estratégico (Oliveira, 1988).

Além de conhecer os resultados do nível estratégico de planejamento para a análise dos ambientes externo e interno do CCSA, é também útil conhecer a missão definida para essa unidade organizacional, bem como seus objetivos e ações para implementá-los.

Dessa forma, após as avaliações dos ambientes interno e externo, os grupos reunidos para planejar estrategicamente o CCSA se dedicaram a definir a missão dessa unidade. A missão é o principal propósito da organização.

Sem uma definição sobre a missão é impossível traçar objetivos específicos coerentes ou averiguar o desempenho da organização.

Quadro 2

Análise do ambiente interno

Pontos fortes	Pontos fracos
s O crescimento dos programas de pós-graduação. s Os bons resultados obtidos no exame nacional dos cursos de graduação (provão). s O aumento significativo do número de vagas no vestibular nos últimos anos. s A criação de novos cursos de graduação. s As revisões curriculares ocorridas em alguns cursos. s A estruturação de bases de pesquisa. s O incremento da prestação de serviços à comunidade. s O esforço de qualificação docente de alguns departamentos. s A maior procura dos alunos por atividades de monitoria, pesquisa e extensão. s A instalação de laboratórios de informática para os cursos de graduação. s A retomada do funcionamento das câmaras de ensino, pesquisa e extensão do CCSA como parte do processo decisório do centro.	s O grande número de professores substitutos existentes. s O elevado percentual de evasão e trancamento de matrícula. s A estrutura curricular desatualizada de alguns cursos. s A falta de articulação entre os departamentos. s A falta de materiais e de recursos didático-pedagógicos. s O baixo envolvimento dos professores com atividades de pesquisa. s A falta de incentivos e de apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de pesquisa. s A falta de incentivos e de apoio financeiro para o desenvolvimento de atividades de extensão. s A desarticulação entre as bases de pesquisa existentes. s A falta de divulgação da produção científica. s A inexistência de uma política editorial. s A sobrecarga de atividades de ensino. s A desmotivação de professores e funcionários. s A baixa titulação dos professores em alguns departamentos. s A apatia dos estudantes em relação às questões da universidade. s A inexistência de uma política de qualificação dos docentes e funcionários. s O reduzido número de alunos envolvidos com pesquisa, monitoria e extensão s A disponibilidade decrescente de recursos financeiros. s A baixa informatização dos departamentos, não apenas dos setores administrativos, como dos setores acadêmicos.

A formulação da missão, no contexto em tela, ocorreu após discussões em pequenos grupos e no grande grupo, oportunidade em que se fez um esforço de pensar uma missão que traduzisse a razão de ser do CCSA e que fosse aceita por todos os participantes. O entendimento foi de que era absolutamente fundamental que a missão fosse aceita e compreendida por aqueles que fazem a instituição.

Neste sentido, chegou-se à seguinte missão para o CCSA: s*atisfazer as necessidades de educação superior da sociedade, no campo das ciências sociais aplicadas, contribuindo para a formação integral do cidadão*.

Para que a missão seja alcançada, todavia, é necessário que sejam definidos os objetivos. E estes, para o caso do CCSA, foram assim especificados:

- formar profissionais qualificados, criativos, críticos e capazes de dar respostas adequadas às demandas de sua área;
- estimular a iniciação científica dos estudantes;
- criar condições para a implementação de novos programas de pós-graduação;
- promover ações interdepartamentais para o desenvolvimento das atividades de pesquisa;
- estimular e intensificar a qualificação do corpo docente;
- investir na reposição do quadro docente, com profissionais de alta qualificação;
- incentivar a participação dos alunos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- produzir e disseminar conhecimentos comprometidos com os interesses da sociedade nacional e regional;
- promover o desenvolvimento acadêmico dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação.

Por outro lado, para que o alcance dos objetivos seja viabilizado, é necessário implementar um conjunto de ações prioritárias, passível de realização no horizonte de planejamento considerado. Foram definidas as seguintes ações:

- realizar o levantamento das reais necessidades da comunidade, em termos de cursos de graduação e pós-graduação e atividades de extensão;
- realizar uma revisão curricular dos cursos de graduação oferecidos, de forma contínua e integrada;
- prover os cursos de graduação e pós-graduação de adequada infra-estrutura material, recursos didático-pedagógicos e tecnologia de informática;

- estabelecer e promover um sistema interno de avaliação sistemática dos cursos de graduação e pós-graduação;
- implementar uma política de iniciação científica;
- elaborar e implementar um plano de qualificação docente;
- incentivar a formação de bases de pesquisa interdepartamentais;
- elaborar e implementar um plano de qualificação dos funcionários;
- definir uma política de captação de recursos;
- institucionalizar espaços para produção e divulgação de trabalhos científicos, técnicos e culturais;
- implementar o controle patrimonial.

5. Conclusões

Os resultados alcançados pela ação de planejamento consolidaram uma visão compartilhada das possibilidades e dificuldades do CCSA, explicitando com bastante clareza os objetivos e ações a serem perseguidos para alterar sua situação, no que se refere ao ensino, à pesquisa e à extensão, bem como ao corpo docente, corpo técnico-administrativo, órgãos suplementares, infra-estrutura e gestão.

O planejamento estratégico, ao informar os dirigentes não só sobre as demandas e capacidades internas, mas principalmente sobre a oportunidade e as condições para a tomada de decisões, de modo a maximizar a utilidade dos recursos, constitui um instrumento gerencial fundamental na definição de futuros desejados e alternativas possíveis para alcance dos objetivos.

Apoiando-se nessa base comum, os diversos grupos de trabalho constituídos estão agora elaborando o Plano Básico de Gestão Estratégica do CCSA.

Deve-se ressaltar como um fator fundamental desse processo a percepção do planejamento pelo grupo como um elemento importante na ação administrativa. Como afirma Araújo (1996), uma das condições básicas para institucionalizar o planejamento é a crença nesse instrumento de gestão, pois sem ela dificilmente se avançará em termos metodológicos e continuar-se-á a tomar decisões baseadas quase sempre nas experiências, nas crenças, no hábito e nas informações que os dirigentes possuem. De igual importância é a compreensão das peculiaridades que fazem a universidade diferente de outras organizações e a necessidade de ajustes do instrumento do planejamento estratégico quando de sua utilização em instituições universitárias.

Referências bibliográficas

Ackoff, Russel L. *Planejamento estratégico*. São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 1980.

Ansoff, H. Igor. *Implantando a administração estratégica*. São Pualo, Atlas, 1993.

Araújo, Maria Arlete D. de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *30*(4):74-86, jul./ago. 1996.

Arguin, Gerard. O planejamento estratégico no meio universitário. *Estudos e Debates*. Brasília, Crub, *16*, 1988.

Baldridge, J. V. et alii. *Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México, Moema, 1982.

Holdaway, E. A. & Meekison, J. P. Strategic planning at a Canadian university. *Long Range Planning*. Great Britain, *16*(2):105-13, 1983.

Kerr, Clark. *Os usos da universidade*. Fortaleza, UFC, 1982.

Meyer Júnior, Victor. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: Finger, Almeri P. (org.) *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.

Motta, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos. Considerações sobre dificuldades gerenciais. In: Vasconcellos Filho, Paulo et alii (orgs.). *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro, LTC, 1982.

Oliveira, Djalma de P. R. de. *Planejamento estratégico*. São Paulo, Atlas, 1988.

Procenge. *Planejamento de organizações num enfoque participativo: uma experiência de doze anos*. Recife, Procenge Consultores, 1985.

Shirley, Robert C. Identifying the levels of strategy for a college or university. *Long Range Planning*. Great Britain, *16*(3):92-8, 1983.

Tousignant, Jacques. *Planejamento estratégico na universidade: o caso da Universidade de Quebec*. Natal, UFRN, 1990.

UFRN. *Análise de situação do CCSA*. Natal, UFRN, 1999.