

# Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?\*

Maria Arlete Duarte de Araújo\*\*

Palavras-chave: universidade; planejamento estratégico.

Este artigo discute a adequação do planejamento estratégico às instituições universitárias, a partir do exame das condições objetivas e subjetivas necessárias à viabilização desse tipo de planejamento.

## **Strategic planning: an instrumental at the disposal of universities?**

This paper discusses the adjustment of the strategic planning to the universities. It analyzes the organizational peculiarities of the university (which explain specific institutional arrangements), the characteristics of this kind of planning (concepts, forms stages, and advantages), and, finally, the difficulties and possibilities of applying strategic planning to universities.

The paper concludes for the adjustment of strategic planning tools to the university environment, since the objective conditions and the legitimation of this planning activity are created in the university.

No processo de gestão das empresas, o planejamento sempre foi visto como um instrumental capaz de prever o futuro. A cada dia, empresas utilizam-se mais e mais desse instrumento, na esperança de vislumbrar o futuro com menores possibilidades de risco.

Num ambiente que se modifica com extrema velocidade, dificilmente encontraremos os defensores do "não-planejamento". Em cenários turbulentos, as empresas passam a utilizar-se do planejamento estratégico em contraposição ao planejamento tradicional, por considerarem que, em tempos de incerteza ambiental, não é suficiente apenas extrapolar as tendências do passado, mas definir missão, objetivos, metas e alternativas estratégicas, com a atenção voltada para as modificações ambientais.

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 sugestões 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, antes de entrarmos na discussão da viabilidade ou não da metodologia.

\* Artigo recebido em set. 1995 e aceito em mar. 1996.

\*\* Doutoranda em administração pela EAESP/FGV, mestra em administração pela UFPb e professora adjunta II da UFRN.

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 demais iniciativas empresariais.

As características mais importantes da organização universitária são:

- um elevado profissionalismo domina a tarefa; as operações habituais devem ser preparadas por especialistas; isso 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 da tarefa; 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 (1982:113), a palavra que melhor traduz essa complexidade é o vocábulo multi-versidade. Afirma o autor: “Minha intenção, ao usar esta palavra, era dizer que a

moderna universidade constituía uma instituição ‘pluralística’ — pluralística por diversas razões: por ter vários propósitos, e não apenas um; por ter vários centros de poder, e não apenas um: por servir a várias clientelas, e não apenas a uma. Não adorava a um único Deus. Não constituía uma comunidade única e unificada; não tinha clientela claramente definida. Era caracterizada por muitas visões do Bom, do Verdadeiro e do Belo, e por muitos caminhos para levar a essas visões; por conflitos de poder: por prestação de serviços a muitos mercados; e por preocupação com muitos públicos”.

Importa reter nessa caracterização o fato de que as organizações acadêmicas estão fragmentadas em grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes e que essas 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 Baldrige (1982), esse é um processo de decisão essencialmente político, em que vários grupos lutam por influenciar o cenário da política da organização. Afirma ele: “(...) *el esquema amplio del sistema político de la organización académica tiene el siguiente aspecto: existe una compleja estructura social que genera múltiples presiones, existen muchas fuentes y formas de poder y de presión que inciden sobre los encargados de tomar decisiones, existe un escenario legislativo que traduce estas presiones en políticas, y existe una fase de ejecución de políticas que genera retroalimentación y potencialmente conflictos nuevos*” (Baldrige, 1982:38).

Isso 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 se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional, à ausência de uma cultura de planejamento etc.: “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” (Neiva, 1989:81).

Constitui a universidade, pois, um tipo particular de organização, e esse fato certamente conforma os seus processos administrativos, inclusive, o processo de planejamento.

A partir dessa compreensão, interessa-nos analisar se o planejamento realizado numa instituição com esse perfil pode assumir ou não características de planejamento estratégico. Por essa perspectiva, procuraremos, com base no referencial teórico de planejamento estratégico, discutir sua aplicabilidade ou não às instituições universitárias.

Para Meyer Júnior (1988:55), planejamento estratégico é um “processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo”.

Já Arguin (1988:23), define o planejamento estratégico como “um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais a partir da formulação da filosofia na instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar a sua implantação”.

Shirley (1983:93), define o planejamento estratégico como “o processo pelo qual dados são coletados e analisados, alternativas são geradas e avaliadas e decisões são tomadas sobre a direção estratégica da instituição”. Ainda segundo esse autor, essas decisões articulam “o que nós somos e o que esperamos ser”. Nesse processo de articulação, com a perspectiva de relacionamento da organização com o seu ambiente, necessário se faz refletir sobre a missão da instituição, as metas da clientela, as metas e os objetivos da instituição, os programas e serviços oferecidos, as áreas geográficas de atuação e as vantagens comparativas da instituição. Estas constituem seis áreas de decisões estratégicas, porque questionam os valores e filosofia básicos da instituição, as metas e os objetivos da universidade, ou a articulação dos tipos das atividades que a universidade desenvolve, definindo prioridades, a clientela, os limites de atuação da universidade e os aspectos que tornam a instituição diferente das demais e, portanto, com vantagens comparativas.

Essas definições têm uma preocupação básica, qual seja a atenção para a missão, os objetivos, as metas, as estratégias etc., que devem nortear a ação da organização. Incorporam a idéia de sistema, de inter-relacionamento das partes, de integração, e resgatam a necessidade de uma reflexão sistemática sobre a organização, de modo a possibilitar a consideração de implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Essa concepção de planejamento contempla os seguintes passos para a sua operacionalização:

- *expectativas e desejos dos participantes* — o planejamento não se sustentará se as expectativas, necessidades e valores dos participantes da organização não forem considerados;
- *identificação da missão da organização e seus objetivos* — 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;
- *análise do ambiente interno e externo* — o estudo e a avaliação dos ambientes externo e interno têm por objetivo perscrutar as mudanças mais significativas

que possam vir a atingir a organização; em relação ao ambiente externo, devem ser analisados os aspectos econômico, social, tecnológico, cultural, político etc.; a análise do ambiente interno consiste em avaliar as forças e fraquezas da organização em suas várias áreas:

- *formulação de metas* — as metas são fragmentos dos objetivos, e sua utilização permite melhor alocação de recursos, na medida em que as metas constituem um padrão de referência para o planejamento ou controle;

- *delineamento de estratégias* — o delineamento de estratégias permite conduzir a instituição da sua posição atual para uma outra que corresponda aos objetivos desejados; definir estratégias significa traçar caminhos necessários para o alcance das metas;

- *planos de ação* — os planos devem traduzir, em cada unidade, as estratégias da instituição devidamente articuladas ao orçamento; os planos têm o objetivo de trazer uma orientação racional às ações da organização, de forma a atingir os objetivos propostos;

- *melhoria dos sistemas de informação e controle* — a organização deve contar com um banco de dados sobre os aspectos dos ambientes externo e interno, bem como com todas as informações que possam vir a subsidiar o planejamento e as atividades de controle;

- *implementação* — o plano é colocado em prática; essa é uma das fases mais importantes, pois do seu sucesso dependerá a crença no processo de planejamento;

- *avaliação* — a avaliação consiste em comparar o desempenho realizado com o planejado; é essencial que as medidas de avaliação sejam compatíveis com os objetivos.

Como se constata, operacionalizar o planejamento estratégico traz enormes dificuldades, que vão desde o fato de que o processo exige alto nível de capacidade analítica até as resistências internas que desencadeia. Isso não significa ter de abrir mão desse instrumental, mas apenas estar alerta para suas limitações. E isso é da maior importância para que o planejamento estratégico não seja visto como um remédio para todos os problemas organizacionais.

De qualquer sorte, o planejamento estratégico apresenta as seguintes vantagens, segundo Vasconcellos Filho e Fernandes (1982):

- possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;

- possibilita a integração com o ambiente;

- incentiva a função diretiva;
- torna a organização proativa;
- orienta e agiliza o processo decisório;
- estimula a descentralização do processo de planejamento;
- força o executivo a desligar-se das atividades do dia-a-dia;
- favorece a adequação de modelos organizacionais aos diversos contextos ambientais;
- orienta o desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais;
- orienta e agiliza o processo orçamentário.

Para Dube e Brown (1983), o planejamento estratégico permite:

- aumentar o nível de inovação, mudança e criatividade;
- determinar e desenvolver a “razão de ser” das instituições;
- avaliar os recursos e capacidades da instituição;
- analisar os micro e macroambientes;
- avaliar caminhos alternativos;
- oferecer um referencial dentro do qual detalhadas técnicas e planos operacionais, programas e orçamentos podem ser desenvolvidos;
- aumentar as comunicações entre os níveis hierárquicos;
- avaliar a *performance versus* critérios claros de metas, estratégias e planos estabelecidos.

O que importa reter é que o planejamento estratégico, por gerar uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a organização, capaz de dar suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias, constitui um instrumento gerencial de enorme significação.

Recuperado em linhas gerais o processo de planejamento estratégico, cabe agora analisar se a instituição universitária comporta o nível de exigências desse tipo de planejamento.

Uma das variáveis mais importantes do planejamento estratégico é a constante atenção aos ambientes interno e externo, com o objetivo de orientar as decisões sobre a missão, os objetivos, as metas e as estratégias.

De acordo com essa concepção, desenvolve a universidade a habilidade de ajustes imediatos e estratégias em função das oportunidades externas? A resposta certamente é que as universidades não desenvolvem esse tipo de habilidade e isto se deve, basicamente, ao fato de que elas não são administradas a partir de um modelo estritamente rigoroso de custos/benefícios. Isso não significa, no entanto, dizer que elas não se preocupam com as demandas do ambiente, mas apenas que a sua lógica de funcionamento é diferente das organizações produtivas voltadas para o mercado, uma lógica que nem sempre coloca a relação custo/benefício em primeiro lugar, tão característica das organizações de fins lucrativos. Ou seja, estar atento ao ambiente não é característica intrínseca das organizações lucrativas. Antes, é um requisito de sobrevivência para todo e qualquer empreendimento. As universidades enfrentam ameaças, necessitam competir por recursos, adequar seus programas acadêmicos às demandas da sociedade e, enfim, interferir nas mutações ambientais, ajustando-se continuamente a elas. Mesmo que as universidades não respondam com a agilidade que às vezes o momento exige, a resposta não está na falta de percepção desse tipo de organização para a importância do ambiente, mas em um conjunto de fatores que limitam sua capacidade de ajuste. Esses fatores vão desde a estrutura complexa, envolvendo uma multiplicidade de interesses, até questões de ordem orçamentária e financeira.

É claro, portanto, que pela própria natureza da instituição, as coisas nem sempre evoluirão de maneira fácil, assim como é provável que haja resistências a mudanças, bem como limitações em relação à prospecção do futuro, pelo menos na amplitude da realizada nas organizações com fins lucrativos.

Uma dessas limitações, sem dúvida, é a tendência incrementalista dos planos, assumida pelos formuladores de políticas. Isso significa que não se questiona a fundo o que a instituição vem fazendo, adotando-se a estratégia do *status quo*, nem se consideram as possibilidades de expansão, contração e/ou abandono de algumas atividades. Como afirma Motta (1982:148), “a ponte com o futuro tende a ser estabelecida por meio de modificações incrementais do *status quo*, como simples variações de passado, principalmente em incrementos numéricos aos programas já existentes”.

Fortalece essa postura a existência de um sistema deficitário de informações gerenciais, em geral orientado para a administração e não para a atividade de planejamento. Ou seja, os sistemas de informações existentes não são capazes de retratar os fatos que se passam no interior da instituição, nem permitem uma análise crítica sobre os dados. Sem um bom sistema de informações não é possível montar cenários estratégicos e estabelecer as mudanças e adaptações necessárias à consecução da orientação estratégica. A adoção de planejamento estratégico exige um sistema de informações gerenciais eficiente, ágil e voltado para a identificação das ameaças e oportunidades.

Um outro entrave à efetivação do planejamento estratégico nas universidades reside na falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização. Normalmente, não há uma visão compartilhada da universidade. Os objetivos e ações de cada unidade, em vez de representarem uma visão unificada da organização, refletem visões fragmentadas de diversos grupos, dificultando sobremaneira o processo de planejamento. A visão fragmentada acaba resultando em acordos necessariamente incrementais, limitados a determinados aspectos da problemática, dificultando ou mesmo invalidando a discussão de metas e estratégias da organização.

Outro ponto que merece atenção é a dificuldade de institucionalizar a atividade de planejamento no conjunto da organização, de modo que ela possa ser vista como uma atividade essencial à administração universitária. Entre os fatores que têm dificultado a institucionalização do planejamento, estão:

- o planejamento é dissociado da gestão, ou seja, não é visto como um elemento importante na ação administrativa e política dos gestores da instituição;
- falta credibilidade no instrumento do planejamento para a solução dos problemas organizacionais;
- não há envolvimento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento;
- as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente; estimula-se, ao contrário, a gerência do dia-a-dia.

Não menos complicada é a questão das restrições orçamentárias. Pelas dificuldades encontradas nas relações com o poder público, é muito comum não se compatibilizarem ações e recursos orçamentários. A indefinição de alocação de recursos traz insegurança e instabilidade, com conseqüências para a efetividade da organização.

As enormes dificuldades apontadas não indicam a inviabilidade da adoção do planejamento estratégico nas universidades. Antes indicam a necessidade de se repensar a própria atividade do planejamento em uma instituição universitária, de modo a serem criadas condições objetivas e de legitimação dessa atividade. Assim, deve-se procurar ajustar os instrumentos existentes à dinâmica organizacional, para melhorar seus níveis de eficiência interna e cumprir satisfatoriamente suas funções. A utilização do planejamento estratégico não pode ser vista como uma espécie de racionalidade formal exclusiva de outros tipos de organizações.

Com essa compreensão, acreditamos ser possível adotar o planejamento estratégico como um instrumento de reflexão sistemática que se impõe à organização e a coloca com suas forças e fraquezas em confrontação com seu meio ambiente, a partir de ajustes na maneira de conceber a atividade de planejamento.



Por essa perspectiva, é fundamental que o processo de planejamento estratégico tenha como base as seguintes premissas:

- a universidade é uma estrutura social interna composta de grupos de interesse com diferentes metas e valores;
- o critério de avaliação de decisões é predominantemente político;
- as dimensões sociais e políticas na formulação do planejamento devem ser incorporadas e trabalhadas no nível dos atores envolvidos;
- pressões externas são conformadoras dos processos internos de gestão;
- a dimensão de participação deve ser incorporada no processo de planejamento;
- o planejamento participativo é, essencialmente, um processo de negociação entre fins e meios.

Ao considerarmos essas premissas como fundamentais para a viabilização do processo de planejamento estratégico, estamos entendendo que a natureza do processo decisório em instituições universitárias é mais aberta, mais dependente do conflito e da ação política. E, por ser predominantemente política, processa demandas diferentes, originárias de pontos diferentes e com conseqüências também diferentes para a instituição. Isso significa que as decisões são, antes de tudo, compromissos negociados.

Dessa forma, ao definir, com base numa avaliação ambiental (externa e interna), as ameaças e oportunidades e, em função disso, as prioridades para a organização, o planejamento estratégico afeta e contraria interesses e só se viabiliza pela negociação entre os diferentes atores sociais da organização. A atividade de planejamento não é, portanto, isenta de valores. Omitir essa dimensão e apresentá-la apenas como técnica é desconhecer a controvérsia política presente na instituição e acirrar ainda mais os conflitos existentes.

Essa compreensão é muito importante para a atividade de planejamento, pois é balizadora dos passos necessários à implantação de um processo sistemático e duradouro.

Um desses passos, sem dúvida, é o estabelecimento de condições para que a missão, os objetivos e as metas da organização possam ser compartilhados pelo conjunto da instituição, apesar da diversidade de concepções.

A institucionalização de espaços de discussão sobre rumos da organização certamente constitui uma dessas condições, pois possibilita que se trave uma luta política sobre decisões críticas que a organização deva produzir.

Produzir decisões críticas, definir diretrizes e traçar estratégias somente é possível a partir da confrontação da universidade com o seu meio ambiente. A preocupação com o meio ambiente, em que atua uma grande quantidade de for-

ças, de diversas dimensões e naturezas, em diferentes direções, deve, pois, ser um exercício sistemático, capaz de fornecer indicações para os ajustes necessários à ação organizativa.

A análise ambiental deve contemplar desde aspectos da conjuntura política e econômica (relacionamento com o governo federal, demandas da sociedade etc.) até aspectos de natureza interna (como as atividades de ensino, pesquisa e extensão, corpo docente, corpo discente, bibliotecas etc.). Dessa avaliação é possível definir os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades. Ou seja, a análise ambiental externa e interna é um referencial a ser utilizado na adequação da instituição ao seu meio com vistas ao cumprimento eficaz da missão.

É claro que, em função da natureza da instituição, essa avaliação será objeto de muita controvérsia. E não poderia ser diferente, pois a identificação do que é relevante ou não para a organização certamente mexe com interesses constituídos. Essa constatação reforça a idéia de que o modelo político de decisão é o mais adequado para retratar as decisões em uma universidade, apontando para a necessidade de que a avaliação seja o resultado de amplas discussões com a comunidade acadêmica, sob pena de se fragmentarem as ações e de se pôr em risco as estratégias pensadas para a organização.

Outra ação igualmente necessária se refere à criação de condições para a institucionalização do planejamento, pois sem a crença no instrumento do planejamento dificilmente se avançará em termos metodológicos, continuando-se a tomar as decisões baseadas quase sempre nas experiências, nas crenças, no hábito e nas informações que os dirigentes possuem. Como afirma Lang (apud Holdaway & Meekison) “na ausência de um contínuo processo de planejamento e de uma pronta capacidade para pesquisa institucional e análise, as universidades não fazem planos até que os eventos os requeiram e, então, é tarde demais. Em conseqüência, universidades planejam mais para administrar crises do que para evitá-las”.

O planejamento deve fazer parte das atividades normais de gestão e não ser algo que se faz de quando em vez, constituindo um processo vivo que ocorre em todos os níveis hierárquicos e que envolve toda a comunidade.

A própria natureza da instituição exige que os diversos interesses se manifestem, a fim de que se possa firmar um pacto que confira às decisões tomadas legitimidade e condições de realização. Isso pressupõe negociação sobre fins e meios, distribuição do poder e rejeição de racionalidades únicas e absolutas no sistema organizacional.

Em outras palavras, “na organização do esforço do planejamento, não se trata de fixar uma estrutura formal para o planejamento, mas estabelecer as bases sobre as quais um sistema de planejamento deve ser organizado. Organizar o planejamento significa definir quem participa dele, qual o papel dos vários participantes, que relações devem existir entre estes participantes e como devem se conduzir” (Procenge Consultores, 1987:3).

Ou seja, é necessário trabalhar politicamente o processo de planejamento, respeitando a diversidade de interesses e de interlocutores. O plano deve ser a representação ordenada dessas diferentes concepções, postas em condições de exequibilidade. Sua institucionalização vai depender da forma como for conduzida a discussão sobre sua importância e oportunidade.

Outras modificações de natureza mais operacional são também necessárias, como:

- a criação de suportes logísticos (banco de dados, tratamento, análise e disseminação de dados e informações sobre os ambientes interno e externo) que subsidiem a atividade de planejamento;
- a manutenção de um grupo permanente voltado para as atividades de planejamento;
- a definição de critérios de avaliação;
- o reforço do processo decisório nas várias instâncias colegiadas, levando-as a incorporar a dimensão do planejamento;
- a articulação do planejamento institucional com as políticas para o ensino superior;
- a articulação entre órgãos de planejamento e as diferentes unidades da organização.

Essas condições são importantes para que os planos possam ser operacionalizados, a atividade de planejamento se credencie junto à comunidade acadêmica e os problemas possam ser gerenciados, apesar das restrições ambientais.

As considerações feitas sobre aspectos que envolvem o processo de planejamento indicam que há muito a fazer para viabilizar o planejamento estratégico como um instrumento gerencial nas instituições universitárias. Necessitam ser criadas condições não apenas materiais, mas, principalmente, de legitimidade da atividade de planejamento.

Criar essas condições não é tarefa fácil. Mas, ou se modificam as condições objetivas e de legitimação da atividade de planejamento ou se continua a fazer um planejamento que se caracteriza fundamentalmente por produzir planos e não decisões críticas.

E decisões críticas certamente fornecem os instrumentos para que a organização atue de maneira mais eficaz na solução dos problemas. 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 possí-

veis para alcance dos objetivos. É importante reter, no entanto, que em todo o processo de planejamento existe um espaço para improvisações e julgamentos. Os números e os dados são importantes, mas não substituem a capacidade crítica de interpretação daqueles que conduzem o processo.

Para Tousignant (1990:23), “o planejamento nas universidades é possível e é benéfico. Tem êxito quanto maior é o seu respeito pela natureza própria da instituição universitária. Muitos fracassos no planejamento são atribuídos à ignorância, ao esquecimento ou ao desprezo dessa configuração estrutural particular da universidade”.

É preciso ter claras as 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

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

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

Dube, C. Stuart & Brown, Albert W. Strategic assessment: a rational response to university cutbacks. *Long Range Planning*. Great Britain, 16(2):105-13, 1983.

Holdaway, E. A. & Meekison, J. P. Strategic planning at a Canadian university. *Long Range Planning*. Great Britain, 23(4):104-13, 1990.

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 R. 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.

Neiva, C. C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva de eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: Vahl, Teodoro R. et alii (orgs.). *Desafio da administração universitária*. Florianópolis, UFSC, 1989, cap. 1.

Procenge Consultores S. A. *Manual para o 7º treinamento de uniformização conceitual do corpo gerencial da Sudene*. Carpina, 1987.

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*. UFRN/ Universidade de Quebec, 1990.

Vasconcellos Filho, Paulo & Fernandes, A. C. Planejamento estratégico: vantagens e limitações. In: Vasconcellos Filho, Paulo et alii (orgs.). *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro, LTC, 1982.