

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Desenvolvimento de um Plano Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior

Autor: Lúcio Tadeu Costabile
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

Desenvolvimento de um Plano Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior

Autor: Lúcio Tadeu Costabile
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio

Curso: Engenharia Mecânica
Área de Concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Dissertação de mestrado acadêmico apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica.

Campinas, 2007
SP – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

C823d Costábile, Lúcio Tadeu
Desenvolvimento de um plano estratégico em uma
instituição de ensino superior / Lúcio Tadeu Costábile. --
Campinas, SP: [s.n.], 2007.

Orientador: Antonio Batocchio
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia. I.
Batocchio, Antonio. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III.
Título.

Título em Inglês: Develop a strategic plan in a private institution of higher education.

Palavras-chave em Inglês: Strategic planning, Strategy.

Área de concentração: Materiais e Processos de Fabricação.

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Olívio Novaski e Miguel Antonio Bueno da Costa.

Data da defesa: 06/07/2007

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

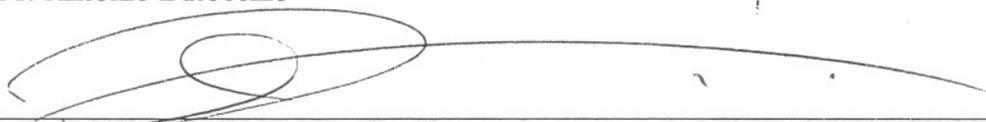
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

Trabalho Final de Mestrado

**Desenvolvimento de um Plano Estratégico em
uma Instituição de Ensino Superior**

Autor: Lúcio Tadeu Costáble

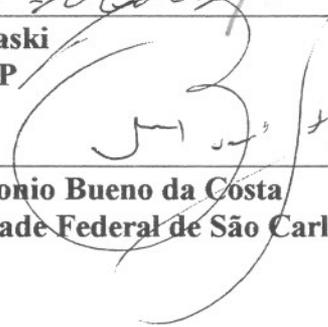
Orientador: Prof. Dr. Antonio Batocchio



Prof. Dr. Antonio Batocchio
DEF/FEM/UNICAMP



Prof. Dr. Olívio Novaski
DEF/FEM/UNICAMP



Prof. Dr. Miguel Antonio Bueno da Costa
UFSCAR / Universidade Federal de São Carlos

Campinas, 06 de julho de 2007

Dedicatória

Dedico este trabalho a meus pais companheiros de todas as horas, que me guiaram com a sabedoria divina pelas barreiras da vida.

À minha esposa e aos meus filhos que por diversas vezes sentiram minha falta e souberam superar todos esses momentos.

Aos professores colegas do Curso de Administração de Empresas da Faculdade do Vale pela ajuda na coleta de dados e troca de informações durante as longas e intermináveis reuniões.

À coordenadora do Curso de Administração de Empresas Prof^a Dra. Andréa Gonçalves pelas longas conversas após o término das aulas.

Aos amigos do Centro de Processamento de Dados pelas dicas de formatação do trabalho.

A todos meus amigos que me acompanharam ao longo dessa jornada.

A todos meu muito obrigado pela lealdade e companherismo.

Agradecimentos

A finalização deste trabalho se deve a ajuda de muitos, aos quais expressarei meus sinceros agradecimentos:

Ao irmão e amigo Prof. Dr. Antônio Batocchio pela oportunidade oferecida e preciosas orientações e dicas que me conduziram na efetivação desse trabalho;

Ao colega Doutorando Rolando Antonio Thimmig pelas incansáveis indagações de formatação de texto;

Aos colegas do Corpo Docente da Faculdade do Vale pelas análises dos dados e pelas propostas oferecidas;

À Prof. Dra. Andréa pelas revisões do texto e a contribuição de informações relevantes utilizadas neste trabalho;

Ao meu grande amigo Ademar Castello Branco pelas noites em claro trocando informações e auxílio na língua inglesa.

Não teria palavras de como agradecer a colaboração de vocês.

Obrigado!

“Toda experiência transmitida com humildade e sabedoria é aceita, e terá sempre o profundo agradecimento das pessoas que se enriqueceram com mais conhecimento”

Autor desconhecido

Resumo

COSTABILE, Lúcio Tadeu, Desenvolvimento de um Plano Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2007, 138 p. Dissertação (Mestrado).

Este trabalho faz uma revisão dos recentes conceitos de Planejamento Estratégico, e sendo assim, cumpriu a missão de elaborar um desenvolvimento de um plano estratégico para uma instituição de ensino superior privada, buscando assim novas estratégias para superar os obstáculos do futuro

Assim, procurou-se estudar sobre do planejamento estratégico e propor um modelo para o Curso de Administração de Empresas o qual se apresentou como tema de grande importância tanto pela necessidade de definir estratégias para sua alavancagem quanto pelo atendimento à demanda da sociedade. A população pesquisada é composta por docentes e discentes. Foram utilizadas pesquisas quantitativa e qualitativa através de estudo de caso. Esta dissertação buscou realizar um estudo dos pontos fortes e fracos da instituição de ensino a fim de saber as condições reais do curso. Dessa forma buscou a análise do ambiente organizacional, visando compreensão e identificação das estratégias adotadas pela instituição. Buscou-se também a identificação de novas estratégias e a forma de implementá-las, no sentido de despertar no curso o uso de técnicas administrativas, em especial o planejamento estratégico, com o objetivo de promover mudanças não só no cenário educacional pedagógico, como desenvolver uma forte visão sistêmica para tornar um curso competitivo.

Palavras chaves

Planejamento Estratégico, Estratégia

Abstract

COSTABILE, Lucio Tadeu, Develop a Strategic Plan in a Private Institution of Higher Education, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2007, 138 p. Dissertação (Mestrado).

This work aimed at revising the recent concepts of Strategic Planning in order to elaborate and to develop a strategic plan in a private college institution, looking for new strategies to overcome the future obstacles. Therefore, the strategic planning technique was studied in order to propose a model for the Business Administration Course, once this is a theme of great importance not only for the necessity of defining strategies for its improvement but also to respond the demand of the society. The technique of case study through the use of the quantitative and qualitative researches was applied to investigate the researched population, which was composed by professors and students.

This study verified the strong and weak points of the teaching institution in order to know the real conditions of the course. In that way, it was important to analyze, identify and understand the organizational environment of the institution and its adopted strategies to change them, if necessary. The study also aimed at identifying new strategies and forms to apply them in the course, once administrative techniques, especially the strategic planning, are important tools to promote changes not only in the education scenery with a pedagogic vision but also, as something necessary to conquer a strong systemic vision to make the Business Administration Course more competitive.

Key-words:

Strategic planning, Strategy

Índice

Lista de Figuras.....	xi
Lista de Tabelas.....	xiii
Nomenclatura.....	xiv
Capítulo 1: Introdução	1
1.1 - Contextualização.....	1
1.2 Justificativas.....	3
1.3 Objetivos	5
1.4 Relevância da pesquisa	6
1.5 Tipo de pesquisa.....	7
1.6 Conteúdo da dissertação.....	8
Capítulo 2: Fundamentação teórica.....	10
2.1. Conceito de planejamento estratégico.....	10
2.2. Etapas do planejamento estratégico	13
2.3. Necessidades do planejamento estratégico	15
2.4. Fatores facilitadores da implantação.....	16
2.5. Fatores de restrição a implantação	17
2.6. A importância do planejamento estratégico na IES	19
2.6.1 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico.....	20
2.7. Enfoques do planejamento estratégico.....	21
2.7.1. Planejamento estratégico racional.....	21
2.7.2. Planejamento estratégico orientado para o mercado.....	22
2.7.3. Planejamento estratégico situacional	23
2.7.4. Planejamento estratégico participativo	23
2.8. O planejador	24
2.8.1. Qualificações do planejador.....	24
2.8.2. Avaliação do planejador.....	25
2.9.– Princípios educacionais e planejamento acadêmico	25
2.9.1– Planejamento estratégico na IES.....	28
2.10 - Formulação da estratégia acadêmica	31
2.10.1- Tipos de estratégia acadêmica	32
2.11 - O paradigma educacional	33
2.12 - Estratégia para excelência administrativa acadêmica.....	34
2.13 - A inclusão social propiciada pela IES	36
2.14 - A universidade dinâmica	37
2.15 - Três correntes de planejamento estratégico.....	38
2.15.1 - O planejamento estratégico como corrente formal de conhecimento.....	38
2.15.2- Corrente do posicionamento concorrencial	39
2.15.3 - A corrente da arquitetura estratégica	40
Capítulo 3: Metodologia	42
3.2 Metodologia da pesquisa.....	42

3.3 População e amostra.....	43
3.4 Tipo de Pesquisa	44
3.5 Fases da Pesquisa	45
3.6 Coleta de dados	47
3.7. Instrumento de coleta de dados	47
3.8. Análise dos dados.....	48
3.9. Técnica utilizada para análise dos dados	48
3.9.1. - Análise de SWOT	50
3.10. Comentários	51
Capítulo 4: Estudo de caso.....	53
4.1. Perfil da instituição de ensino superior campo de pesquisa.....	53
4.2 - População pesquisada	55
4.3 Grupo responsável pelo planejamento estratégico.....	56
4.3.1 Caracterização do corpo docente entrevistado.....	56
4.4 - Resultados e análises	60
4.4.1 – Análise dos resultados quantitativos.....	61
4.4.2 - Análise das questões relacionadas com a coordenação do curso de Administração de Empresas.....	61
4.4.3 – Distribuição de frequência dos conhecimentos e domínios das informações da coordenação do curso	62
4.4.4 - Análise das Questões Relacionadas com o Corpo Docente.....	68
4.4.5 – Análise das Questões Relacionadas com a Infra-estrutura do Curso.....	74
4.4.6 – Análise das Questões Relacionadas com o Currículo do Curso.....	85
4.4.7 – Diagnóstico do Curso de Administração de Empresas na FAVALE.....	89
4.4.8 – Pontos fortes identificados	90
4.4.9 – Pontos fracos identificados.....	93
4.4.10 – Identificação das variáveis no ambiente externo.....	94
4.5 - Proposta de planejamento estratégico para o curso de administração de empresas na FAVALE.....	97
4.5.1 – Definição da missão.....	97
4.5.2 – Visão.....	97
4.5.3 – Perfil do futuro curso.....	98
4.5.4 – Objetivos estratégicos.....	98
4.5.5 - Estratégias.....	99
4.5.6 – Planejamento de implementação.....	101
4.5.7 – Alocação de Recursos.....	108
4.5.8 – Fatores comprometedores a implementação da proposta de planejamento estratégico.....	109
4.5.9 – Ações facilitadoras à Implementação da Proposta de Planejamento Estratégico.....	110
4.6 Comentários Finais.....	110
Capítulo 5: Conclusões	112
5.1 Sugestões para trabalhos futuros.....	114
Referências bibliográficas.....	115
ANEXOS	121

Lista de Figuras

Figura 4.1 Disponibilidade de Atendimento da Coordenação do Curso.....	62
Figura 4.2 Conhecimentos e Domínios de Informações da Coordenação do Curso.....	63
Figura 4.3 Eficiência na Resolução de Problemas pela Coordenação do Curso.....	63
Figura 4.4 Realizações de Promoções de Eventos no Curso de Administração de Empresas.....	64
Figura 4.5 Relacionamento com o Coordenador do Curso.....	64
Figura 4.6 Freqüências de Visitas às Salas de Aulas pelo Coordenador do Curso.....	65
Figura 4.7 Aceitação de Sugestões de Alunos pela Coordenação do Curso.....	65
Figura 4.8 Reuniões com Professores e Representantes de Classe do Curso.....	66
Figura 4.9 Ausência do Coordenador do Curso.....	66
Figura 4.10 Meios de Comunicação no Curso.....	67
Figura 4.11 Apoio da Alta administração para com a Coordenação do Curso.....	67
Figura 4.12 Necessidade de um Conselho para a Gestão do Curso.....	68
Figura 4.13 Disponibilidade de Atendimento do Corpo Docente.....	68
Figura 4.14 Conhecimento e Domínio do Corpo Docente.....	69
Figura 4.15 Exemplos Práticos em Sala de Aula.....	69
Figura 4.16 Motivação em Sala de aula.....	70
Figura 4.17 Manutenção da Disciplina pelos Alunos.....	70
Figura 4.18 O Nível de Titulação do Corpo Docente.....	71
Figura 4.19 Experiência Prática do Corpo Docente para o Curso.....	71
Figura 4.20 Assiduidade e Pontualidade do Corpo Docente.....	72
Figura 4.21 O Cumprimento do programa pelo Corpo Docente.....	72
Figura 4.22 Coerência da Avaliação do Corpo Docente.....	73
Figura 4.23 Sistema de Avaliação do Corpo Docente.....	73
Figura 4.24 Salas de Aula do Curso.....	74
Figura 4.25 Cadeiras da Sala de Aula.....	74
Figura 4.26 Recursos de Multimídia.....	75
Figura 4.27 Lotação em Sala de Aula.....	75
Figura 4.28 Acústica nas Salas de Aula.....	76
Figura 4.29 Ventilação nas Salas de Aula.....	76
Figura 4.30 Os Laboratórios do Curso.....	77
Figura 4.31 As Cadeiras dos Laboratórios.....	77
Figura 4.32 Ventilação nos laboratórios.....	78
Figura 4.33 Recursos de Multimídia nos Laboratórios.....	78
Figura 4.34 Micro Computadores nos Laboratórios.....	79
Figura 4.35 Acervo da Biblioteca.....	79
Figura 4.36 Mesas e Cadeiras da Biblioteca.....	80

Figura 4.37 Ventilação na Biblioteca.....	80
Figura 4.38 Área da Biblioteca.	81
Figura 4.39 Atendimento ao Usuário na Biblioteca.....	81
Figura 4.40 Micro-Computadores na Biblioteca.....	82
Figura 4.41 Sala de Estudos na Biblioteca.....	82
Figura 4.42 Cantina no Campus.....	83
Figura 4.43 Área de Lazer no Campus.	83
Figura 4.44 Higiene dos Banheiros.....	84
Figura 4.45 Serviços de Xerox no Campus.....	84
Figura 4.46 Carga Horária do Curso.....	85
Figura 4.47 Avaliação de Currículo Obsoleto.	85
Figura 4.48 Avaliação de Currículo Inovador.	86
Figura 4.49 Disciplinas Básicas.	86
Figura 4.50 Falta de Disciplinas Básicas.	87
Figura 4.51 Disciplinas Profissionalizantes.....	87
Figura 4.52 Disciplinas Específicas.....	88
Figura 4.53 Interdisciplinariedade no Curso.....	88

Lista de Tabelas

Tabela 4.1 - Distribuição de frequências dos entrevistados por titulação.....	57
Tabela 4.2 - Distribuição de frequência por área de formação	54
Tabela 4.3 - Distribuição de frequências por regime de trabalho	55
Tabela 4.4 - Distribuição de frequências por tempo de docência na instituição.....	55
Tabela 4.5 - Distribuição de frequências da disponibilidade de atendimento da coordenação do curso	57
Tabela 4.6 - Distribuição de frequências dos conhecimentos e domínios das informações da coordenação do curso.....	58
Tabela 4.7 - Pontos Fortes e Pontos Fracos Identificados.	89
Tabela 4.8 - Oportunidades e ameaças identificadas.	95

Nomenclatura

Siglas

IES	Instituição de Ensino Superior
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities e Threats
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
BCG	Boston Consulting Group
MEC	Ministério da Educação e Cultura
ERP	Enterprise Resource Planning
PE	Planejamento Estratégico
FAVALE	Faculdades do Vale
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
PADI	Práticas Administrativas Integradas
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo

Capítulo 1:

Introdução

1.1 - Contextualização

O termo planejamento é antigo, encontrado em muitas línguas há muitos séculos. Também teria sido praticado desde que os povos começaram a pensar nas implicações futuras das suas escolhas de ação.

Quando as sociedades se tornaram mais organizadas, o planejamento passou a ser uma ferramenta de liderança e administração. A utilidade do planejamento como ferramenta de administração também mudou. No passado, os administradores e líderes consideravam o planejamento um luxo ou alguma coisa extra usada para ocasionar mudanças. O planejamento deu aos administradores e líderes uma vantagem considerável sobre seus concorrentes na busca de maiores desafios a serem enfrentados. Entretanto, o planejamento não podia ser chamado de função indispensável, porque com grande frequência as organizações obtinham sucesso sem ele.

Toda empresa ambiciosa alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas e bons resultados sócio-econômicos. É para esse feito que as organizações adotam estratégias que possam proporcionar aos seus clientes mais valor do que a concorrência, aproveitando as potencialidades dos recursos à sua disposição. O mercado atual é dinâmico, altamente competitivo e globalizado exigindo um refinado

conceito de estratégia para que as empresas possam buscar melhor posicionamento dentro de suas áreas de atuação.

O planejamento estratégico numa empresa é necessário para sua permanência no mercado atual, porém sua implantação não é fácil, visto que são necessários comprometimentos, mudanças de postura, aceitação de novas tecnologias e definição do negócio e da missão da empresa. Essas são premissas básicas para um bom planejamento.

Para que o sucesso da empresa não seja fruto do acaso, existe a necessidade de se planejar ações. Para tanto, devem ser considerados aspectos como o que está dirigindo a concorrência no segmento de negócios que a empresa atua, e de que forma este segmento de negócios irá se desenvolver, que atitudes estão tomando ou tomarão os concorrentes e qual a melhor maneira de responder isto de forma competitiva. É através do planejamento estratégico e da análise de itens da concorrência, clientes, fornecedores, sinais de mercado, movimentos competitivos, mapeamento de grupos estratégicos e cenários em que atuam, que uma empresa poderá definir seu melhor posicionamento a curto, médio e longo prazo.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla que balizará o modo como a empresa irá competir, quais serão suas metas e quais serão as políticas necessárias para o efetivo cumprimento das metas.

De acordo com Viana (1998), planejar estrategicamente é uma exigência de toda organização moderna, especialmente da Instituição de Ensino Superior. Enquanto instituição complexa, responsável pela formação dos futuros profissionais da sociedade de hoje e do futuro.

De acordo com Castro (2004), a universidade brasileira encontra-se, talvez, diante de uma das fases mais difíceis de sua história. Isso reflete a dura realidade duvidosa de uma Instituição de Ensino Superior gerar resultados positivos para as necessidades da sociedade. No entanto, tal situação não foi criada pelas próprias instituições. Para Ésther e Fonseca (2001), o próprio governo, em função de sua política de redução de investimentos no ensino superior, tem sido responsável pelo sucateamento das

instituições e da própria qualidade dos cursos oferecidos pelas mesmas. Infelizmente essa é uma verdade aceita por todas as instituições, que estão se desdobrando para poder cobrir os gastos com pessoal acadêmico e operacional, na busca incansável de poder oferecer à população cursos de graduação de qualidade.

Para Cardoso (2003), estes questionamentos modernos têm-se manifestados nos gestores das Instituições de Ensino Superior, que estão a cada dia sendo surpreendidos por este novo ambiente externo que têm afetado diretamente o dinamismo das instituições, levando-os a profundos questionamentos sobre seus objetivos e funções, como também no que diz respeito a sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vêm empregando os recursos provenientes da sociedade.

Para Castro (2004), para dar respostas às pressões, questionamentos e desafios, que se apresentam no cenário atual e futuro, as Instituições de Ensino Superior têm procurado realizar planos para prover as procuras da sociedade, refletindo fortemente sobre velhas práticas que hoje não apresentam mais eficácia e sendo impulsionadas a procurar novos rumos e opções dentro e fora do seu ambiente, através de mudanças planejadas nos campos acadêmicos e administrativos.

Além de todas as considerações anteriores, em termos regionais deve-se levar em conta também o aumento do número de Instituições de Ensino Superior na região do Vale do Ribeira, expondo a Faculdade do Vale a mudanças, e pressionando-a, a apresentar um maior desempenho e qualidade nos seus serviços.

1.2 Justificativas

Administrar estrategicamente é uma exigência de toda organização moderna, especialmente de uma Instituição de Ensino Superior, enquanto instituição complexa responsável pela formação dos futuros profissionais da sociedade de hoje e do futuro. Mas a prática de um planejamento, na IES tem de ser aplicado de uma forma efetiva, eficiente e eficaz.

Segundo Meyer (1998), a universidade, como organização, apresenta características especiais que a distinguem das demais organizações. A necessidade de enfrentar e buscar alternativas de ação para uma administração estratégica numa IES, motivou a realização de um trabalho na área acadêmica.

Administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

A universidade como uma organização necessita ser administrada de forma a utilizar as mesmas habilidades e funções gerenciais requeridas para a condução de quaisquer outras organizações prestadoras de serviço.

A existência da administração estratégica é importante porque facilita o processo de tomada de decisão, orienta as atitudes e as atividades para os objetivos da organização, reduz o risco de despesas, e facilita o controle do futuro.

O planejamento geralmente abrange períodos de pequeno, médio e longo prazo. Ele normalmente é executado por um órgão central da organização e engloba o planejamento de cada área específica.

Segundo Baldrige (1983), a universidade é uma organização pluralista, gerindo interesses dificilmente conciliáveis de subgrupos, buscando resolver conflitos declarados entre administradores e educadores, professores e alunos.

Porter (1986), considera que uma organização sem planejamento estratégico bem estabelecido, está correndo sérios riscos de fechar suas portas frente à concorrência agressiva existente atualmente no mercado.

A IES é uma instituição diferenciada, exigindo que sua gestão seja ágil, criativa, flexível e que consiga acompanhar as mudanças que caracterizam a sociedade de hoje e do futuro.

Diante dessas características da IES, têm-se gerado a necessidade de delinear um novo perfil para o gestor universitário, de forma que suas ações sejam adequadas e competentes, favorecendo, e mesmo possibilitando, o alcance dos objetivos, de busca da qualidade da IES, definindo critérios para avaliação de sua eficiência e produtividade

1.3 Objetivos

- **Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho, é a aplicação dos conceitos de Administração Estratégica na elaboração do Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior, visando a área acadêmica e avaliando seus resultados no dia a dia das ações institucionais.

- **Objetivos específicos**

Realizar a análise de SWOT com a finalidade de avaliar os pontos fortes, e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da instituição de ensino superior.

Definir a missão, visão e perfil do curso de Administração de Empresas, estratégias e o plano de implementação, bem como responsabilidades e investimentos.

Identificar os fatores dificultadores à implantação, buscando assim novas estratégias a serem implementadas trazendo benefícios para a IES, orientando-a em seus objetivos.

Identificar os fatores que podem facilitar a implantação do Planejamento Estratégico, transformando-o numa ferramenta para a busca da melhoria efetiva do trabalho global e na área acadêmica da IES.

Definir as ações acadêmico-administrativas da IES, voltadas ao atendimento das exigências da modernidade.

Conceituar o Planejamento Estratégico detectando aspectos que geram a necessidade da sua implantação no todo da faculdade e, especificamente, na sua área acadêmica.

Analisar as estratégias utilizadas pela IES, universo desta pesquisa, para implantar o Planejamento Estratégico no seu todo e na área acadêmica.

Discutir os benefícios decorrentes da implantação do Planejamento Estratégico na IES pesquisada, a partir da ótica de seus responsáveis legais.

Oferecer referências, aos futuros planejadores estrategistas das instituições de ensino superior e especificamente ao da Faculdade do Vale, para a discussão dos problemas que afetam a implantação do Planejamento Estratégico global indicando alternativas para sua solução de forma efetiva.

1.4 Relevância da pesquisa

Muito se tem falado e escrito a respeito da necessidade da implantação do Planejamento Estratégico em IES.

A literatura existente a respeito é muito vasta, rica e atualizada, abordando a necessidade e a importância de se planejar estrategicamente, destacando seus aspectos positivos e inovadores, especialmente na área administrativa.

No entanto, a respeito da necessidade de planejar estrategicamente, na área acadêmica da IES considerando-a em seus aspectos diferenciadores e complexos, quase nada existe a respeito.

Conseqüentemente, a implantação do Planejamento Estratégico na área acadêmica encontra obstáculos que dificultam e mesmo impedem a sua concretização com eficiência, eficácia e efetividade.

As limitações da prática do Planejamento Estratégico na área acadêmica da IES, não têm sido discutidas de forma significativa por estudiosos, pois não há literaturas especializadas neste aspecto da ação universitária.

Em termos teóricos esta pesquisa tem sua relevância na discussão do processo de implantação do Planejamento Estratégico e na intenção de preencher uma lacuna existente no estudo da implantação do Planejamento Estratégico na área acadêmica.

É importante ressaltar que este trabalho não pretende desvalorizar a figura do administrador, mas devolver à ação acadêmica o seu merecido lugar de destaque na instituição.

Sob aspectos práticos, esta pesquisa buscou gerar subsídios aos administradores da instituição envolvida, discutindo os fatores facilitadores e dificultadores da implantação do Planejamento Estratégico na IES, auxiliando-os na compreensão dos obstáculos e na busca de soluções alternativas para a sua ação.

1.5 Tipo de pesquisa

A pesquisa de caráter descritivo exploratório foi realizada através do método Estudo de Caso, uma vez que, o propósito fundamental foi fazer uma análise intensa do Curso de Administração de Empresas da Faculdade do Vale, que têm apresentado fortes pressões por parte dos concorrentes na busca incansável de uma clientela, proveniente da região.

A Pesquisa Exploratória foi realizada no início do trabalho, o que serviu de base para o Método Descritivo e, finalmente adotou-se a Pesquisa de Opinião.

1.6 Conteúdo da dissertação

O trabalho está estruturado em cinco capítulos que tratam dos assuntos abaixo especificados:

O primeiro capítulo contextualiza o tema abordado, dedicando-se aos problemas do tema, enfocando a questão da globalização, da competitividade, da diversificação de produtos, das novas tecnologias, dos problemas dos dirigentes educacionais, destacando a relevância da consideração do planejamento na atualidade e direciona a proposta de trabalho a partir dos objetivos e justificativa da escolha e as perspectivas criadas, com a finalidade de apresentar as estratégias que serão propostas neste trabalho.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica propriamente dita, apresentando uma revisão histórica e conceitual do Planejamento Estratégico, identificando alguns de seus modelos, definições para visão, missão, valores, pontos fortes e fracos das metodologias, aplicações nas diversas áreas, e questões sobre estratégias, implementações e controle estratégico. É, efetivamente, a base de todo o trabalho, e fornece os fundamentos para a realização do estudo de caso.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no estudo de caso, formula-se o problema de pesquisa, delimita-se e identifica-se o universo da pesquisa, realizando as análises e interpretações dos mesmos. E, por último, apontam-se as limitações do trabalho.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, quando são apresentados e analisados os dados obtidos em pesquisa, de forma mais detalhada. Faz-se o uso das estratégias especificadas na literatura e são sugeridas ações a serem implementadas visando sucesso na administração do Curso de Administração de Empresas das Faculdades do Vale.

Finalmente, mostra-se no quinto capítulo as considerações finais de todo o trabalho desenvolvido como também são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

A Bibliografia apresenta a relação de todas as obras referenciadas na dissertação e também aquelas que foram utilizadas na preparação do trabalho, mas que não foram mencionadas no texto.

Capítulo 2: Fundamentação teórica

2.1. Conceito de planejamento estratégico

A preocupação com o ambiente nasceu durante o início dos anos 50, inicialmente nas empresas e depois em outros tipos de organizações, sendo que a causa deste problema seria a sintonia entre o mercado que os absorvia e os produtos que eram ofertados. Este problema ficou conhecido como problema estratégico e poderia ser resolvido através de um planejamento estratégico, onde se trabalharia a análise das oportunidades oferecidas pelo ambiente, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia), entre os dois extremos, satisfazendo de maneira tal a maximizar os objetivos a serem alcançados pelas empresas (ANSOFF, 1990).

Certo (2003), planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos, ou seja o desenvolvimento sistemático de programas de ações destinadas a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio de análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas. É uma atividade gerencial fundamental independente do tipo de organização que esteja sendo gerenciado. O desafio de se realizar um planejamento em organizações pequenas, grandes, com ou sem fins lucrativos, é o mesmo para todos.

Planejamento é função gerencial básica, é aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar, que são atividades inter-relacionadas. Organizar, influenciar e controlar baseiam-se em resultados do planejamento.

O Planejamento Estratégico pode ser entendido como um processo que visa lidar com as dinâmicas do relacionamento com o ambiente e com as partes internas da organização, que procura formular os propósitos de uma instituição, ou seja, definir sua missão, seus objetivos, suas metas, programas e estratégias mais adequadas a fim de definir o futuro da instituição.

Para Oliveira (2001), corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento, é o limite da formalização, uma visão estática, onde a relação custo-benefício deve ser observada, sendo que o processo de planejamento é muito importante até seu produto final, e que o plano deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. O plano é a última parte a ser considerada no planejamento estratégico, não porque seja a menor, a menos importante, mais a parte que resume as discussões a respeito de toda a visão do conjunto e é através dele que podem ser operacionalizadas as decisões tomadas, sendo o limite da formalização do planejamento.

Meyer (1998), define o Planejamento Estratégico como processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo.

Planejar está relacionado às definições de quais objetivos devem ser alcançados, quais atividades devem ser executadas e quais recursos devem ser utilizados, a fim de que todos os propósitos de uma instituição sejam realmente alcançados. Meyer (1998), diz que planejar é escolher um curso de ação e decidir, com antecedência, o que deve ser feito, quando deve ser feito e em que seqüência deve ser feito.

A existência do planejamento é importante porque facilita o processo de tomada de decisão, orienta as atitudes e as atividades para os objetivos da instituição, reduz o risco de despesas, e facilita o controle das ações.

Os objetivos do Planejamento Estratégicos são:

- Definir o negócio

- Definir sua missão
- Analisar de ambiente
- Definir planos de ação
- Implantar e controlar

Kotler e Mulyph (1991), definem Planejamento Estratégico como processo de desenvolvimento e manutenção de uma adaptação estratégica entre a organização e suas mudanças de oportunidades de mercado.

Planejamento Estratégico é um processo que deve articular, com clareza, o futuro da instituição e as ações a serem desenvolvidas para que este futuro possa ser concretizado, investigando as relações possíveis entre as condições apresentadas pela instituição, seus valores e as oportunidades existentes no ambiente externo onde ela exerce suas funções. Nesse sentido é necessário que seus objetivos e as ações que serão desenvolvidas sejam bem claras, a fim de obter êxito.

Para Dill (1994), o processo de planejamento de uma universidade é uma arte, um processo de integração mais forte para aumentar eficiência e qualidade.

O Planejamento Estratégico preocupa-se com as grandes e fundamentais questões das organizações, e para implantá-lo é necessária uma mudança na filosofia e na visão administrativa.

O Planejamento Estratégico deve ser visto como um processo orientador e criador de condições necessárias para as alterações desejadas nos objetivos, na estrutura, no processo e no comportamento organizacional.

Para Cope (1981), o administrador universitário, para viabilizar de forma satisfatória o seu empreendimento, deve levar em conta a necessidade de interagir de forma eficiente com o meio ambiente, garantindo assim os recursos necessários para o cumprimento da missão da instituição e satisfazendo as necessidades dos usuários.

De acordo com o conceito de planejamento defendido por Peter Drucker (1992), existem dois critérios que são indispensáveis para o bom funcionamento das organizações: “eficácia e eficiência”. A eficácia, na opinião de Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é, a eficiência no desempenho das atividades operacionais jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização.

Em suma, como destaca Castro (2004), O planejamento Estratégico é um instrumento de trabalho poderoso que requer certas condições para funcionar e que visa servir à direção mais eficaz das instituições. Para cada instituição, haverá um sistema de gestão mais adequado que pode não ser o Planejamento Estratégico.

2.2. Etapas do planejamento estratégico

Como todo processo permanente e dinâmico o Planejamento Estratégico de qualquer instituição envolve uma série de etapas sempre sujeitas às variações do seu ambiente interno e externo.

Qualquer mudança significativa nesses ambientes gera, por sua vez, mudanças profundas nos seus objetivos, metas e estratégias.

Por isso há necessidade de uma avaliação diagnóstica e mediadora das propostas institucionais, com vistas às suas adequações permanentes às flutuações do ambiente onde desenvolve suas funções., é uma tarefa fundamental para qualquer planejador.

A avaliação é portanto, uma atividade permanente que afeta todas as etapas do processo dinâmico do Planejamento Estratégico.

São etapas do Planejamento Estratégico, de acordo com Certo e Peter (1993):

- Definição do negócio da instituição: é fundamental definir o tipo de empreendimento da instituição, sua área de atuação, os focos de priorização de sua ação, a partir de uma intensa e séria

pesquisa de mercado, identificando possibilidades, áreas de congestionamento de ofertas, níveis de concorrência, possibilidades futuras, quais segmentos atingir.

- Definição da missão da instituição: declaração única que representa sua identidade e sua razão de ser. Segundo Peter Drucker (1992), uma das atividades mais difíceis e dolorosas de uma instituição é a definição da sua missão. Sem essa definição não há como administrar bem uma instituição, estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e desenvolver as ações necessárias para um bom desempenho. De modo geral a missão descreve os fins políticos, éticos, sociais e econômicos da instituição.

- Análise do ambiente: etapa que envolve a identificação e a análise das possibilidades, ameaças, pontos fortes e fracos dos ambientes externo e interno da instituição. Essa análise possibilita identificar suas tendências e mudanças, oportunidades e ameaças, com repercussões diretas no futuro da organização. Cabe ao planejador estrategista desenvolver esforços no sentido de utilizar suas possibilidades e oportunidades para desenvolver, aperfeiçoar e fortalecer a instituição e amenizar ou neutralizar suas ameaças, através de estratégias eficazes e eficientes.

- Os planos de ação implicam na explicitação dos objetivos, com o que se pretende atingir, e onde a instituição pretende chegar, metas e passos com prazos para atingir os objetivos propostos.

- Implantação e controle das decisões estratégicas implica na operacionalização e gerenciamento de todos os compromissos institucionais, esta implantação envolve todos os segmentos da instituição e dependerá do grau de compromisso, motivação e profissionalismo de todos.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2003), a missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais, os ajustes são normais e necessários. Ao mesmo tempo, que se procede à implantação e administração do Planejamento Estratégico deve-se efetivar uma avaliação de todas as suas ações no sentido de identificar o que está dando certo ou errado, suas facilidades e ou dificuldades, buscando assim alternativas para aperfeiçoar o seu desempenho, assegurando realização de sua missão, objetivos e metas.

2.3. Necessidades do planejamento estratégico

A necessidade de planejar surge como forma de organizar as relações existentes na sociedade, visto que o convívio social, por sua vez, é parte integrante e imprescindível no cotidiano do homem, e este está em constante busca de novas invenções e mudanças.

Donavan (1997), considera o Planejamento Estratégico fundamental para qualquer instituição, ele enfatiza que o processo de planejamento deve ser flexível para absorver mudanças de objetivos e metas decorrentes de alteração de mercado.

Diante da complexidade da sociedade atual, a necessidade de um planejamento na IES, deve estar diretamente relacionada aos anseios de uma sociedade justa e desenvolvida. Dessa forma, é possível estabelecer a convicção de que o planejamento a ser proposto encontrará o devido respaldo institucional, e assim será suficiente para garantir a sua execução prática.

É de extrema necessidade sua execução, garantindo assim a sua sobrevivência num mercado competitivo e instável. Sem a colocação da prática no cotidiano na IES, essa sobrevivência seria praticamente impossível, constituindo-se assim em um desafio para todos os integrantes do processo.

Nas modernas instituições, não há mais lugar para achismos e para improvisações. Organizações não planejadas estrategicamente tendem a desaparecer, superadas pelos concorrentes.

Para que esse processo aconteça com qualidade necessária, as decisões do Planejamento Estratégico são registradas em planos que não podem ser estáticos, mas elaborados de forma a permitir controle dinâmico do processo das decisões referentes às metas e estratégias, para que se possa proceder à avaliação comparativa de resultados, detectando fatores facilitadores e dificultadores do processo, buscando novos horizontes de excelência.

Portanto, a necessidade de planejar surge como forma de identificar, correlacionar, analisar e avaliar todas as variáveis envolvidas nos processos decisórios, a fim de possibilitar um desenvolvimento contínuo. É um recurso para tornar ágil e eficaz a administração da IES para que ela possa corresponder às necessidades e exigências da sociedade, coordenando adequadamente suas atividades.

2.4. Fatores facilitadores da implantação

Muitos são os fatores que afetam a implantação do Planejamento Estratégico, ou seja, suas facilidades e suas restrições de colocar o plano em prática.

Segundo Hall (1984), configuram-se como vantagens da implantação do Planejamento Estratégico, entre outros aspectos, a formalização, considerada como registro das normas e procedimentos propostos para enfrentar as mudanças que afetam a dinâmica das organizações, possibilitando seu controle, acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento.

Parson (1995), destaca como vantagens da implantação do Planejamento Estratégico “a capacidade para enfrentar as pressões do tempo, o avanço da tecnologia e mudanças ambientais”, uma total facilidade de comunicação entre as pessoas envolvidas no processo, fazendo com que a compreensão de seus objetivos, seja plena a fim de garantir sua execução.

Para Dill (1994), o planejamento pode promover a integração organizacional, encorajando a comunicação e contato entre os membros da comunidade. É fundamental que haja essa integração, só assim o gestor do plano tem a convicção de que toda a organização está envolvida com o processo, fazendo com que o fluxo de informações percorra toda a instituição, e que as informações cheguem ao gestor sem que haja distorções.

Oliveira (1993), enfatiza a necessidade de integração da empresa ao meio ambiente organizacional. “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o meio ambiente”.

Afetam a prática diária do Planejamento Estratégico como fatores facilitadores da sua implantação, o dinamismo e a constante adaptabilidade das ações planejadas gerando a necessidade de sempre direcionar o funcionamento da IES às exigências do mercado do futuro, buscando alternativas para adequar a essas novas exigências, a sua estrutura e o seu funcionamento, a importância de orientar a ação universitária por princípios racionais, ágeis e críticos, de forma a fortalecer sua missão e alcançar seus objetivos.

Ainda podem ser caracterizadas como fatores facilitadores de uma ação estratégica planejada a preparação para análises mais realistas e objetivas da IES, para que as decisões possam ser tomadas de forma coerente e competente, a exigência de análise constante da IES visando fazer com que ela, sem perder a identidade, cumpra sua missão e atinja seus objetivos, a criação de uma estrutura adequada de análise que possibilite decisões críticas, ágeis e sábias.

2.5. Fatores de restrição a implantação

Uma fonte importante de restrição resulta de que, na maioria das organizações, os processos pré-estratégicos de tomadas de decisões são de natureza política muito forte. A estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura tradicional da empresa, Ansoff (1993).

Para Ansoff (1993), A resistência manifesta-se ao longo de toda a história de uma mudança, uma reação natural da organização é relutar a qualquer elemento introduzido na cultura tradicional da instituição, ao invés de enfrentar todos os desafios colocados pelo ambiente. A dificuldade é de que, a introdução do Planejamento Estratégico provoca conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades.

Podem ser caracterizadas como limitações à implantação do Planejamento Estratégico nas IES o excesso do formalismo, rigidez, exigências desnecessárias e sem utilidades, evitando que as informações fluam com a rapidez necessária, prejudicando o alcance dos objetivos e a efetivação da missão da IES.

Nas IES, os administradores, talvez por não terem conhecimentos suficientes e necessários adequados aos problemas da instituição, têm muitas dificuldades em priorizar os objetivos e metas organizacionais, fazendo com que ocorram decisões, não obedecendo uma ordem de prioridades a serem tomadas para a efetivação do Planejamento Estratégico.

Entre as restrições que podem dificultar a implantação do Planejamento Estratégico, alguns são marcantes, como a necessidade de combinar as técnicas dos modelos de planejamento com o humanismo das pessoas envolvidas considerando que na IES planejam-se as ações dos indivíduos que tem necessidades, expectativas, e valores diferentes.

Uma IES tem que possuir líderes firmes, com carisma e com poder real para orientar o processo, enfrentar riscos e novos desafios, lidar com mudanças bruscas e resistências, desafiando-se a assumir novas posturas e ações.

Em virtude da IES ser composta por especialistas nas mais diversas áreas, não há uma integração de objetivos e ações, visto que cada curso tem seu próprio objetivo.

Para Wilson (1994), figuram como fatores impeditivos do êxito da implantação do Planejamento Estratégico na IES, redundando em atitudes reativas dos seus integrantes a “impaciência executiva”, que precisa evoluir para o entendimento, o entusiasmo e o comprometimento dos seus executivos, a “falta de imaginação”, impedindo que a criatividade possa substituir o rotineiro, o convencional e, conseqüentemente, o progresso institucional. A dificuldade de chegar ao consenso, que pressupõe o apoio da maioria dos envolvidos, para dar suporte e possibilidade de sucesso para as decisões tomadas, demandando tempo, paciência e comunicação com qualidade.

Além desses aspectos Wilson (1994), também considera como fatores restritivos à prática do Planejamento Estratégico nas IES a impossibilidade de detectar em curto prazo, problemas que possam prejudicar o sucesso das decisões, além da tendência a deixar-se envolver pela armadilha do sucesso,

que impede a renovação constante dos objetivos a atingir, produzindo reações negativas e frustrantes nas pessoas envolvidas.

Ainda são marcantes nesse processo, segundo Wilsom (1994), a ausência da flexibilidade necessária para as adaptações imprescindíveis ao sucesso das instituições, a inadequação do processo de implantação do Planejamento Estratégico por liderança e pelo sistema de comunicação ineficiente, e de planos de ação não ordenados.

Em razão de todos esses fatores, que precisam ser muito bem estudados, e discutidos pela universidade, a implantação de um sistema gerencial estratégico que possa efetivar e avaliar a qualidade do trabalho organizacional, baseado em indicadores, impõe-se como necessidade e desafio aos gestores universitários de hoje e do futuro (MEYER, 1998), exigindo de todos revisões de posturas, de educação e da própria universidade

2.6. A importância do planejamento estratégico na IES

A qualidade é um fator que está desafiando as universidades de hoje e exigindo mudanças significativas na sua estrutura e no seu funcionamento

A sociedade por sua vez, está exigindo profissionais com novas características e que não mais podem ser resultados do trabalho que a universidade estratificou ao longo de sua história, desafiando-a para a efetivação de um trabalho didático-pedagógico-administrativo-político.

A IES deve se preparar para formar profissionais generalistas, polivalentes, críticos, criativos, ágeis, talentosos, capazes de identificar e resolver problemas, integrando as soluções encontradas, trabalhando em equipe, fazendo com que todos participem das decisões a respeito do trabalho a realizar, aperfeiçoando aspectos positivos, buscando novas alternativas para fatores que venham a dificultar a implantação.

Para que cumpra sua missão e alcance seus objetivos, a IES precisa repensar e reorganizar sua estrutura e seu funcionamento, planejando-os estrategicamente, provocando impactos no seu sistema de poder, na sua cultura, na sua forma de trabalhar, garantindo suporte mais efetivo as suas decisões.

Certo e Peter (1993) criam uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas; dessa forma fará com que todas as pessoas trabalhem de forma mais organizada e independente, sem perder de vista sua vocação principal, estabelecendo sistemas que possam integrar e coordenar seus vários segmentos, motivando-os para as ações com qualidade crescente.

Em suma, o planejamento direcionará todos os setores envolvidos no processo, visando a uma só meta, a fim de que não haja êxitos isolados dentro da instituição, pois isso acarretaria conflitos internos, e perda de todo o sucesso organizacional.

2.6.1 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

Certo (2003), Um programa vigoroso de planejamento produz muitos benefícios. Como vantagem, o planejamento ajuda os gerentes a se orientarem para o futuro, enfrentando problemas diários, e sabendo como resolvê-los no futuro.

Um programa de planejamento bem concebido aumenta a coordenação da decisão. Toda e qualquer decisão tomada hoje, deverá ser levado em consideração de como refletirá no amanhã. A função de planejar impulsiona os gerentes a coordenar suas ações.

O planejamento enfatiza objetivos organizacionais, e faz com que os gerentes sejam lembrados constantemente dos objetivos de sua empresa.

De acordo com Certo (2003), pesquisas realizadas demonstram que, 65% de novas empresas, não chegam a completar cinco anos de existência, isso se deve basicamente a falta de um planejamento adequado. Empresas bem sucedidas possuem um plano estabelecido, onde está claramente visível seus objetivos.

Por outro lado, Certo (2003), o lado negativo é que se a função de planejar não for bem executada, o planejamento pode gerar várias desvantagens para a organização. Um planejamento muito complexo, pode exigir muito tempo da gerência, fazendo com que outras atividades como, organizar, influenciar e controlar deixem de serem executadas.

Uma vez definidos os objetivos, os gerentes trabalharam em sua função, visto que as ações dependem dos objetivos a serem alcançados, Um planejamento mal definido, certamente acarretará sérios danos a organização, pois a empresa estará caminhando em destino contrário.

Para Certo (2003), as desvantagens do planejamento costumam resultar do uso incorreto da função de planejamento, uma vez mal elaborado o plano certamente a organização não terá êxito.

Em geral, as vantagens do planejamento superam as desvantagens, pois um plano bem definido certamente fará com que uma organização conquiste metas, objetivos, refletindo o seu sucesso.

2.7. Enfoques do planejamento estratégico

O planejamento estratégico tem se apresentado em diferentes metodologias, que vem surgindo na medida em que velhos conceitos são reformulados, e dão espaço a novos conceitos onde se falam de um ambiente interno e externo em constantes mudanças, onde o ato de planejar se torna um grande desafio para os estrategistas.

2.7.1. Planejamento estratégico racional

Conforme Indeenburg (1993), o modelo básico de Planejamento Estratégico Racional está na crença de um mundo mais ou menos previsível, no qual se possa determinar uma posição futura da organização em termos de objetivos quantificáveis. Neste sentido se destacam as técnicas, de análise de portfólio de produtos, com base na Matriz BCG (Boston Consulting Group) e a Curva de Experiência (PORTER, 1991). De acordo com Gracioso (1990), a técnica Matriz BCG não compreende a

organização como um todo, e sim em definições de estratégia competitivas diferenciadas, ou seja, várias linhas de produtos.

Kotler (1994), alerta para o uso moderado desses modelos de portfólio, explica que a empresa pode dar muita ênfase ao crescimento, negligenciando a boa administração dos negócios atuais e falham em delinear as sinergias entre dois ou mais negócios, significando que pode ser arriscado tomar decisões para um negócio isolado.

O Planejamento Racional visa a preocupação de setores isolados na organização, onde cada setor fixa seus objetivos e metas a serem seguidas, e com isso as pessoas se comportam de uma forma individualista para com a organização.

2.7.2. Planejamento estratégico orientado para o mercado

Kotler (1994, p.69) define que Planejamento Orientado para o Mercado é “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante”, assim o planejamento se direciona aos produtos e negócios da organização.

Para Gracioso (1990), é o conceito de marketing levado às suas últimas conseqüências, e também diz que as organizações consideram este planejamento como sua única preocupação contínua o mercado, e confirma a idéia dizendo que as empresas, encaram o seu mercado como princípio e o fim de todas as suas ações.

O planejamento estratégico orientado para o mercado, exalta o marketing como vetor principal para a satisfação dos clientes e o sucesso do planejamento.

2.7.3. Planejamento estratégico situacional

Segundo Iida (1997), o planejamento estratégico situacional não se baseia em regras determinísticas que levam a uma simplificação exagerada da realidade. Ao contrário, ele incorpora, na elaboração do plano, a complexidade do sistema social, sujeito a constantes mudanças.

Como o próprio nome diz, o plano parte de uma apreciação situacional e projeta ações para mudá-la, transformando crises em oportunidades. Portanto é um método que procura mudar a realidade, tendo em vista as dificuldades econômicas e aquelas de caráter político social.

A proposta do planejamento situacional é conceber um plano de ação para cada problema, e atuar sobre a realidade mutante, na mesma velocidade desta transformação, diferente do planejamento tradicional que produz um volumoso documento, segmentando o tempo em curto, médio e longo prazo.

Sendo assim o planejamento estratégico situacional, busca adequações constantes à diversas situações, e se torna um sistema flexível de planejamento.

2.7.4. Planejamento estratégico participativo

Segundo Fiorelli (1998, p.19) “o planejamento participativo deve facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes da organização de maneira que contribua positivamente para a empresa”.

O planejamento estratégico participativo, busca a participação de todos os integrantes da empresa, no intuito de realizar um planejamento estratégico a fim de que haja um maior comprometimento em alcançar os objetivos em comum, através de um consenso geral.

Nesse modelo a motivação dos integrantes no processo é maior, pois as idéias são expostas em reuniões, onde possibilita discussões e avaliações em equipe, e com isso toda e qualquer idéia isolada, é colocada em pauta e avaliada, fazendo com que interesses pessoais se tornem comum a todos.

Para Contador (1995, p.56) “preparar um plano é fácil; elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador; implementar as propostas do plano, isto sim é difícil”. Fica claro que esse modelo, com a participação de todos, leva a organização a alcançar seus objetivos.

2.8. O planejador

Devido a necessidade de se realizar um planejamento organizacional, cada vez mais gerentes estabeleceram uma posição na organização de planejador organizacional, ou seja, um indivíduo responsável por todas as ações de que um planejamento necessite.

O planejador é a peça mais importante do processo, esse indivíduo combina todas as partes integrantes do processo de modo que, resultem planos organizacionais. Ele não só é responsável pelo desenvolvimento de planos, mas também por aconselhar o gerenciamento sobre as ações que devem ser tomadas para implementá-los.

Independente de quem realize o planejamento, ou em que organização o planejamento está sendo elaborado, as qualificações, e os deveres e as avaliações do planejador são considerações importantíssimas para a efetivação do planejamento.

2.8.1. Qualificações do planejador

Segundo Certo (2003), os planejadores devem possuir quatro qualificações básicas:

1. Devem ter experiência prática considerável dentro de sua organização. De preferência devem ter sido executivos em um ou mais importantes departamentos da organização. Essa experiência os ajudará a desenvolver planos que sejam práticos e feitos especialmente para a organização.
2. Os planejadores devem ser capazes de abandonar qualquer visão estreita da organização que possa ter adquirido enquanto sustentam outras posições organizacionais que lhes permitam um entendimento da organização como um todo. Devem saber como cada parte da organização funciona.

3. Ter o conhecimento das tendências sociais, políticas, técnicas e econômicas que podem afetar o futuro da organização e o interesse por elas. Devem ser hábeis na definição dessas tendências e possuir experiência para determinar como a organização deve reagir às essas tendências para maximizar seu sucesso.

4. Desenvolver a capacidade de trabalhar “bem” com os outros. Sua posição exigirá inevitavelmente que o planejador trabalhe muito próximo com vários membros-chave da organização, por isso é essencial que possuam as características pessoais necessárias para colaborar e aconselhar efetivamente, deve possuir a capacidade de se comunicar claramente, tanto oralmente quanto por escrito.

2.8.2. Avaliação do planejador

De acordo com Certo (2003, p.117) “os planejadores, como todo os demais membros da organização, devem ser avaliados de acordo com sua contribuição para ajudar a organização a atingir seus objetivos”. Uma vez que as funções de organizar, influenciar e controlar, dos gerentes dependem vitalmente da função planejar, uma avaliação exata do planejador é extremamente importante para a organização.

A fim de avaliar o planejador, existem alguns indicadores, como o uso de técnicas apropriadas a cada situação, o grau de objetividade e a análise racional de informações.

2.9 – Princípios educacionais e planejamento acadêmico

Com o objetivo de estabelecer orientações ao conjunto das ações didático-pedagógicas dos cursos da IES, definem-se ações estratégias condizentes com as atribuições da Pró-Reitoria Acadêmica.

Para Meyer (1998), dessa forma é possível estabelecer a convicção de que o planejamento a ser proposto encontrará o devido respaldo institucional. Porém esse respaldo tem que ser suficiente a fim

de que possa garantir sua executabilidade prática. Esse é um outro problema, que coloca a necessidade do planejamento ser examinado à luz de sua tenacidade, ou seja, é necessário examinar a consistência interna do sistema de ações definido, bem como sua universalidade enquanto ideal de educação.

Segundo Araújo (2002), as idéias educacionais que servem de meio ao planejamento e por meio das quais se pretendem que o sistema de ações tenha a consistência conceitual necessária à sua efetiva concretização, são as seguintes:

- **Metas de Aprendizagem:** dando um sentido de fazer o processo de ensino da IES avançar na questão de redefinir as habilidades que se deseja que os alunos formem ao longo dos cursos de graduação, mudando o foco da aquisição de conteúdos para a capacidade de resolver problemas, auto-organização da aprendizagem, aplicação de métodos fundamentados cientificamente nas atividades profissionais futuras, competência no uso de tecnologias, bem como na criação de soluções tecnológicas dentro da área de trabalho para qual os alunos estão se formando. Planeja-se que a implantação do sistema baseado em metas de aprendizagem, como está sendo proposta, atenda às exigências do desenvolvimento de conhecimentos interdisciplinares, um dos pontos desejáveis para a formação do homem dentro da moderna sociedade do conhecimento.

- **Avaliação Diagnóstica:** este conceito significa desenvolver ações voltadas para o levantamento analítico do conjunto de habilidades, consideradas dentro das metas de aprendizagem definidas, apresentadas pelo aluno em determinado momento de sua formação. Trata-se de uma avaliação prospectiva, com o objetivo de determinar não o domínio do conhecimento, mas sim avaliar de que forma o egresso se encontra no nível cultural, e de que forma ele está preparado a receber informações, evidenciando para o educador, qual o melhor método de aprendizagem.

- **Apóio Tecnológico de Ensino:** busca dar um amplo apoio para o desenvolvimento de suportes tecnológico ao ensino, é fundamental para a sobrevivência da IES, devido ao grande número de informações “on-line”.

- Educação Global: este conceito devido às tendências econômicas atuais, e meios tecnológicos, levam a entender que a IES, estará ministrando suas aulas a distância de uma forma interativa, integrando várias regiões ao mesmo tempo.
- Capacitação: destina-se a melhoria contínua do quadro docente, oferecendo cursos, bolsas de estudo, responsabilidades funcionais internas na IES fazendo com que o docente não seja simplesmente um ministrador de aula, mas que participe das ações internas ligadas à coordenação do curso, chamando para si responsabilidades.
- Produtividade: a idéia que está por trás deste conceito, é a melhoria qualitativa do trabalho docente e do rendimento discente, visando à economia e à racionalização do trabalho institucional. Significa implementar recursos para que se possa ensinar e aprender, em tempo menor.
- Avaliação da Qualidade: este conceito vem sendo praticado em organizações das mais diversas ordens, inclusive no sistema de ensino. Trata-se, basicamente de propiciar a ação de comissões ou pessoas encarregadas de avaliar tecnicamente os resultados da eficiência alcançados pela instituição por meio de análise do desempenho de cada um dos seus órgãos, pensando-se não apenas nas pessoas que executam as funções, mas também em como melhorar a qualidade das funções. O sistema de avaliação da qualidade é feito com auxílio imprescindível dos sistemas informatizados, organizados por cada curso.
- Projetos de Ensino: trata-se de encontrar meios para pautar os procedimentos de ensino em um projeto voltado para as necessidades de solução de problemas verificados em macro-objetos de estudo, facilitando o processo de abstração que importa à formação intelectual em nível superior. A perspectiva aqui é construir um paradigma de ação educativa que integre a formalização teórica e científica realizada pelas disciplinas do currículo a partir das necessidades impostas por sistemas de interação do aluno com o mundo real.

2.9.1– Planejamento estratégico na IES

Porter (1985), define Planejamento Estratégico como sendo o processo pelo qual uma instituição procura buscar ou achar vantagens competitivas no sentido de poder enfrentar a concorrência.

O Planejamento Estratégico é uma atividade fundamental em qualquer instituição de ensino, independente do tipo e dos serviços que oferece. É uma atividade que alinha e disciplina todo o funcionamento da instituição, na medida em que define as coordenadas do seu trabalho, e acompanha sua efetividade no cotidiano das salas de aulas e outros ambientes especiais, conduzindo à busca de alternativas para solucionar os problemas detectados ao longo do processo, mantendo e aperfeiçoando aspectos considerados positivos, dando unidade ao trabalho das pessoas envolvidas em todos os seus segmentos.

Infelizmente, na maioria das IES, o seu Planejamento Estratégico como processo institucional, não faz parte do seu cotidiano global e muito menos de suas ações pedagógicas e, quando existe, é focado e trabalhado de forma diferenciada e geralmente deficiente. Uma IES constitui-se de diversos cursos de graduação e com diferentes coordenações, fazendo com que as informações sejam desconectadas, refletindo um ambiente instável e turbulento, já que cada coordenação age de forma diferenciada.

É a partir do Planejamento Estratégico considerado, como um processo dinâmico que a instituição e seus docentes, a partir da análise e discussão da sua filosofia e sua missão, definem o perfil de cada curso e das formas de como concretizá-lo no cotidiano da sala de aula e outros ambientes que integram a IES.

Para Meyer (1998), a principal função dos gestores universitários é coordenar grupos de pessoas em esforços cooperativos para que, a partir de recursos alocados, possam concretizar objetivos e alcançar os resultados organizacionais esperados.

Entre gestão e desempenho organizacionais, existe uma relação exigindo reavaliação das ações gerenciais universitárias no sentido de buscar a sobrevivência e a competição no mercado nas prestações de serviços educacionais.

No entanto, se a preocupação com a administração da universidade brasileira é recente em nosso país, apresentando peculiaridades que tem dificultado o alcance de resultados mais significativos para o seu trabalho, ainda mais rara é a existência de uma proposta pedagógica institucional coletiva e sistematizada.

A IES particular, depende excessivamente das mensalidades escolares para sobreviver, e com a atual cobrança imposta pelo MEC, na qual avalia diversos cursos de graduação, transforma em um grande desafio para os dirigentes, prestar um serviço de boa qualidade, e sendo assim permanecer competitivo no mercado.

Um dos grandes desafios da IES, de acordo com Herbert Simon (2003), é ser uma instituição formadora de profissionais, administrada por amadores, que agem por ensaio e erro.

O mau gerenciamento que se faz em cursos de graduação acarreta imensos prejuízos à instituição, como por exemplo o alto índice de evasão escolar, corpo docente pouco qualificado, salas de aulas lotadas, curso e mais cursos oferecidos com preços acessíveis surgindo uma demanda incontrolável em sala de aula, e com isso uma péssima qualidade de ensino.

Com tantos aspectos negativos à formação do indivíduo, a IES privada tem passado por momentos difíceis, refletindo um papel de fábrica de diplomas, no qual o indivíduo, paga por um serviço e recebe em troca algo de má qualidade, e só vai se dar conta disso quando enfrentar o mercado de trabalho, e assim constatará que seus conhecimentos adquiridos são insuficientes para a busca de uma vaga de trabalho.

O produto de trabalho da IES é muito difícil de ser mensurado em função não só da natureza do ser humano, como das variáveis que estão presente, e condicionam o processo de ensino, aprendizagem, cultural., história da vida, condições de escolaridade anterior.

Segundo Santini (2003), administrar uma organização que ainda não tem entendimento seguro e adequado a respeito de suas próprias funções e das contribuições que, efetivamente, agrega ao seu produto, é um desafio muito grande.

Para Furlan (1997), estratégias são medidas práticas e de impacto definido que devem ser adotadas para que um fator chave de sucesso seja concretizado na qual a IES espera que com suas estratégias seja responsável pela formação de profissionais necessários para atuação nas diferentes áreas da sociedade, produção de conhecimentos resultantes de pesquisas e aplicação desses conhecimentos na solução dos problemas da comunidade.

É de fundamental importância que a universidade direcione sua atenção para o processo pedagógico que desenvolve, buscando subsídios para a compreensão das suas funções básicas de ensinar e educar, trabalhando na busca de novos conhecimentos e relacionado-se com seu ambiente externo através de atividades de extensão, com níveis significativos de excelência.

Há uma necessidade de preparar todos indivíduos que atuam na instituição, especialmente os docentes, adequando seu trabalhos às descobertas científicas. Nesse processo de educação permanente possibilita com que docentes deixem de ser simplesmente horistas em suas jornadas de trabalho e passem a ser efetivados pela IES, fazendo com que ele se identifique com a instituição onde atua.

É fundamental que essas jornadas auxiliem a permanência dos professores na instituição, para que outras atividades, além das aulas, criem espaços para a pesquisa, a extensão, o planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades didático pedagógicas, além da efetivação de projetos de atendimentos aos alunos que representam dificuldades de aprendizagem.

Também condicionam a efetividade do Planejamento Estratégico na área acadêmica da instituição a tendência a priorizar os recursos orçamentários existentes na busca da excelência da proposta educacional que oferece aos seus alunos e a hegemonia administrativa que sempre existiu na IES colocando em segundo plano o trabalho acadêmico.

Ao longo da sua história a IES tem entendido Planejamento Estratégico como um privilégio da área administrativa da instituição, esquecendo-se de que não se pode desvincular ações acadêmicas das administrativas e de que o prioritário em suas ações deve ser a efetivação de um trabalho didático-pedagógico de qualidade, apto a formar os profissionais para o mercado atual.

Nesse sentido, pode se afirmar que, criar clima em condições favoráveis ao aprendizado e enriquecimento pessoal dos alunos é o mais importante papel a ser exercido pelos gestores universitários (MEYER, 1998), e a principal razão para a efetivação do Planejamento Estratégico na universidade.

2.10 - Formulação da estratégia acadêmica

De acordo com Hardy (1996), definiu-se estratégia como manifestação de um padrão de uma regularidade, numa série de ações ou decisões tomadas pela organização, onde essas decisões tomadas são transformadas em ações, e se dá início ao processo estratégico.

O foco de exame devem ser as decisões principais relacionadas com a missão da IES, as decisões acadêmicas bem como aquelas que se relacionam com a alocação de recursos e com os serviços de apoio e, também com a direção da IES.

Depois de focalizados diversos problemas, a direção da IES, busca de forma estratégica conduzi-los a uma solução adequada, e como de fato surgirão diferentes tipos de problemas, reciprocamente surgirão diversos tipos de estratégias.

2.10.1- Tipos de estratégia acadêmica

Continuando com Hardy (1996), focalizaremos a postura estratégica da liderança da IES, a natureza dessa estratégia e os diferentes tipos de estratégias adotados pelos administradores:

- **Estratégia Acadêmica Desconexa:** a pouca vontade de alguns dirigentes acadêmicos no desempenho de um papel ativo no processo de formulação de decisões, demonstra uma estratégia sem orientação, nem direção e muito menos um papel decisivo na formulação ou na implementação de decisões, ou seja, um processo altamente fragmentado e desconexo, não há nenhum conceito de estratégia acadêmica para a instituição como um todo, onde surgem algumas ilhas de excelência, áreas que se sobressaem das outras;
- **Estratégia Emergente:** a estratégia é ideológica e se desenvolve por consenso. A administração se preocupa com a existência da IES, e a estratégia surge de resultados dos esforços dos professores da instituição, esse processo é altamente emergente, de baixo para cima e se deve muito à capacitação profissional dos docentes e ao seu compromisso com a missão;
- **Estratégia Ideológica:** a influência da administração continua a existir através de novos avanços estratégicos, os objetivos específicos e áreas prioritárias eram definidos pela administração, em consulta a comunidade acadêmica, delineando assim a canalização de recursos. Os detalhes necessários para a completa definição da estratégia, através de decisões e ações específicas, ficam sob a responsabilidade de professores individualmente ou em grupos;
- **Estratégia Planejada Realizada e Não Realizada:** é a estratégia mais pensada e planejada e definida pela administração como canalização de recursos, informatização, cursos de pós-graduação, sendo que a estratégia que emerge é aquela que envolve interesses da instituição.

A estratégia acadêmica em geral tem pouco a ver com as atividades de formulação de estratégias por parte da liderança formal da instituição, estratégias vêm surgindo decorrentes da situação atual, problemas diversos surgem a cada dia na IES, onde a instituição como um todo, em um conjunto de ações segue seus objetivos educacionais.

2.11 - O paradigma educacional

Segundo Rodrigues (2002, p.10 - 11), “o novo paradigma educacional deve estar centrado na nova economia, cada vez mais baseada em informações e no conhecimento”, de acordo com a afirmação, a IES tem que estar preparada para formar profissionais que viverão dentro das novas regras da economia e passarão, por atividades distintas de sua formação. É a constatação contida nas seguintes premissas:

- É cada vez maior o desinteresse dos jovens, habituado ao mundo das imagens e dos computadores, por programas de ensino que não mostrem aplicação imediata;
- Cada vez mais é maior o número de trabalhadores que estudam e desejam fazê-lo nas suas disponibilidades de horário e não nas oferecidas pelos sistemas tradicionais;
- Os estudantes desejam planos de estudos que tenham aplicação prática em seu trabalho, com conteúdos que contribuam para seu êxito profissional. Em relação aos professores, desejam aqueles que realmente estejam atuando e não aplicando teorias ultrapassadas;
- Desejam uma educação eficiente e aprender o que necessitam aprender e não o que o professor quer ensinar. Desejam uma estrutura de ensino que possa maximizar a aprendizagem e não planos curriculares adaptados;
- Desejam uma educação com custos adequados, não lhes interessando o que não consomem (quadras esportivas, grandes espaços ociosos), precisam de financiamento para continuar seus estudos;

- Desejam uma excelente estrutura de serviços, querem que suas necessidades sejam antecipadas, imediatamente atendidas, nada de filas desnecessárias e negociações com burocratas. Não desejam ser tratados como pedintes, mas sim como clientes valiosos.

Rodrigues (2002), O nível de competição irá crescer a cada ano indicando que as instituições que não estiverem atentas aos novos cenários e não tiverem propostas diferenciadas terão sérios problemas de sobrevivência.

Os novos cenários mundial e nacional vão inspirar um profundo processo de transformação que deverá caracterizar o setor da educação superior nos próximos anos, o nível de competição crescendo a cada dia, todas essas questões mostram que na economia da sociedade do conhecimento as demandas educacionais não estão mais restritas à sala de aulas e aos edifícios de concreto e tijolos e a uma administração retrógrada. As IES deverão ser espertas e mais rápidas para atender o mercado.

2.12 - Estratégia para excelência administrativa acadêmica

Para Mendes (2002), no panorama atual do ensino, com centros aglomerados um número considerável de alunos, qualquer gestor de uma IES necessita ter, de forma rápida e consistente, no processo de matrícula, por exemplo, os dados das disciplinas escolhidas pelos alunos, checados de forma on-line com os pré-requisitos e comparados aos horários dos docentes e as vagas oferecidas. Isso juntamente com as equivalências, verificação de pendências financeiras, relatórios de nada-consta da biblioteca e emissão de contratos e cobrança bancária.

Agora mais do que nunca, devido a esse momento de alta competitividade, inclusive com a perspectiva de injeção de capital internacional, e da necessidade de busca contínua pela qualidade pedagógica e com maiores taxas de inadimplência, faz-se necessário um gerenciamento dinâmico dessas IES. Algo bastante semelhante ao modelo aplicado nas rigorosas administrações das empresas multinacionais de outros segmentos, seguramente o próximo passo é da IES profissionalizar sua gestão.

Mendes (2002, p. 42-43), destaca ainda que, “operacionalmente podemos destacar três pontos hoje considerados básicos para o gestor que busca um gerenciamento administrativo dinâmico: respostas rápidas, serviços eficientes e desburocratização dos processos”.

É preciso conquistar novos e manter os atuais clientes, que são alunos e professores, cada vez mais exigentes, com maiores expectativas, estes querem e necessitam de respostas rápidas e serviços eficientes. Nesse contexto de exigência e competitividade, tanto interna quanto externa, é que estão se proliferando os ERPs de Gestão Acadêmica.

Muito difundido no mercado industrial, os ERPs (Enterprise Resource Planning), termo genérico para o conjunto de atividades executadas por um software multimodular, são softwares destinados a integrar diferentes setores de uma empresa, auxiliando a administração de processos de negócios, cadeias de fornecimento e relacionamento com clientes.

Evoluem conforme as necessidades dos negócios, mudam com implementação de novos processos também integrados, ampliando assim, a abrangência do gerenciamento. Criado sob a influência da administração moderna integrada, os ERPs específicos para gestão acadêmica buscam atender às necessidades das IES de automatizar seus processos, de forma a se preparar para a concorrência, em todas as áreas.

Os sistemas de gestão permitem que todas as unidades de negócio de uma organização obtenham grandes melhorias no que diz respeito a custos, inclusive de pessoal, qualidade e tempo de resposta, dão suporte às questões institucionais, gerenciais, operacionais, de organização, de comunicação e de informação, além de realizarem, com rapidez e segurança, procedimentos rotineiros, como relatórios de informações de censo, estatísticas de matrículas e inadimplência, relação candidato/vaga nos processos seletivos, entre outros.

2.13 - A inclusão social propiciada pela IES

Num país ideal, o Estado responsabilizar-se-ia por tudo, inclusive pela preparação de todos os seus recursos humanos. Porém como isso é ficção, a liberdade de educar e ensinar passa também a ser oferecida por instituições que se organizam para proporcionar formas de acesso ao conhecimento para as pessoas conseguirem prosseguir seus projetos de vida.

De acordo com Rodrigues (2003, p.10-11),”a presença da iniciativa privada no ensino superior é fator de inclusão social. O país jamais poderia absorver tal contingente de alunos contando apenas com as instituições públicas”.

Continuando com Rodrigues, a presença da iniciativa privada no ensino superior está se tornando uma realidade, ela cumpre uma função política, abrindo espaço para a prática da liberdade de ensino e da pluralidade de concepções pedagógicas; cumpre também uma função estratégica, liberando o poder público de alocações de recursos e de atividades do ensino e, uma função tática, levando algumas instituições a se especializarem no que é específico da formação profissional e do compromisso com o desenvolvimento econômico e social na abrangência de suas áreas de influência.

A iniciativa privada foi fundamental para que o país pudesse dar um salto, onde foram contidas as pressões por ingresso no ensino superior, a oferta de formação profissional saiu dos grandes centros urbanos e das regiões metropolitanas para alcançar as pequenas cidades do interior.

Portanto a iniciativa privada é um fator de inclusão social, o país jamais teria alcançado a condição de assegurar tal contingente de alunos contando apenas com as instituições públicas, essa presença desonerou o poder público de vultosos dispêndios nesse nível de ensino, da mesma forma que trouxe para o sistema um contingente de educadores e investidores com a capacidade de gestão, dinamismo e visão.

2.14 - A universidade dinâmica

Chega-se ao início do século XXI com um governo que está comprometido com a educação, apesar de não haver recursos suficientes para atender à demanda. Estamos passando por um momento único na história, em que a sociedade brasileira parece ter despertado para a importância da educação.

De acordo com Buarque (2003, p.30-32), “A universidade tem que ser dinâmica, onde há necessidade de haver uma revolução em pelo menos cinco áreas na instituição”.

- Conhecimento mutável, a universidade não pode mais ver o conhecimento como uma coisa estática, de longa duração ou compatível com o tempo de vida de um professor. O conhecimento de hoje é mutável no instante em que é criado e a IES precisa incorporar isso no papel que desempenha;
- O diploma universitário precisa ser reavaliado, a universidade do século XXI não pode ser responsável pelo conhecimento de um graduado apenas alguns anos após a graduação, e sim deveria exigir que os estudantes reciclassem seus conhecimentos no decorrer de sua vida;
- A universidade deve ser permanente, deveria extinguir o conceito de graduação, um estudante universitário deveria estar permanentemente vinculado à universidade, on-line, obtendo conhecimento durante a vida toda para evitar a obsolescência;
- Os professores universitários devem fazer exames de qualificação periódicos, seria correto exigir que os professores atualizassem suas qualificações de acordo com prazos que permitissem que eles demonstrassem atualização em seus conhecimentos;
- Flexibilidade em extensão da duração do curso, as IES não podem mais ter duração fixa em seus cursos, o progresso de alguns alunos é mais lento e o de outros é mais rápido, os

estudantes devem ser capazes de tirar proveito de exames e cursos que definem se eles estão qualificados ou não para praticar suas profissões.

2.15 - Três correntes de planejamento estratégico

A seguir uma breve revisão de três correntes relevantes no estudo da estratégia empresarial.

2.15.1 - O planejamento estratégico como corrente formal de conhecimento

Tomando-se Oliveira (1986), como um dos autores representativos desta corrente, observa-se sua referência ao PE como algo diferente de Estratégia Empresarial, referência esta recorrente em sua obra.

O PE é tratado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu meio ambiente, é precisamente neste aspecto, pela recorrência muitas vezes explícita ou implícita, que a abordagem dessa corrente apresenta uma de suas características: o seu enfoque no processo de diagnóstico e mecanismo de execução de consultoria, formalizando um amplo e detalhado conjunto de instrumentos administrativos processuais, roteiros e formulários para que os gestores desenvolvam o PE numa organização.

Para Neto et al. (2001), tal abordagem ao referenciar e fundamentar-se em obras clássicas da literatura empresarial voltadas para o processo formal, enfatiza a construção de um sistema de gestão baseado em minuciosos relatórios formais para a estruturação do planejamento.

Em Wright, Kroll e Parnell (2000), encontra-se uma interpretação que amplia razoavelmente essa corrente, ao discutir e analisar o sistema organizacional como elemento valioso na busca da vantagem competitiva sustentada, essa ampliação se dá ao relacionar três fatores determinantes ao mais recente conceito, o da vantagem competitiva, além de admitir, como vetor das estratégias a serem formuladas,

a vantagem competitiva, são eles: gestão de talentos humanos, gestão dos recursos organizacionais e a gestão dos recursos físicos.

Ackoff (1974), já destacara que a estratégia e tática são dois aspectos de comportamento organizacional, relacionados com objetivos de longo prazo e com modos de perseguir-los, os quais afetam o sistema organizacional como um todo.

Segundo Neto et al. (2001), o estudo da Corrente Formal do Planejamento Estratégico, portanto, persistentemente enfatiza sua preocupação processual, incorrendo sempre na conformação de Plano Formal de Ação para a Gestão Empresarial, confirmando-se, pois, como uma linha de conhecimento tradicional clássica, voltada tão somente para o sistema interno, sem vinculação substancial com o sistema externo, ao qual a organização se encontra estreitamente relacionada.

2.15.2- Corrente do posicionamento concorrencial

Esta concepção enfatiza e destaca a sustentação da análise e relação da empresa com o ambiente externo, cujas contribuições dominaram toda a literatura e prática da administração estratégica a partir de 1980, sendo também conhecido como Escola do Posicionamento, ao consolidar o entendimento de estratégia como processo analítico, focalizando a seleção de posições estratégicas no mercado, Neto et al. (2001).

Porter (1986), economista de Harvard, retomando as relevantes contribuições da própria escola neoclássica da economia, entende que a abordagem sistêmica do ambiente concorrencial é formalizada e sistemizada pelo estudo do relacionamento da empresa com a indústria, constituindo-se, pois, a essência da formulação de estratégia competitiva.

Seguindo com o autor, as ameaças representadas pelos novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e compradores com o impacto na rentabilidade do negócio, bem como a intensidade da rivalidade na indústria determinando a lucratividade do negócio, são forças competitivas que atuam dentro de uma indústria, e que a não observação a essas ameaças pode significar a falência da indústria.

2.15.3 - A corrente da arquitetura estratégica

Identifica-se na obra de Hamel e Prahalad (1995), aquilo que se pode atribuir com um novo patamar acumulativo de conhecimento estratégico, as contribuições partem da relevante questão das adaptações organizacionais (reconstrução estrutural das organizações multinegócios), envolvendo diversas definições como:

- de mercado atendido, a proposição de valor formulado aos clientes, a estrutura das margens e valor agregado;
- de configuração específica de ativos e, principalmente, das habilidades (fonte criativa interna) que promovem essas margens;
- dos sistemas administrativos de suporte, que, sinergicamente, constituirão a força motriz necessária para a geração de lucros no futuro.

Uma arquitetura estratégica define o que precisamos fazer certo agora para interceptar o futuro, consiste na identificação, ou mesmo planejamento, de quais competências ela precisa começar a desenvolver agora, quais novos grupos de clientes precisa começar a entender, quais novos canais deveria estar explorando agora, para recriar setores ou segmentos concorrenciais, em um ambiente repleto de oportunidades emergentes.

Capacidade de previsão de fôlego, consenso e capacidade de ação são os critérios, na opinião dos autores, pelos quais uma empresa possui uma arquitetura estratégica e, portanto, controla o seu destino.

Com isso Neto, et al. (2001), concluem que, na análise das três correntes estratégicas, planejamento formal, posicionamento concorrencial e arquitetura estratégica:

- existe um processo acumulativo do estado da arte a respeito das áreas de conhecimento e práticas relacionadas a estratégia e planejamento empresarial;
- o que se observa é o estabelecimento de aspectos consagrados e complementares, ou seja, todos os modelos têm aspectos importantes e necessários à formulação.

Quanto à aplicabilidade, todas são importantes e aplicáveis a qualquer empresa ou segmento de mercado, entretanto o sucesso desta ação estratégica, será necessário o envolvimento consciente, participativo e compartilhado de todos os elementos da organização.

No próximo capítulo será abordada a metodologia da pesquisa utilizada no trabalho.

Capítulo 3: Metodologia

3.1. Considerações Iniciais

Este capítulo descreve o método de pesquisa selecionado, bem como sua metodologia utilizada, sua população e amostra, o tipo de pesquisa e suas fases, coleta de dados, limitações da pesquisa, instrumento de coleta de dados e sua forma para a análise dos dados.

3.2 Metodologia da pesquisa

Segundo Rudío (1986), o método é o caminho a ser percorrido, demarcado do começo ao fim, por fases ou etapas. O processo de pesquisa envolve teoria e realidade, e como a pesquisa tem por objetivo um problema a ser resolvido, o método serve de guia para o estudo sistemático do enunciado, compreensão e busca de solução do referido problema.

O método desenvolvido foi um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Para Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, desta forma, utiliza-se o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais.

Ainda com Yin (2001), a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e a análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si (STOECKER, 1991), mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa, pode ser utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos, trata – se de um estudo de natureza exploratória descritiva, permitindo a busca de informações, comparações e descrições de fatos necessários para o estudo de caso.

A pesquisa envolveu pessoas e grupos que integraram o problema estudado que desempenham papéis importantíssimos nas avaliações das ações, assim como nas adequações dos problemas encontrados, a metodologia do estudo de caso foi entendida neste trabalho, como uma análise intensiva em uma IES, no sentido de buscar informações numerosas e detalhistas que pudesse abranger a instituição em sua totalidade.

3.3 População e amostra

Esta pesquisa teve início no ano de 2004, nas Faculdades do Vale (FAVALE), localizada no Vale do Ribeira, interior do Estado de São Paulo, mantida pela Sociedade de Educação do Litoral.

Foram entrevistados os docentes, e uma amostra dos alunos de todos os anos do curso de Administração de Empresas. A pesquisa foi realizada com setenta e cinco pessoas diretamente relacionadas com o curso.

3.4 Tipo de Pesquisa

O método desenvolvido foi um estudo de caso do tipo qualitativo, Para YIN (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, pode ser utilizado de modo exploratório, (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos) descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo), e mesmo explanatório.(ROESCH, 1999, P. 147)

Para Staw (apud ROESCH, 1999, p.145), “a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

Utilizando a pesquisa qualitativa, não se tem uma amostragem, no entanto se ganha muito no sentido de poder captar tudo aquilo que escaparia de uma pesquisa quantitativa, pois se consegue ir mais fundo ao desejado.

Para Apgaua (2000), a pesquisa qualitativa é caracterizada por pequenos números que não são representativos de uma população, normalmente sendo exploratória ou de diagnóstico, e envolve um número de pessoas que não são selecionadas em uma base probabilística. Podem ser no entanto, selecionadas para representar categorias diferentes de pessoas. Por outro lado, a pesquisa quantitativa está preocupada com grandes números de pessoas e amostras selecionadas e representativas de uma população mais ampla.

Continuando com Apgaua (2000), uma abordagem qualitativa busca capturar o que a vida das pessoas, experiências e interações significam para elas em suas próprias palavras, isso vai além do racionalizado, e ao invés de respostas convencionais, tem-se respostas particulares, possivelmente não comunicáveis e até reprimidas, que levam a compreensão através da visão de outros.

Segundo Thiollent (1988), mesmo em pesquisas tradicionais, só se planejam amostra de pessoas a serem entrevistadas com profundidade, os pesquisadores podem recorrer a amostras intencionais, que é um pequeno número de pessoas escolhidas intencionalmente pela relevância, ou seja pela experiência que tem em determinado assunto e pela qualidade das informações.

De acordo com Apgaua (2000), partindo do princípio de que as pessoas podem ser inábeis para dar respostas através de questionários diretos, o método mais comum para saber sobre suas atitudes é perguntá-las. Desse modo, entrevistas são utilizadas para descobrir informações que o questionário direto e abordagem por observação não proporcionam.

Quando se optou por uma pesquisa qualitativa, optou-se por uma troca de quantidade por qualidade, ou seja, a pesquisa quantitativa daria ao estudo uma amplitude maior só que com menor qualidade e riqueza de informações, características essas que são próprias de pesquisa qualitativa.

3.5 Fases da Pesquisa

A metodologia desta pesquisa desenvolveu-se nas seguintes fases:

I. constituição de um grupo responsável para um estudo de desenvolvimento de um PE, que foi composta por um diretor geral, uma diretora de registros acadêmicos, coordenador do curso de Administração de Empresas, por todos os docentes do curso.

II. aplicação de um questionário, onde o entrevistado não tinha que se identificar, para dar mais liberdade e lealdade às respostas. Foram feitas perguntas do tipo fechadas, com apenas três opções de respostas: SIM; NÃO; NÃO SEI, buscando assim um objetivo maior ao quesito, foi entrevistada uma amostra de alunos correspondente a cada turma do curso, todos os docentes e que atuam diretamente no curso de Administração de Empresas;

III. após a aplicação do questionário (anexo 1), foi feita uma tabulação, utilizando-se tabelas estatísticas, e confecção de gráficos para melhor entendimento dos leitores;

IV. através da análise de SWOT foi realizado um diagnóstico da situação, envolvendo coleta das informações, determinando os pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, buscando assim a definição de estratégias, para a adequação dos problemas encontrados;

V. foi elaborada uma proposta de Planejamento Estratégico para o curso de Administração de Empresas, com as seguintes etapas:

- a) definição da missão, visão e perfil do curso de Administração de Empresas;
 - b) definição dos objetivos;
 - c) definição das estratégias;
 - d) planejamento de implementação das estratégias;
 - e) definição dos recursos, responsabilidades e investimentos das estratégias;
 - f) definição dos fatores comprometedores a implementação da proposta de planejamento estratégico;
 - g) definição das ações facilitadoras à implementação da proposta de planejamento estratégico;
- VI. divulgação dos resultados às pessoas envolvidas, bem como nas prováveis soluções dos problemas encontrados na IES.

3.6 Coleta de dados

Foi realizada uma observação no ambiente da IES, buscando informações sobre quais assuntos serão abordados pelo instrumento de coleta de dados. Segundo Roesch (1999), no caso da observação, a validade da pesquisa depende da habilidade, competência e seriedade do pesquisador, assim pode-se dizer que a pessoa do pesquisador é um instrumento de pesquisa.

Com base nessas informações, foram aplicados questionários com perguntas fechadas, visando alcançar dados objetivos capazes de permitir convenientemente tabulação, elaboração de gráficos, além de garantir com maior segurança o anonimato dos entrevistados.

Segundo Roesch (1999), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, “requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares”.

3.7. Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de pesquisa do estudo de caso, conforme Roesch (1999), apresentou vantagens a este estudo porque permitiu estudar pessoas em seu ambiente natural, analisando processos dentro do seu contexto.

Sjoeberg et al (1991), citado por Roesch, consideram que o estudo de caso, apresenta integridade própria, pois permite a análise das áreas problemáticas relacionadas à interação social, processos e estrutura organizacional, neste estudo especificamente o curso de Administração de Empresas da FAVALE.

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir de reuniões com o grupo responsável de desenvolvimento de um plano estratégico para o curso, onde foram consideradas quatro dimensões:

- Coordenação do Curso
- Corpo Docente
- Infra-estrutura
- Currículo

As quatro dimensões foram estudadas e assim elaboradas questões relacionadas a cada um, (anexo 1), com o objetivo de verificar como está o nível de organização das atividades do curso, bem com suas deficiências a fim de serem sanadas.

3.8. Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados através da estatística descritiva. Foram somadas as frequências, calculadas as porcentagens e demonstradas através de tabelas estatísticas e gráficos, sendo analisadas e explicadas com base na teoria e nos princípios da análise de conteúdo.

3.9. Técnica utilizada para análise dos dados

Os dados coletados a partir do instrumento de pesquisa, receberam dois tipos de tratamentos:

- quantitativo, os dados foram analisados através da estatística descritiva, onde foram calculadas frequências, frequências acumuladas, frequências relativas, frequências percentuais e frequências acumuladas percentuais, e demonstradas através gráficos,
- qualitativo, após ao tratamento dos dados foram analisados e explicados com base na teoria pesquisada.

“Os pesquisadores vêm há muitos anos tentando descobrir maneiras de analisar textos, seja aqueles levantados através da transcrição de depoimentos gravados, seja através da análise de documentos existentes (dados secundários), ou mesmo de técnicas projetivas. Entretanto, é interessante observar que a maioria destas tentativas procura seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituais definidos a priori. Costuma-se denominar o conjunto dessas técnicas de Análise de Conteúdo”

(ROESCH, 1999)

A coleta quantitativa teve como principal objetivo realmente levantar todas as deficiências do objeto em estudo, e tendo como apoio na interpretação dos resultados, técnicas estatísticas que mostram desde os dados brutos até o resultado em percentuais.

“O método Quantitativo é o mais utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim com na investigação da relação de casualidade entre formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, freqüências etc.”.(OLIVEIRA, 2001)

Segundo Steveson (1998), estatística descritiva envolve a organização e a captação de dados. É a parte da estatística, que utiliza números para descrever os fatos, ou seja, compreende a organização, o resumo, e em geral, a simplificação de informações que podem ser muito complexas.

A distribuição de freqüências é um método de agrupamento de dados, de tal forma que se possa determinar o número ou porcentagem da cada variável, a construção de uma distribuição de freqüências, requer o conhecimento de alguns conceitos:

- Variável a ser estudada, nesse caso as respostas; Sim, Não e Não Sei;
- F_i = freqüência absoluta, determina qual o números de dados que representam determinada variável;
- F_{ac} = freqüência acumulada, determina a soma das freqüências absolutas;
- F_r = freqüência relativa, determina a representatividade de cada freqüência absoluta em sua totalidade, dividi-se cada F_i pela sua soma;
- $F\%$ = freqüência percentual, determina cada uma das freqüências relativas em valores percentuais, multiplica-se por 100 cada F_r ;
- $F_{ac}\%$ = freqüência percentual acumulada, determina a soma das freqüências percentuais.

Através desses métodos, foram tabulados os dados confeccionado os gráficos, e descritos os resultados e comentários.

3.9.1. - Análise de SWOT

A análise de SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do Planejamento Estratégico. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Como o próprio nome já diz, a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

Esta forma de análise de negócios vem sendo utilizada com muito sucesso por empresas privadas em todo o mundo e, sem dúvida, pode ser uma ferramenta de grande utilidade para as organizações brasileiras.

A análise de SWOT é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por eles. Desta forma quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Continuando com o ambiente interno, deve ser monitorado permanentemente e é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão, flexibilidade da organização, etc.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo, apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

Depois de ter realizado uma análise de SWOT, a organização pode:

- Estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixos desempenho;
- Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades;
- Estabelecer quais as ações serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

A análise de SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no Planejamento Estratégico das organizações.

3.10. Comentários

Esse capítulo apresentou a importância do estudo de caso como estratégia de pesquisa, buscando assim investigar, e levantar todas as deficiências da instituição num âmbito geral.

A metodologia do estudo de caso, foi entendida neste trabalho, como uma análise intensiva em uma IES, no sentido de buscar informações numerosas e detalhistas que pudesse abranger a instituição em sua totalidade.

A diversidade de opiniões possibilitou o enriquecimento do processo, envolvendo discussão de prós e contras de uma situação ou problema, tornando assim uma forma coletiva de decisão e de responsabilidades.

O ambiente criado para a investigação, foi muito propício, considerando que a direção geral acreditou no trabalho e todos os envolvidos queriam buscar novas alternativas de trabalho e estavam abertos a novas aprendizagens.

No próximo capítulo será demonstrado o estudo de caso, a interpretação e diagnóstico dos dados obtidos através do instrumento de pesquisa, identificação dos pontos fortes e fracos, identificação das variáveis no ambiente externo, desenvolvimento do plano estratégico para o curso em estudo.

Capítulo 4: Estudo de caso

4.1. Perfil da instituição de ensino superior campo de pesquisa

Localizada no Vale do Ribeira, região carente em infra-estrutura, a Faculdade do Vale, tendo como mantenedora a Sociedade de Cultura do Litoral, representa atualmente a única oportunidade de ensino superior para milhares de egressos de ensino médio, para as 23 cidades que constituem o Vale do Ribeira.

Em meados de 1972, nascia oficialmente a Faculdade Integradas do Vale, iniciando com os seguintes cursos:

- Estudos Sociais
- Letras
- Ciências Exatas
- Pedagogia

Desde então adotou como filosofia, um ensino voltado às necessidades da comunidade, procurando formar profissionais com visão geral, com capacidade de adaptação às situações diversas, formação humanitária e consciente da sua responsabilidade social, a instituição sempre procurou sua integração com a sociedade onde está inserida, mediante a extensão de ensino com cursos e serviços.

Atualmente, contando com 35 anos de existência dedicados a educação, além dos cursos que iniciou suas atividades, mantém outros cursos:

- Administração de Empresas
- Biologia
- Processamento de Dados
- Ciências Contábeis
- Química
- Gestão Ambiental
- Educação Física

Encontram-se em fase de autorização para funcionamento os cursos:

- Fisioterapia
- Direito
- Nutrição

A FAVALE possui dois mil e seiscentos e quarenta alunos distribuídos nos cursos acima citados, sessenta e cinco docentes e trinta funcionários.

A FAVALE oferece seus serviços educacionais para as vinte e três cidades do Vale do Ribeira, dentre elas pode-se destacar:

- Barra do Turvo
- Iporanga
- Sete Barras
- Eldorado Paulista
- Jacupiranga
- Cajati

- Pariquera-açu
- Iguape
- Cananéia
- Pedro de Toledo
- Miracatu
- Registro
- Itariri
- Juquitiba
- Peruíbe

Sendo assim a IES passa a oferecer aos alunos, uma busca de conhecimentos, realizando as aspirações daqueles que não tem condições financeiras de saírem de suas regiões em busca de uma graduação.

Para poder garantir um bom padrão de qualidade a FAVALE tem investido na ampliação do seu campus, no aprimoramento de seus recursos humanos, especialmente seus docentes, na pesquisa e na extensão, pretendendo transformar-se no futuro em um Centro Universitário.

4.2 - População pesquisada

A partir de 2003, notou-se a necessidade do Curso de Administração de Empresas optar pela elaboração e implantação de um planejamento estratégico pois com a formação da primeira turma do curso, o MEC viria reconhecer o Curso de Administração de Empresas da FAVALE.

Trata-se de uma visão parcial, baseada no cotidiano, o que possibilita a existência de alguns defeitos técnicos, que serão sanados com ações estratégicas, baseada em metodologia apropriada.

A pesquisa focou somente o Curso de Administração de Empresas, onde todas as ações foram voltadas exclusivamente para o curso em estudo, envolvendo docentes do curso, coordenador, secretária de registros acadêmicos e diretoria. Fazem parte do corpo discente do curso quatrocentos e cinquenta alunos, sendo assim foi realizado uma amostragem para cada turma do curso.

4.3 Grupo responsável pelo planejamento estratégico

Para que haja sucesso na efetivação do Planejamento Estratégico, é essencial que todos se envolvam no processo, motivo pelo qual tornou-se necessária a formação de um grupo responsável pela implantação, efetivação desenvolvimento e avaliação do Planejamento Estratégico, composto por 14 docentes, 1 coordenador, 1 secretária de registros acadêmicos e 1 diretor.

4.3.1 Caracterização do corpo docente entrevistado

A partir dos dados levantados em relação aos docentes concluiu-se que:

4.3.1.1 - Titulação

Tabela 4.1. Distribuição de frequência dos entrevistados por titulação	
Titulação	Frequência
Graduado	0
Especializando	0
Especialista	12
Mestrando	0
Mestre	2
Doutorando	0
Doutor	1
Pós-doutorando	0
Pós Doutor	0

Fonte: Entrevistas de pesquisa, 2005

O índice de qualidade do corpo docente (IQCD) é dado por:

$$\frac{Dx4 + Mx3 + Ex2 + Gx1}{\text{Número de professores}} = \text{IQCD}$$

Onde:

D = doutor, M = mestre

E = especialista, G = graduado

Proposta pelos órgãos responsáveis pela avaliação de cursos superiores, do Ministério de Educação, a partir do seu Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras (PAIUB, 2005), define o índice de qualidade do corpo docente possa ser medido através da fórmula citada, na qual o número de doutores da instituição seja multiplicado por 4, o de mestres por 3, de especialistas por 2, o de graduados por 1 e a somatória dividida pelo número de docentes da instituição.

$$\frac{01 \times 4 + 02 \times 3 + 12 \times 02}{15} = 2,27$$

De acordo com o PAIUB, para que a instituição seja avaliada com conceito C, o resultado do IQCD tem que ser igual a 3,0, com isso torna-se essencial a qualificação dos docentes, buscando assim um crescimento profissional e uma melhor qualidade de ensino.

4.3.1.2 - Área de formação

Tabela 4.2 - Distribuição de frequência por área de formação	
Área de Formação	Frequência
Humanas e Sociais	15
Biológicas	0
Exatas	0

Fonte: Entrevistas de pesquisa, 2005

A absoluta frequência de docentes com formação na área de Humanas e Sociais, contribui com que idéias sigam em mesma direção, a maioria dos docentes possui formação em Administração de Empresas e isso facilita com que se atinjam os objetivos do curso.

4.3.1.3 - Regime de trabalho na instituição

Tabela 4.3 - Distribuição de freqüências por regime de trabalho	
Regime de Trabalho	Freqüência
40 horas	1
20 horas	1
horistas	13

Fonte: Entrevistas de pesquisa, 2005

Os dados demonstram que poucos são os docentes que tem dedicação exclusiva com a instituição, devido a maioria trabalhar em regime de horista. Isso dificulta quando se tem que tomar decisões, pois a maior dificuldade é fazer com que todos estejam presentes às reuniões.

Como consequência ficam prejudicadas as funções de ensino, pesquisa e extensão da instituição em função da dedicação e compromisso dos docentes.

4.3.1.4 - Tempo de docência na instituição

Tabela 4.4 – Distribuição de freqüência por tempo de docência na instituição	
Tempo de Docência	Freqüência
1 ano	0
2 anos	3
3 anos	8
Mais de 4 anos	4

Fonte: Entrevistas de pesquisa, 2005

De acordo com os dados, o tempo de docência é satisfatório, para que haja sucesso na implantação do Planejamento Estratégico, é necessário que os integrantes tenham um bom relacionamento, assim novas idéias fluem com mais facilidade.

4.4 - Resultados e análises

Compreende o estudo de caso, que descreve e analisa os resultados dos dados obtidos do estudo relativo a uma análise intensa do Curso de Administração de Empresas da FAVALE.

- 1) Primeiramente, fez-se uma descrição dos resultados da pesquisa. Focalizou-se a caracterização completa da situação atual do curso, no que tange a coordenação do curso, corpo docente, infra-estrutura e currículo, através do instrumento de pesquisa (anexo 1).
- 2) Efetuou-se o levantamento dos dados colhidos através de entrevistas e da aplicação dos formulários com a apresentação da tabulação dos mesmos, utilizando conceitos simples da estatística descritiva, representados através de gráficos, para melhor visualização do leitor.
- 3) Foi utilizado a análise de SWOT, a fim de avaliar os pontos fortes, e os pontos fracos da instituição, definindo as oportunidades e ameaças da FAVALE.
- 4) Após concluídas as etapas acima mencionadas, realizou-se um diagnóstico detalhando a real situação que se encontra o curso de Administração de Empresas da FAVALE.
- 5) Elaborou-se o perfil do curso, transpondo-se a linguagem empresarial para a realidade educacional e construindo referências que permitam definir: Missão, Visão, Valores, Objetivos a longo e médio prazo. Partindo daí, elaboraram-se as estratégias que foram propostas para a realização dos objetivos e missão.

- 6) Desenvolveu-se o futuro perfil do curso, através da proposta para implantação do planejamento estratégico apresentado, definindo: planos de ação, recursos necessários e fontes de financiamento, pessoal responsável e prazos.
- 7) Por fim, efetuou-se uma discussão final do processo de implantação, apontando as prováveis facilidades e prováveis entraves à realização dos planos de ação.

4.4.1 – Análise dos resultados quantitativos.

Para cada quesito do instrumento de pesquisa, foi realizado a sua demonstração gráfica e realizado comentários do autor. Segue duas amostras completas de análise com tabela e gráfico e as demais somente gráficos e comentários.

4.4.2 - Análise das questões relacionadas com a coordenação do curso de Administração de Empresas.

Tabela 4.5 – Distribuição de freqüência da disponibilidade de atendimento da coordenação do curso					
Respostas	Fi	Fac	Fr	F %	Fac%
SIM	27	27	0.36	36	36
NÃO	42	69	0.56	56	92
NÃO SEI	6	75	0.08	8	100
	Σ 75			Σ 100	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

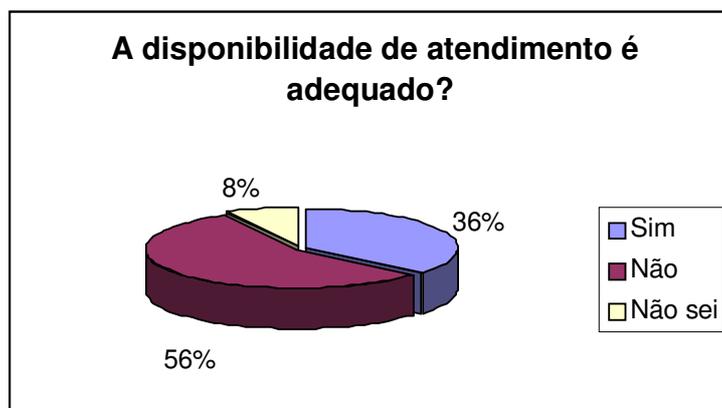


Figura 4.1 - Disponibilidade de Atendimento da Coordenação do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2004

O gráfico demonstra que, 56% dos entrevistados estão insatisfeitos com a disponibilidade de atendimento da coordenação, isto quer dizer que a coordenação não consegue dar o apoio necessário aos alunos, sendo assim, os alunos permanecem com dúvidas e problemas constantes durante o curso.

4.4.3 – Distribuição de frequência dos conhecimentos e domínios das informações da coordenação do curso

Tabela 4.6 – Distribuição de frequência dos conhecimentos e domínios das informações da coordenação do curso					
Respostas	Fi	Fac	Fr	F %	Fac%
SIM	41	41	0.55	55	55
NÃO	31	72	0.41	41	96
NÃO SEI	3	75	0.04	4	100
	Σ 75			Σ 100	

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

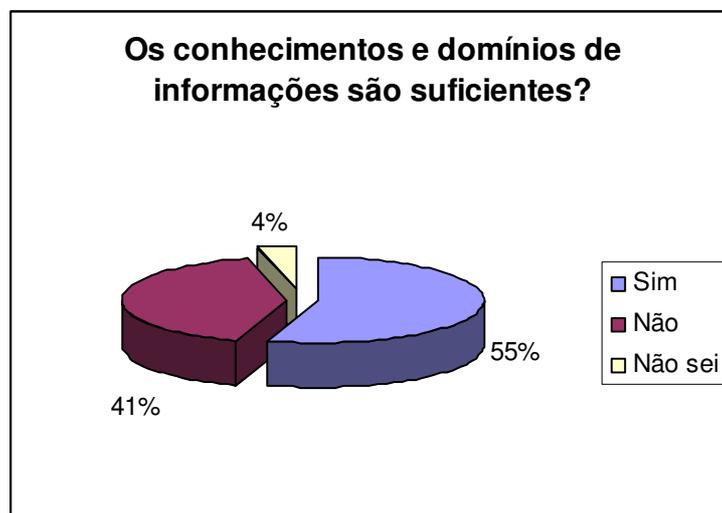


Figura 4.2 - Conhecimentos e Domínios de Informações da Coordenação do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa 2005

Os conhecimentos e domínios de informações se mostraram suficientes para a condução do curso, levando em consideração que 41% declaram não estarem satisfeitos.

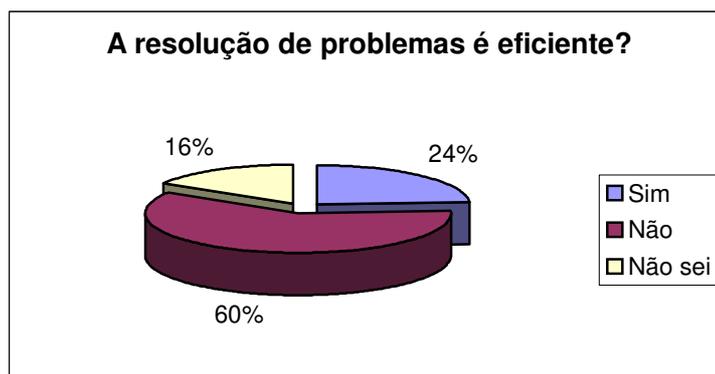


Figura 4.3 - Eficiência na Resolução de Problemas pela Coordenação do Curso.

Fonte: dados da pesquisa, 2005

A resolução de problemas não está sendo eficiente por parte da coordenação do curso, é o que diz 60% dos entrevistados, à medida que os problemas não são solucionados pela coordenação, os alunos ficam desorientados sem saber a quem pedir ajuda.



Figura 4.4 Realizações de Promoções de Eventos no Curso de Administração de Empresas.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Os entrevistados se mostram 80% satisfeitos com as promoções de eventos realizados pela coordenação do curso, é importante que haja eventos, pois assim todos têm acesso a novos produtos e tecnologias.



Figura 4.5 Relacionamento com o Coordenador do Curso.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Com base na pesquisa, 60% se mostram satisfeitos, no que se refere ao seu relacionamento com o coordenador do curso, levando em consideração que o restante dos entrevistados está insatisfeito. Isso demonstra que o grau de relacionamento do coordenador não é bom.

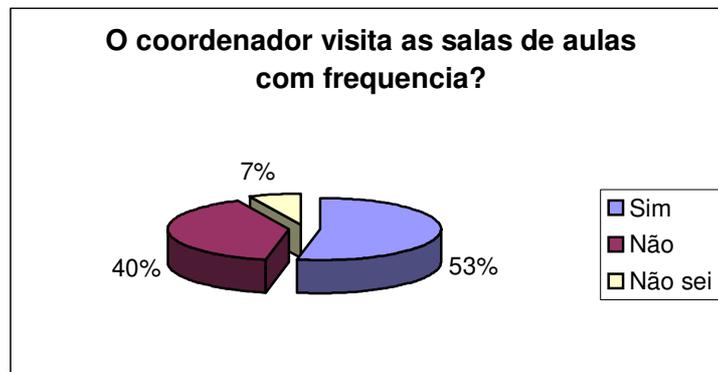


Figura 4. 6- Frequências de Visitas às Salas de Aulas pelo Coordenador do Curso.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

De acordo com os entrevistados há uma frequência por parte do coordenador em visitas às salas de aulas, é importante que haja essas visitas, problemas que demorariam para chegar até à coordenação são resolvidos com maior rapidez.

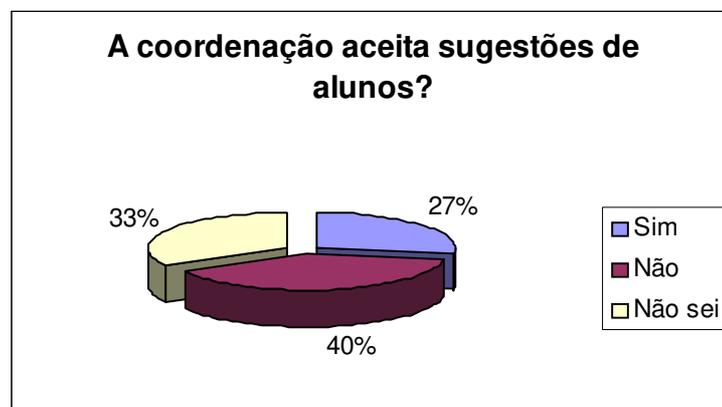


Figura 4. 7- Aceitação de Sugestões de Alunos pela Coordenação do Curso.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação às sugestões dadas pelos alunos, 40% dizem que a coordenação não aceita sugestões, as sugestões devem ser ouvidas e analisadas, pessoas que convivem com os problemas enxergam melhor de quem está do lado de fora.

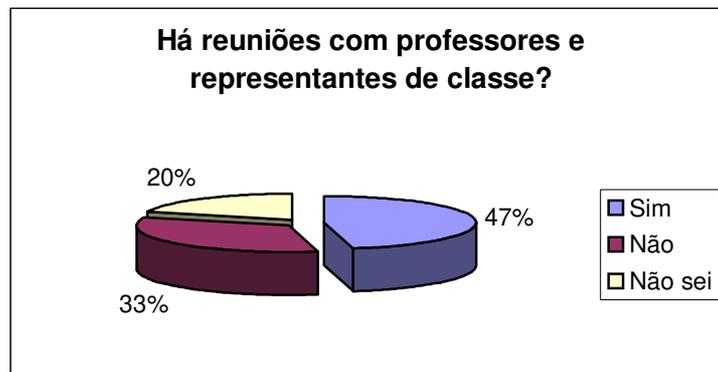


Figura 4.8- Reuniões com Professores e Representantes de Classe do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A maioria diz que há reuniões com os professores e alunos do curso. De certa forma isso é de extrema importância, pois somente ouvindo quem convive diariamente com os problemas, é que se tem conhecimento das reais dificuldades no curso.

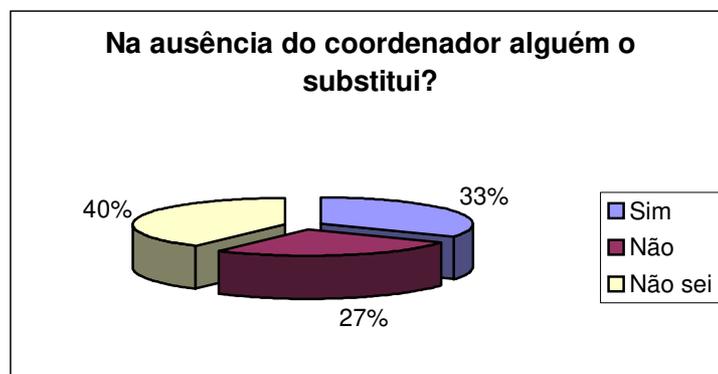


Figura 4.9- Ausência do Coordenador do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Na ausência do coordenador, 40% dos entrevistados dizem não saber, se há alguém que substitua o coordenador, isso reflete a falta de informação entre os alunos, na ausência deve ficar um professor responsável pelo curso.

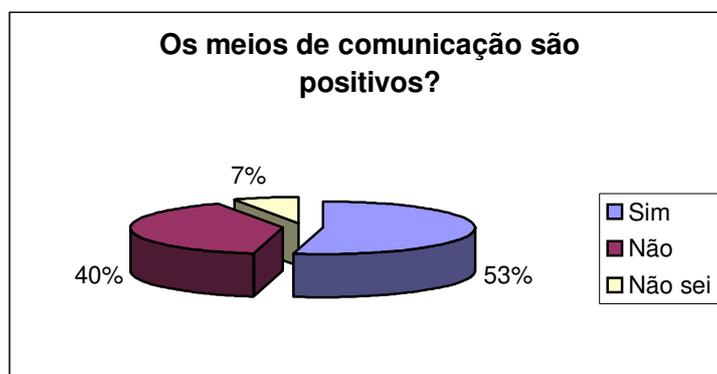


Figura 4 10 - Meios de Comunicação no Curso

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação aos meios de comunicação, 53% estão de acordo com os meios aplicados ao curso, dizendo-se satisfeitos. Os meios de comunicação fazem parte do direcionamento do curso, se houver barreiras entre eles as informações não fluem, e com isso acarreta problemas com alunos e coordenação.

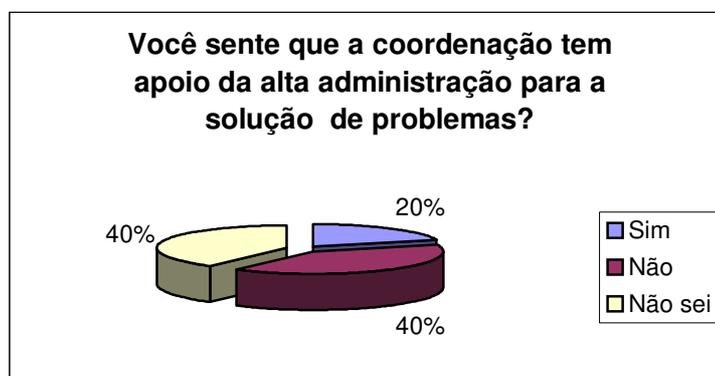


Figura 4.11- Apoio da Alta administração para com a Coordenação do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação ao apoio da alta administração para a solução de problemas, 40% dos dados revelam que o apoio à coordenação é ruim, com isso a coordenação do curso tem que criar meios para as soluções dos problemas, fazendo com que crie atos isolados e uma desinformação entre alunos, coordenação e direção.

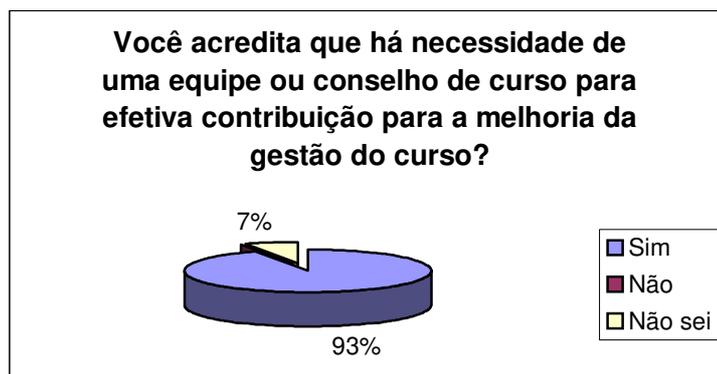


Figura 4. 12- Necessidade de um Conselho para a Gestão do Curso

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

De acordo com a criação de um conselho para efetiva contribuição e melhoria do curso, fica evidente com 93% dos dados, que é essencial essa criação, pois o trabalho em equipe onde pessoas com os mesmos objetivos, farão com que idéias novas surjam a cada momento contribuindo para a gestão do curso.

4.4.4 - Análise das Questões Relacionadas com o Corpo Docente

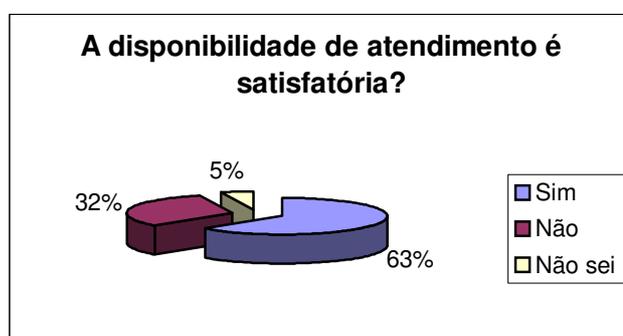


Figura 4 13 - Disponibilidade de Atendimento do Corpo Docente

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A disponibilidade de atendimento do corpo docente é satisfatório, 63% dos entrevistados se sentem amparados quando precisam do corpo docente. É importante que haja esse relacionamento aluno e professor, para que barreiras sejam quebradas e o mais importante que o aluno tenha confiança e motivação para finalizar seu curso.

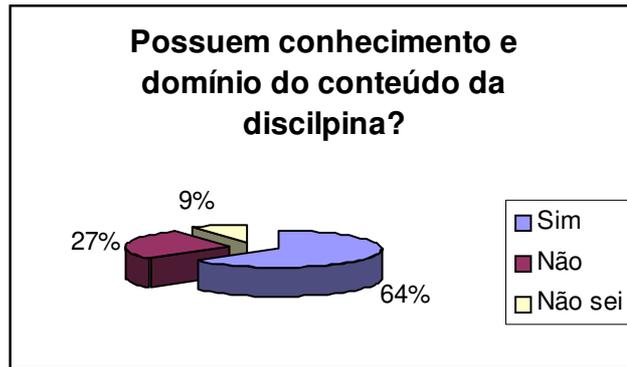


Figura 4 14 - Conhecimento e Domínio do Corpo Docente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Analisando se o corpo docente tem o domínio na disciplina, 64% dos dados demonstram que estão aptos a lecionar, e que eventuais dúvidas surgidas em sala de aula sejam sanadas, e com isso os alunos aumentam a confiança em seus professores.



Figura 4. 15 - Exemplos Práticos em Sala de Aula.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para 63% dos entrevistados, os professores resolvem problemas práticos em sala de aula, é importante que os professores apliquem em sala de aula atividades relacionadas com a função do Administrador de Empresas, fará com que teoria e prática se relacionem e o aluno tenha mais facilidade de assimilação.

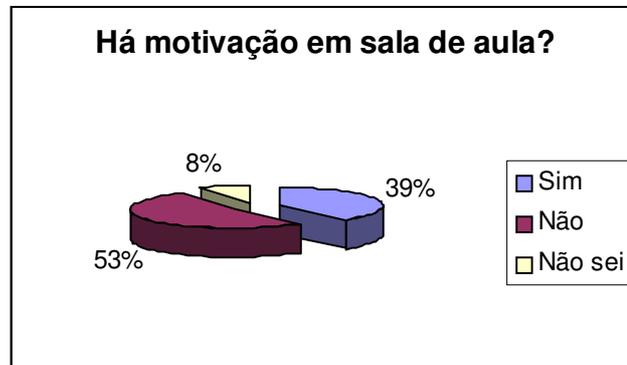


Figura 4. 16- Motivação em Sala de aula.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para os entrevistados, 53% dizem não haver motivação em sala de aula por parte dos professores, é necessário que o professor encontre meios, alguma forma onde o aluno participe da aula, e o mais importante é que aulas motivadas contribuem para que não haja evasão no curso.

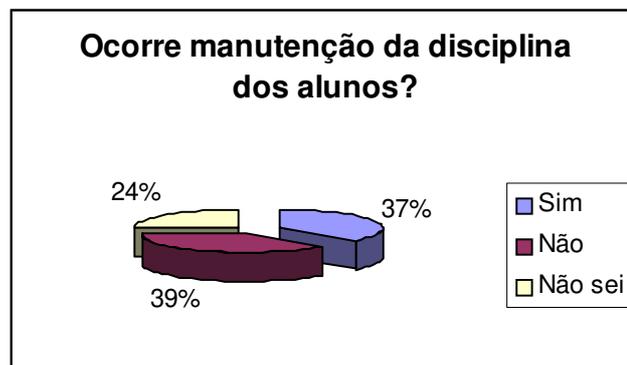


Figura 4. 17 - Manutenção da Disciplina pelos Alunos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

No que diz respeito à manutenção da disciplina pelos alunos, 39% dos dados representam que os alunos não mantêm um estudo adequado, isso está relacionado à motivação que é dada em sala de aula, o professor é responsável para que o aluno de um meio ou de outro se interesse pela disciplina, seja através de trabalhos, seminários, ou interesse pessoal.



Figura 4. 18 - O Nível de Titulação do Corpo Docente.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

No que se refere à titulação dos professores, 86% dos dados mostram que é importante para o curso professores qualificados através de Mestrados e Doutorados aumentam o grau de qualidade de ensino, isso faz com que o conceito do curso seja bom em relação a outras instituições de ensino. O aluno conscientizado que seus professores são titulados, aumenta a confiança no curso e pelo outro lado ele fica satisfeito em pagar por serviços de qualidade.

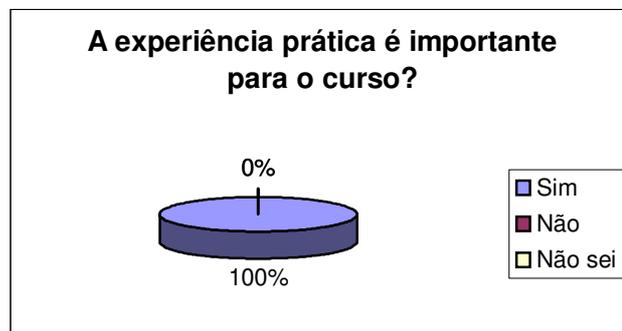


Figura 4. 19 - Experiência Prática do Corpo Docente para o Curso.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação à experiência prática do corpo docente, 100% dos entrevistados consideram de grande importância, isto demonstra que, para os alunos, professores com experiências próprias trazem para o curso problemas reais relacionado com a profissão.

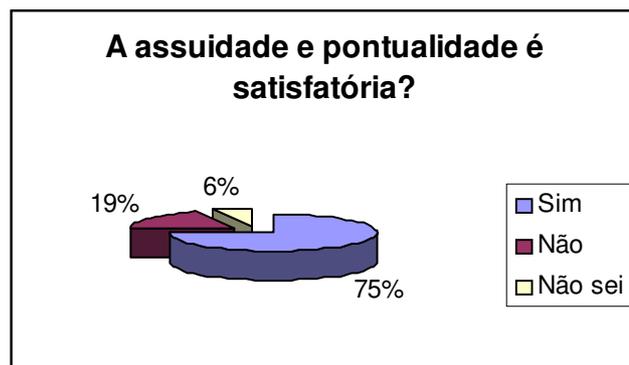


Figura 4.20- Assiduidade e Pontualidade do Corpo Docente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Com 75% de afirmação, os entrevistados dizem que a assiduidade e pontualidade do corpo docente é satisfatória, é importante que o professor mantenha sua frequência e pontualidade em sala de aula, pois assim o aluno aprende a administrar seu tempo durante as aulas.



Figura 4. 21- O Cumprimento do programa pelo Corpo Docente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

O cumprimento do programa por parte do corpo docente, de acordo com 44% dos entrevistados não está sendo cumprido em tempo hábil. O corpo docente deve programar seu conteúdo a fim de evitar que as aulas sejam corridas, e os alunos se percam com volume de informações.

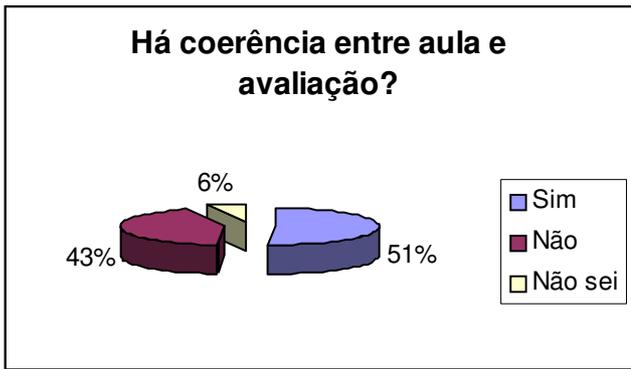


Figura 4.22- Coerência da Avaliação do Corpo Docente.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Com 51% de aceitação, os entrevistados demonstram estar de acordo com a coerência entra aula e avaliação, é necessário que isto ocorra afim de que haja um bom desenvolvimento da disciplina.

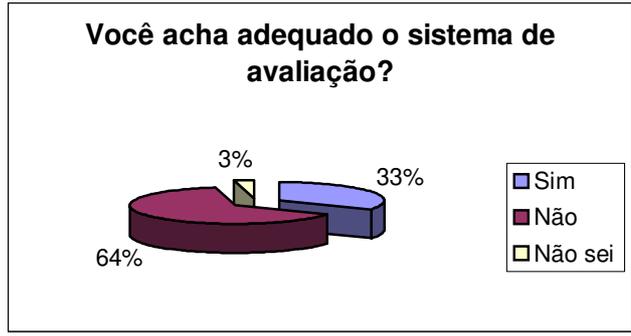


Figura 4.23 - Sistema de Avaliação do Corpo Docente.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

De acordo com os dados, 64% se dizem insatisfeitos com o sistema de avaliação, é necessário que o corpo docente encontre outros meios de avaliação. A tradicional prova demonstra ser muito restrita como o único meio de avaliar o aluno, e com isso acarretar um clima de insatisfação por parte dos discentes.

4.4.5 – Análise das Questões Relacionadas com a Infra-estrutura do Curso.



Figura 4.24 - Salas de Aula do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para os entrevistados, 63% se mostram satisfeitos com as salas de aula. Elas devem estar adequadas a um número de alunos e uma boa visualização do quadro negro, para resultar um bom aproveitamento dos estudos.

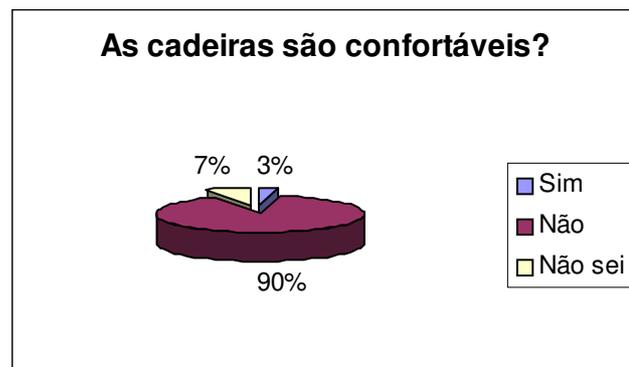


Figura 4.25 - Cadeiras da Sala de Aula.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

As cadeiras na sala de aula, não são confortáveis para 90% dos entrevistados, para a jornada de estudos requer que as cadeiras sejam confortáveis, que os alunos se acomodem de uma forma agradável evitando assim que haja várias evasões durante a aula.

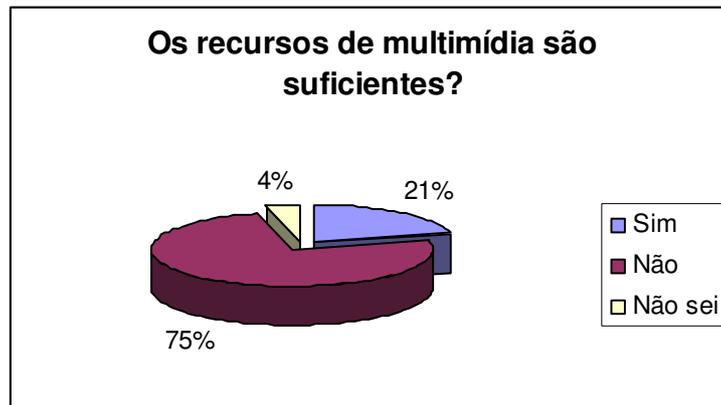


Figura 4.26 - Recursos de Multimídia.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Os recursos de multimídia não são suficientes, 75% dos dados apontam para falta desses recursos, e com isso os professores não conseguem melhorar suas aulas, os alunos não conseguem apresentar trabalhos, surge um clima de insatisfação tanto para os alunos como também para os professores.



Figura 4. 27 - Lotação em Sala de Aula.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação à superlotação nas salas de aula, 53% dos dados revelam que os entrevistados não consideram que há uma superlotação, uma classe com um número muito grande de alunos causa muitos ruídos, entradas e saídas de alunos, faz com que a aula não tenha uma seqüência lógica.

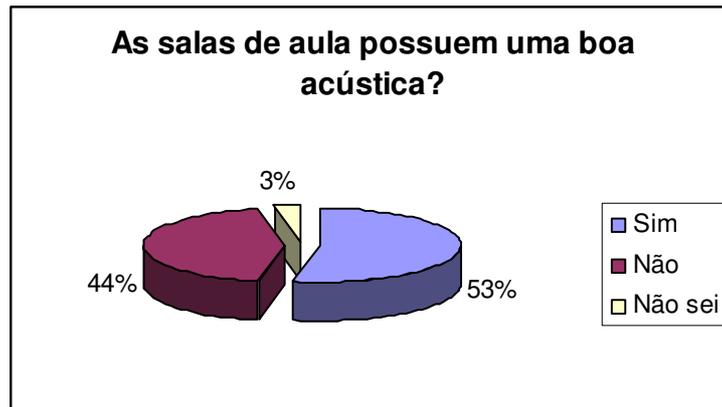


Figura 4.28 - Acústica nas Salas de Aula.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

As salas de aula possuem uma boa acústica, salas com uma grande quantidade de alunos possuem microfones, e caixas de som fazendo com que o professor durante a aula não necessite aumentar o tom de sua voz, e com isso cria-se um ambiente calmo propício para estudos.

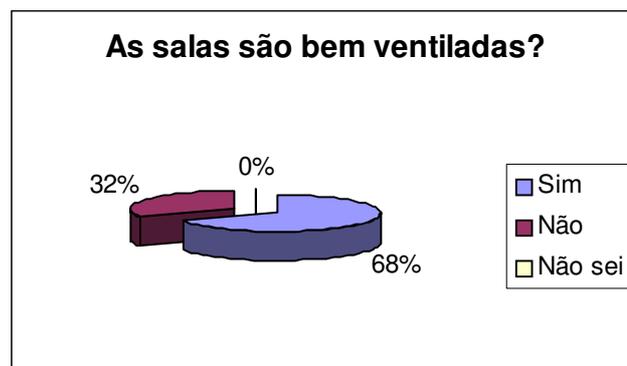


Figura 4 29 - Ventilação nas Salas de Aula.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para 68% dos entrevistados as salas são bem ventiladas, as salas possuem grandes ventiladores tendo em média 6 aparelhos para cada classe, caso contrário seria impossível permanecer em sala devido ao clima da região ser muito quente.

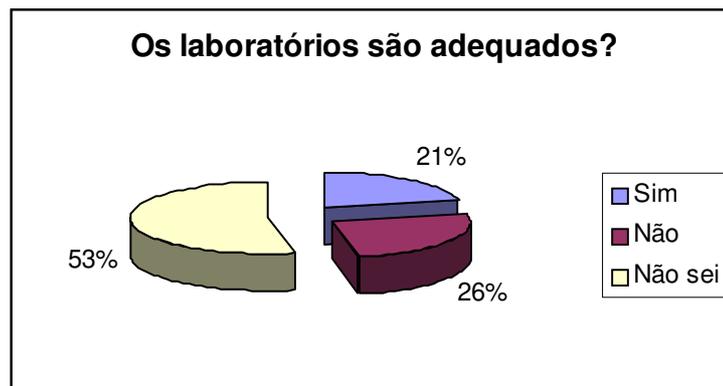


Figura 4 30- Os Laboratórios do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação aos laboratórios do curso, 53% dos entrevistados não sabem dizer se os laboratórios são adequados ou não, isso se deve a baixa frequência dos alunos nos mesmos. É necessário criar atividades relacionadas às disciplinas para que haja um maior envolvimento com a tecnologia.

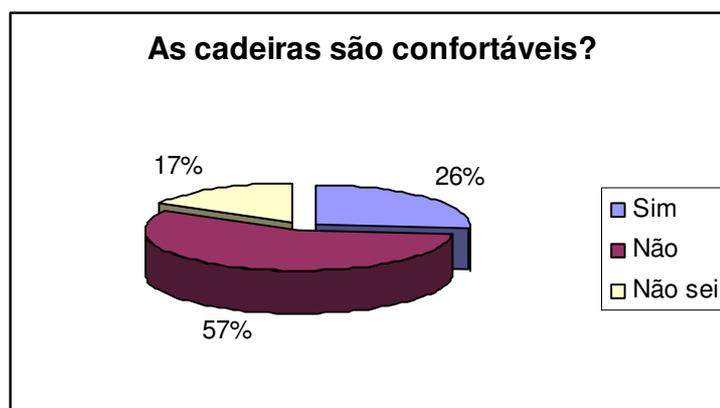


Figura 4 31- As Cadeiras dos Laboratórios.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

As cadeiras dos laboratórios não são confortáveis, é o que revela 57 % dos dados. Para que haja um uso adequado e constante dos laboratórios, as cadeiras têm que ser confortáveis para que o usuário possa pesquisar sem sentir algum incômodo.



Figura 4.32 - Ventilação nos laboratórios.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Os entrevistados não sabem se os laboratórios são bem ventilados ou não, é necessário que haja nos laboratórios aparelhos de ar condicionado, para que haja um bom funcionamento dos equipamentos e um ambiente propício ao usuário.

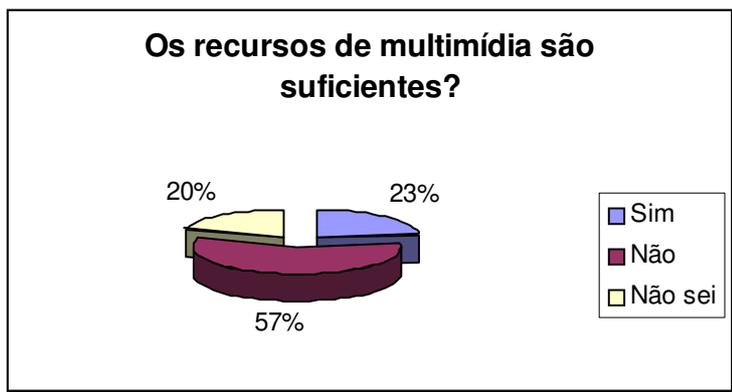


Figura 4 33 – Recursos de Multimídia nos Laboratórios.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Os recursos de multimídia nos laboratórios não são suficientes, para que os professores utilizem constantemente os laboratórios é essencial que haja os recursos necessários, e assim o professor estará inovando sua aula deixando de lado o método tradicional.

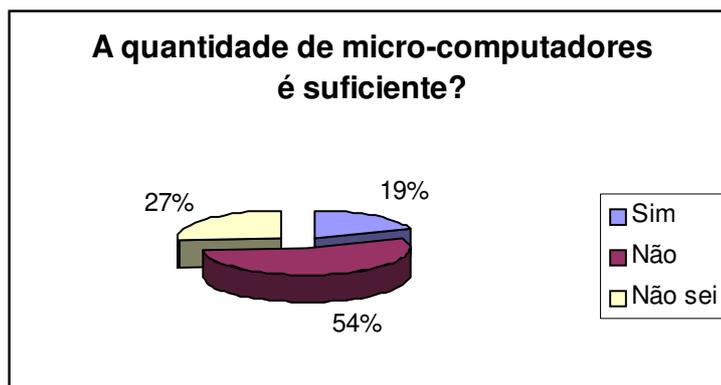


Figura 4.34 – Micro – Computadores nos Laboratórios.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Segundo os entrevistados 54% dizem que o número de micro-computadores nos laboratórios não é suficiente, uma quantidade pequena de máquinas desmotiva o usuário que vai ao laboratório e não encontra um equipamento disponível.

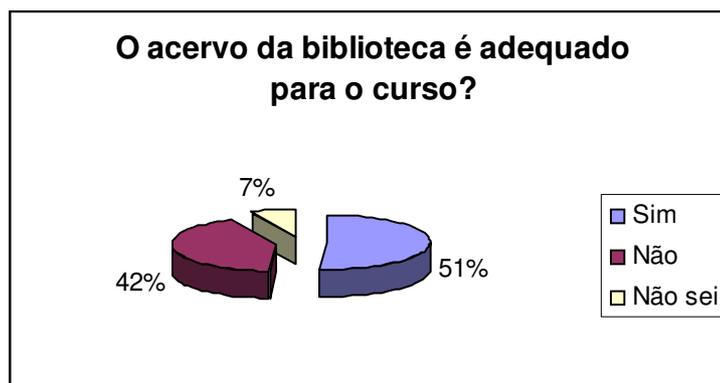


Figura 4.35 – Acervo da Biblioteca.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

O acervo da biblioteca é adequado para o curso de Administração de Empresas, uma forma de motivar os alunos a darem uma manutenção à disciplina, é fazer com que frequentem a biblioteca e consultem os livros, e para isso a biblioteca tem que possuir um número razoável de exemplares.

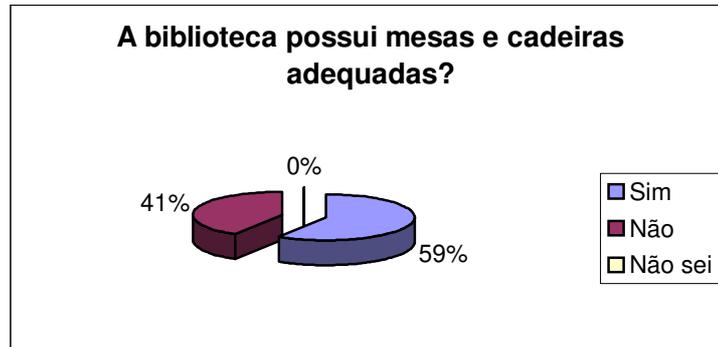


Figura 4. 36 – Mesas e Cadeiras da Biblioteca.
Fonte Dados da pesquisa, 2005

A biblioteca possui um número de mesas e cadeiras adequadas de acordo com 59% dos entrevistados, para que o usuário se sinta bem enquanto realiza sua pesquisa, é indispensável que mesas e cadeiras sejam confortáveis e isso também proporcionará uma maior frequência à biblioteca.

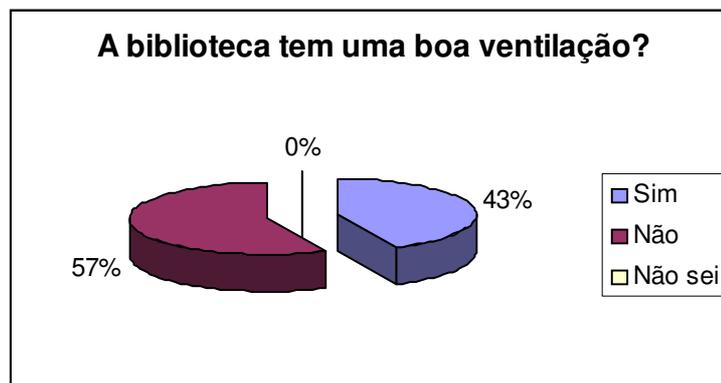


Figura 4 37 - Ventilação na Biblioteca.
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Os dados revelam que não há uma boa ventilação na biblioteca, isto pode levar a uma evasão no local por não ter condições de uso devido à região possuir um clima muito quente.

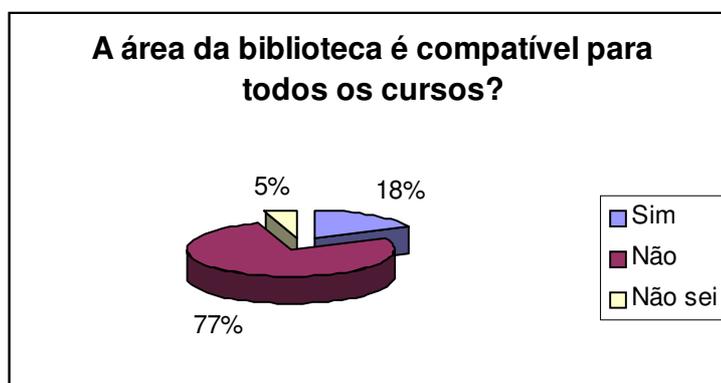


Figura 4 38 – Área da Biblioteca.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A área da biblioteca não é compatível para todos os cursos, atualmente com 11 cursos e funcionamento noturno aproximadamente com 2640 alunos, fica inviável utilizar a biblioteca no período da noite devido o grande número de alunos que buscam seus serviços.



Figura 4.39 – Atendimento ao Usuário na Biblioteca.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

O atendimento ao aluno se mostra satisfatório, durante o horário de pico da biblioteca tem que haver um número de funcionários que consigam atender os alunos com eficiência, caso contrário também contribuirá para que os alunos não frequentem a biblioteca.

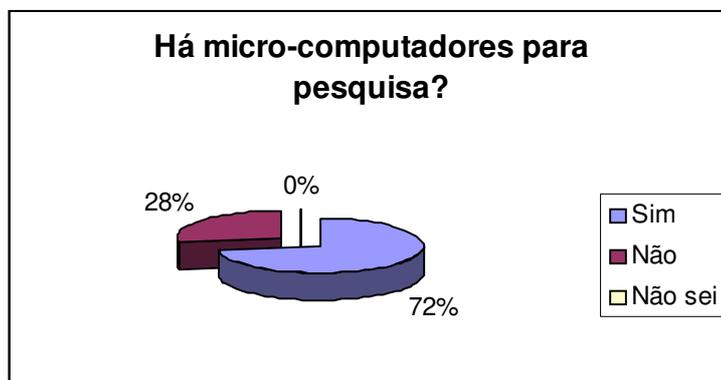


Figura 4.40 – Micro-Computadores na Biblioteca.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação aos computadores disponíveis para pesquisa na biblioteca, 72% demonstram que há equipamentos, é obrigatório que haja micro-computadores específicos e somente para pesquisa, e assim o aluno pesquisador poderá usufruir o tempo necessário para seu trabalho.

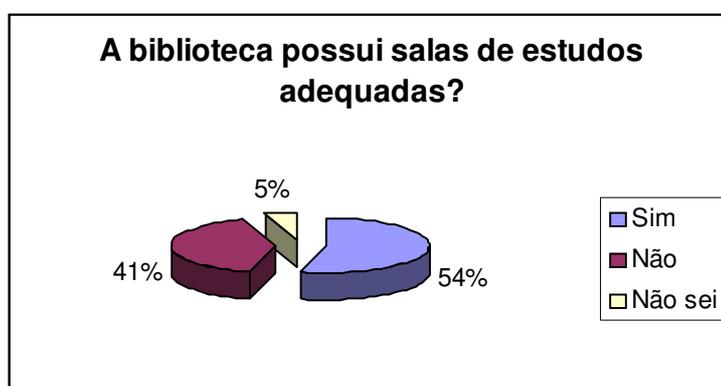


Figura 4.41 Sala de Estudos na Biblioteca.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para 54% dos entrevistados, a biblioteca possui salas de estudos adequadas, sendo que as salas devem ser bem ventiladas com mesas apropriadas para o estudo em grupo e também possuir paredes revestidas para isolar o ruído.

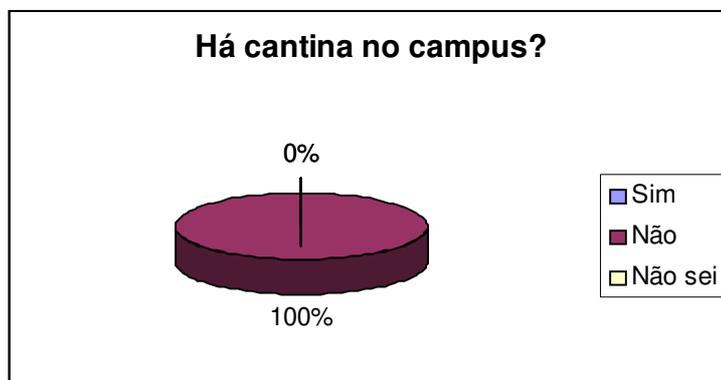


Figura 4.42 – Cantina no Campus.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Não há cantina no campus e com isso ocorrem alguns problemas, o aluno tem que sair para fora do campus em busca de alimentação, e com isso sai da classe antes do sinal do intervalo, e chega na classe bem depois que o professor já iniciou a aula atrapalhando o andamento da aula.

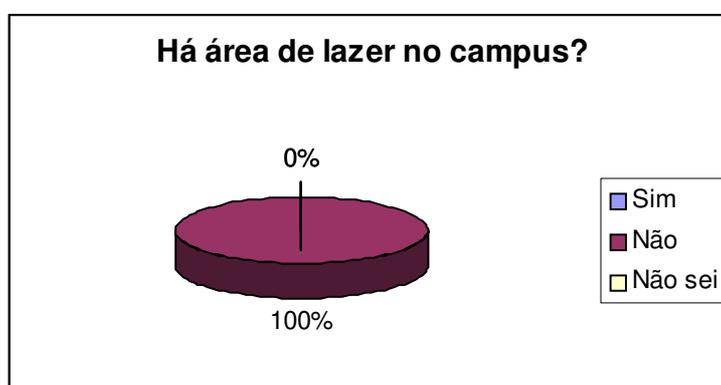


Figura 4.43 – Área de Lazer no Campus.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Não há nenhuma área de lazer no campus, o aluno sai para fora do campus em busca de algum lazer, e assim não retorna às aulas. É um problema para o andamento do curso, ocorre várias divergências entre aluno e professor, e há um aumento considerável de reprovação por falta.

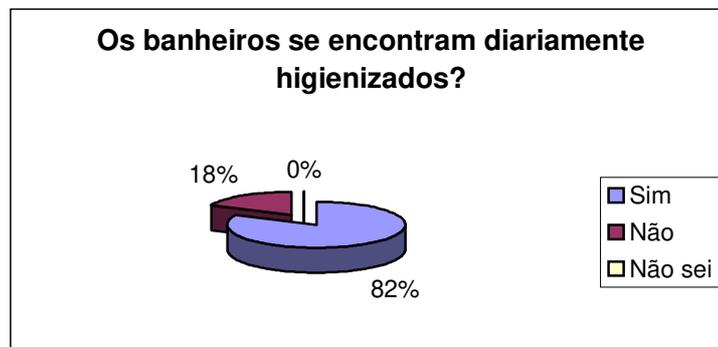


Figura 4.44 – Higiene dos Banheiros.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Segundo os dados 82% dos entrevistados estão satisfeitos com a higienização realizada diariamente nos banheiros.



Figura 4.45 – Serviços de Xerox no Campus.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Não há serviços de xerox para os alunos no campus; o material que o professor disponibiliza ao aluno, como por exemplo, apostila para estudo, é direcionado em sala de aula, fazendo com que se torne em um processo demorado até que todos tenham o material e com isso atrapalhando no andamento do conteúdo programático.

4.4.6 – Análise das Questões Relacionadas com o Currículo do Curso.

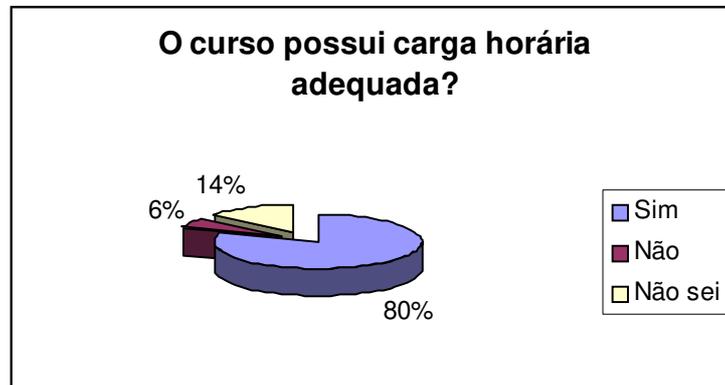


Figura 4.46 – Carga Horária do Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

O curso possui carga horária adequada, para 80% dos entrevistados, uma carga horária bem distribuída entre disciplinas básicas e específicas, faz com que o curso alcance seus objetivos com mais facilidade.

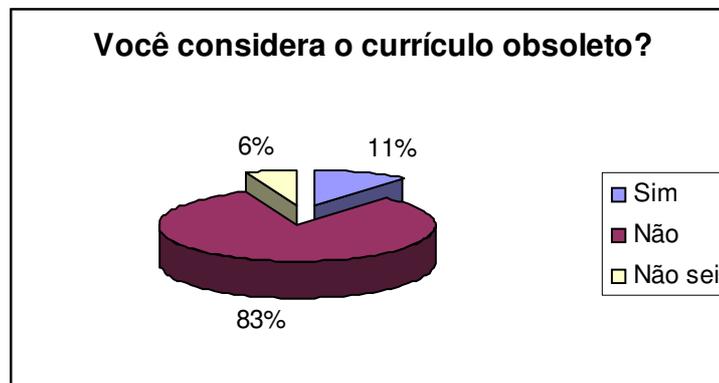


Figura 4.47 – Avaliação de Currículo Obsoleto.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

O currículo do curso não foi considerado obsoleto, as disciplinas correspondem com a realidade da vida profissional do Administrador de Empresas.

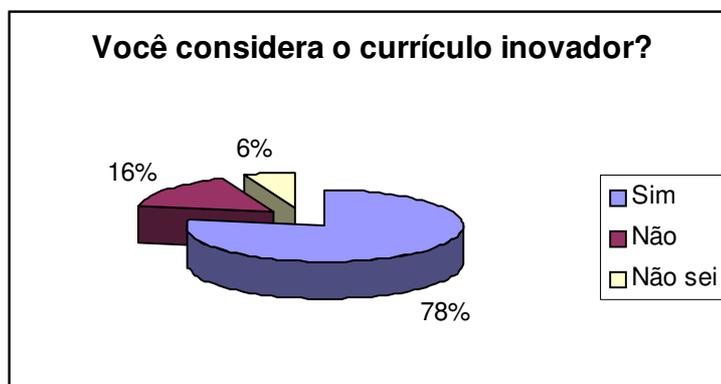


Figura 4.48 – Avaliação de Currículo Inovador.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

O currículo foi considerado inovador para 78% dos entrevistados, isto corresponde que o currículo do curso de Administração de Empresas atende às necessidades de mercado, em um ambiente globalizado.

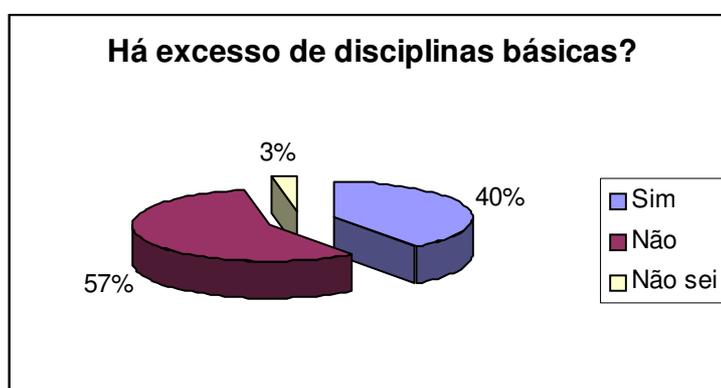


Figura 4.49 – Disciplinas Básicas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Em relação às disciplinas básicas, foi considerado que 57% dos entrevistados acham que não há excesso de disciplinas básicas, há atualmente no curso disciplinas básicas, porém essenciais para que o aluno consiga finalizar o curso.

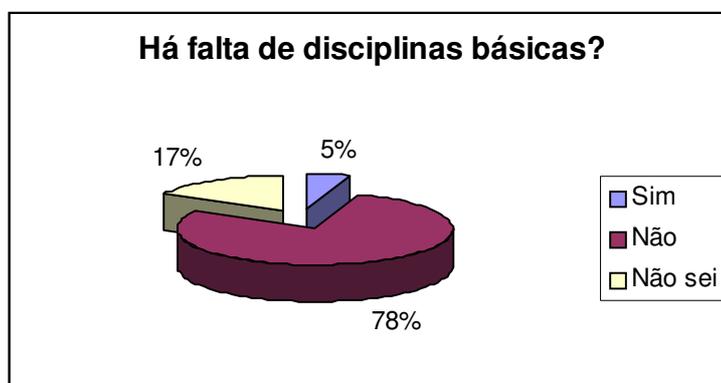


Figura 4.50 – Falta de Disciplinas Básicas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Segundo 78% dos entrevistados, não há falta de disciplinas básicas, o conteúdo de disciplinas básicas foi considerado suficiente para que o aluno consiga adquirir conhecimentos necessários para finalizar o curso.



Figura 4.51 – Disciplinas Profissionalizantes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

As disciplinas profissionalizantes foram consideradas insuficientes para o curso, os entrevistados declaram estar insatisfeitos, é necessário dar uma ênfase maior nesse aspecto para que não se torne um problema adiante.

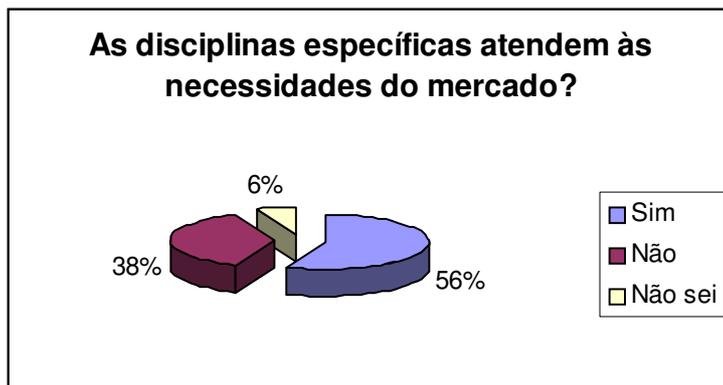


Figura 4.52 – Disciplinas Específicas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para as disciplinas específicas, 56% dos entrevistados confirmam que elas atendem às necessidades do mercado, é importante para o aluno saber que as disciplinas que estão sendo oferecidas pelo curso, é realmente o que o mercado absorve.



Figura 4.53 – Interdisciplinariedade no Curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Há uma boa interdisciplinariedade no curso, com 86% os entrevistados confirmam que as disciplinas do curso se relacionam formando um contexto global necessário para a conclusão do curso.

4.4.7 – Diagnóstico do Curso de Administração de Empresas na FAVALE

Após coletados as informações através do instrumento de pesquisa, foram identificados os pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças do curso.

A tabela 4.7, se refere aos pontos fortes e pontos fracos identificados:

Tabela 4.7 – Pontos Fortes e Pontos Fracos Identificados.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Em relação à coordenação do curso: Domínio de informações Realizações de eventos Relacionamento com o coordenador do curso Visitas frequentes em salas de aula Meios de comunicação Reunião com representante de classe Conselho do curso	Disponibilidade de atendimento Eficiência na resolução de problemas Aceitação de sugestões Falta de informação Falta de apoio da alta administração
Em relação ao corpo docente do curso: Atendimento satisfatório Conhecimento e domínio da disciplina Titulação Experiência prática Assiduidade e pontualidade Coerência entre aula e avaliação	Motivação em sala de aula Manutenção da disciplina pelos alunos Cumprimento do programa Sistema avaliação
Pontos fortes	Pontos fracos
Em relação à infra-estrutura do curso: Acervo, salas de estudo, atendimento da biblioteca Equipamentos para pesquisa Higiene nos banheiros	Cadeiras desconfortáveis na sala de aula Multimídia na sala de aula Cadeiras desconfortáveis nos laboratórios Ventilação nos laboratórios Multimídia nos laboratórios Quantidade de micro computadores nos laboratórios Ventilação na biblioteca Área da biblioteca Cantina Área de lazer Xerox
Em relação ao currículo do curso: Carga horária Currículo inovador Disciplinas básicas Disciplinas específicas Interdisciplinariedade	Disciplinas profissionalizantes

4.4.8 – Pontos fortes identificados

Os pontos fortes foram coletados através do instrumento de pesquisa, realizando um estudo no ambiente interno da FAVALE, com objetivo de levantar as reais deficiências do curso de Administração de Empresas. Foi realizada uma análise em 4 dimensões:

1. Coordenação do curso
2. Corpo docente
3. Infra-estrutura
4. Currículo

A partir das informações coletadas através do instrumento de pesquisa, e realizada a análise de SWOT, podemos constatar que:

- a) Coordenação do Curso

O domínio de informações pela coordenação do curso é obtida através de reuniões constantes com os docentes, e estes por sua vez, repassam aos discentes criando um clima de confiança e satisfação.

Realizações de eventos relacionando diretamente todos os docentes, onde cada docente é responsável por uma etapa no evento, e há uma ótima participação por parte dos alunos, onde se relaciona teoria com a prática.

A coordenação do curso busca um bom relacionamento com os discentes, disposta a atender todo e qualquer problema.

As visitas freqüentes em sala de aula demonstram que a coordenação do curso está disposta a atender qualquer necessidade do grupo.

Reuniões constantes com representantes de classes faz com que a coordenação do curso fique ciente de possíveis irregularidade durante o curso, podendo agir com maior eficiência.

O conselho do curso criado para auxiliar a coordenação em situações onde o docente, que participa diretamente em sala de aula pode dar um parecer preciso da real situação.

b) Corpo Docente

O corpo docente se dispõe a atender os alunos antes do início das aulas e também durante os intervalos, esta compreensão por parte dos docentes, criou-se um ambiente agradável de trabalho.

O conhecimento e domínio da disciplina reflete no bom andamento em sala de aula, onde grande parte dos docentes tem uma grande experiência em docência, e realizam cursos de capacitação com frequência oferecidos pela instituição.

A instituição busca uma maior qualidade de ensino, financiando cursos a nível de Mestrado e Doutorado aos docentes.

Os docentes com experiências práticas, trazem para a sala de aula experiências reais onde os alunos assimilam os conteúdos de uma forma diferenciada

A assiduidade e pontualidade são seguidas à rigor, mantendo assim a ordem e a disciplina em sala de aula.

A coerência entre aula e avaliação é bem aceita por parte dos alunos, todos os conteúdos oferecidos em sala de aula, são objetos de estudo para avaliação.

c) Infra-estrutura

O acervo da biblioteca para o curso de Administração de Empresas, é bom, considerando que cada título tem à disposição dos alunos pelo menos cinco exemplares destinados à consultas e empréstimos.

As salas de estudos são agradáveis, com mesas grandes para um maior número de participantes, revestimento anti-ruído e ventiladores à disposição.

O atendimento é realizado com maior frequência à noite, onde se encontra o maior número de alunos, onde cinco funcionários procuram atender da melhor maneira possível.

Equipamentos para pesquisa à disposição dos alunos, ficam conectados à Internet para que o aluno possa realizar sua pesquisa de uma forma tranqüila e individual.

Os banheiros se apresentam constantemente higienizados, oferecendo assim um bem estar a todos os usuários.

d) Currículo do Curso

A carga horária procura atender as exigências do MEC, relacionada ao curso de Administração de Empresas.

O curso possui um currículo inovador, buscando assim se adequar às transformações de um ambiente totalmente globalizado.

A quantidade de disciplinas básicas, é necessária para que o aluno possa assimilar conhecimentos necessários para o bom andamento de seu curso.

Disciplinas específicas mantêm o bom relacionamento entre aluno e profissão, fazendo com que o aluno adquira conhecimentos específicos em diversas áreas e possa optar pelo melhor caminho de sua vida profissional.

A interdisciplinariedade, é reconhecida pelo aluno desde o primeiro semestre, onde a instituição busca por meio dos docentes um total relacionamento de todas as disciplinas oferecidas no período.

4.4.9 – Pontos fracos identificados.

Os pontos fracos foram coletados através do instrumento de pesquisa, realizando um estudo no ambiente interno da FAVALE, com objetivo de levantar as reais deficiências do curso de Administração de Empresas. Foi realizada uma análise em 4 dimensões:

1. Coordenação do curso
2. Corpo docente
3. Infra-estrutura
4. Currículo

a) Coordenação do Curso

Disponibilidade de atendimento pela coordenação do curso aos alunos.

Falta de eficiência por parte da coordenação do curso, em resolução de problemas.

Aceitação de sugestões para o curso.

Falta de informação no curso.

Falta de apoio da alta administração.

b) Corpo Docente

Motivação em sala de aula.

Manutenção da disciplina pelos alunos.

Cumprimento do programa.

Sistema de avaliação.

c) Infra-estrutura

Cadeiras desconfortáveis na sala de aula;

Equipamentos de multimídia na sala de aula.

Cadeiras desconfortáveis nos laboratórios;

Ventilação nos laboratórios;

Equipamentos de multimídia nos laboratórios;

Microcomputadores nos laboratórios.

Ventilação na biblioteca;

Área da biblioteca.

Cantina.

Área de lazer.

Serviço de xerox.

d) Currículo do curso

Disciplinas profissionalizantes.

4.4.10 – Identificação das variáveis no ambiente externo.

Sobre o ambiente externo a Faculdade do Vale exerce muito pouco controle. Neste sentido, cabe ao curso aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças. As oportunidades e as ameaças identificadas podem ser utilizadas pelo mesmo, na execução de atividades que visem ao cumprimento de sua missão. A identificação das oportunidades e ameaças no ambiente externo ao curso foi feita em reuniões com o grupo responsável.

As variáveis ambientais estão dispostas na tabela 4.8.

Tabela 4.8. Oportunidades e ameaças identificadas.

Oportunidades	Ameaças
Novos cursos de graduação	Novas IES privadas
A criação de Cursos Técnicos	Mercado de trabalho limitado
Cursos de Pós - graduação	Conceito do provão do MEC
Novas empresas	Política regional
Parcerias com prefeituras	Duplicação da BR 116
Apoio técnico ao pequeno agricultor	Renda per capita

Oportunidades identificadas – A criação de novos cursos de graduação, com isso poder oferecer ao indivíduo outras alternativas de um curso superior, levando em consideração que muitos saem da região em busca de outros cursos.

Cursos técnicos em diversas áreas do conhecimento, para poder atender uma população mais carente com custo baixo, utilizando os professores da própria instituição. Com o objetivo de que esses alunos sejam prováveis alunos do curso de graduação.

A criação de cursos de pós – graduação, tendo em vista o número de formandos, que saem da região em busca de um aperfeiçoamento profissional com o objetivo de obter uma melhor qualificação em sua carreira.

Novas empresas estudam a abertura de novas fábricas na região, podendo assim se formar um pólo industrial onde surgiriam novas vagas de emprego e aumentaria a procura de um curso superior.

Realizar mais parcerias com as prefeituras da região, tendo em vista o número de cidades que cercam a instituição. As prefeituras auxiliam algumas pessoas como por exemplo, dando bolsas de estudo parciais, colocando à disposição ônibus gratuito para ir e voltar da faculdade.

A economia da região se deve basicamente à agricultura, diversos agricultores trabalham sem nenhum conhecimento de conceitos básicos necessários para poder investir, plantar e colher. Sendo

assim a instituição de ensino traria essas pessoas para a sala de aula com o objetivo de poder oferecer algo que realmente lhe seria útil em suas vidas, como por exemplo conceitos de administração, contabilidade, economia, química, biologia e ecologia.

Ameaças identificadas – O surgimento de novas IES particulares na região, levando em consideração a grande concorrência do mercado, e por ser uma região que não há outra IES.

A limitação do mercado de trabalho fará com que deixe de existir novas oportunidades de emprego, e com isso diminuirá consideravelmente a procura de um curso superior.

Com a avaliação do provão do MEC, a instituição teve que se qualificar para obter um conceito considerável perante as IES brasileiras, e com isso poder atrair alunos para seus cursos.

Por ser uma região pequena a política se torna bem visível para a população, e apoiar candidatos a eleição pode significar a perda de alunos que não simpatizam com o candidato, e o mais importante, a faculdade pode criar um relacionamento com a política e perder sua essência que é gerar conhecimentos.

Atualmente a FAVALE possui um número considerável de alunos, visto que o acesso para as outras cidades é dificultado pela rodovia, e assim a instituição absorve alunos das cidades vizinhas, com a duplicação da rodovia BR 116 facilitaria o acesso à outras cidades bem mais desenvolvidas e os alunos migrariam para outras IES.

A população é de baixa renda, onde a renda per capita da região é a mais baixa do Estado de São Paulo, o aluno para frequentar um curso superior necessita que outros integrantes de sua família o ajudem financeiramente, caso contrário fica inviável custear os estudos.

4.5 - Proposta de planejamento estratégico para o curso de administração de empresas na FAVALE.

A Proposta de Planejamento Estratégico para o Curso de Administração de Empresas na FAVALE, foi elaborado mediante o estudo realizado abrangendo as funções do curso como um todo, sendo assim, após a análise dos pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças foi confeccionado a proposta.

4.5.1 – Definição da missão.

A missão proposta para o curso de Administração de Empresas é: “Formar profissionais éticos capazes de executar com competência, criatividade e empreendedorismo a articulação entre a teoria e prática, crescimento pessoal e pensamento coletivo, tendo como preocupação primeira o desenvolvimento de habilidades na gestão de negócios”.

4.5.2 – Visão.

“Ser um curso de excelência em Administração de Empresas, reconhecido em toda a extensão do Vale do Ribeira e Baixada Santista”.

Ensino de Administração detém um grande número de alunos no curso superior, essa escolha parte da necessidade de abrir empresa, ampliar negócio e também em busca de carreira profissional. A existência de um mercado globalizado, onde há crescimento de mercado de trabalho com uma formação generalista e uma grande diversidade das alternativas de especialização, o curso de Administração se destaca na arte de liderar pessoas, gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros visando a busca de resultados superiores para as organizações.

4.5.3 – Perfil do futuro curso.

O curso terá como propósito, formar profissionais com perfil e habilidades voltadas não apenas às necessidades das empresas de hoje, mas para as empresas do futuro, tendo em vista a dinâmica e a velocidade com que as mudanças no mundo estão ocorrendo atualmente.

4.5.4 – Objetivos estratégicos.

A FAVALE, como instituição de ensino superior focou na área do curso de Administração de Empresas os seguintes objetivos:

1. formar profissionais éticos, aptos para a inserção em seu meio profissional e para a participação no desenvolvimento da sociedade;
2. despertar o desejo permanente de aperfeiçoamento profissional e cultural, possibilitando a correspondente concretização, integrando os conhecimentos adquiridos numa estrutura intelectual sistematizada;
3. estimular o conhecimento dos problemas da realidade, em particular os nacionais e principalmente os regionais, prestando serviços especializados à comunidade contribuindo desta forma com o papel social da instituição de ensino superior;
4. promover extensão universitária, aberta à participação da população, visando a difusão dos resultados e benefícios resultantes da pesquisa científica e acadêmica geradas na instituição;
5. incentivar o trabalho de pesquisa científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

6. promover a divulgação de conhecimento técnicos, científicos e culturais que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
7. prover ações para minimizar os pontos fracos identificados nas quatro dimensões estudadas, bem como a ameaças a partir do estudo de identificação das variáveis no ambiente externo.

4.5.5 - Estratégias.

A partir dos objetivos estratégicos, foram determinadas as estratégias a fim de que se consiga alcançar resultados satisfatórios em relação aos objetivos propostos buscando uma boa efetivação do curso.

Estratégias em relação a:

I - Formação de profissionais éticos:

- a) Estudos de casos;
- b) Vivência em sala de aula;
- c) Parcerias com empresas éticas.

II - Aperfeiçoamento profissional e cultural:

- a) Dinamismo do mercado;
- b) Feiras e congressos profissionais;
- c) Palestras empresariais;

d) Eventos internos.

III - Conhecimentos dos problemas reais:

a) Convênios com empresas da região;

b) Prestação de serviços à comunidade;

c) Projetos comunitários;

d) Parcerias com Prefeituras.

IV – Extensão universitária:

a) Escritório modelo;

b) Projeto incubadora;

c) Curso de pós graduação

d) Pesquisa de mercado

V - Iniciação científica:

a) Projeto de TCC;

b) Práticas administrativas integradas;

c) Capacitação do corpo docente;

d) Curso da ABNT.

VI - Divulgação dos conhecimentos científicos:

a) Participação de feiras e congressos;

b) Publicações;

c) Sistemas de monitorias;

d) Criação de linhas de pesquisas.

VII - Pontos fracos identificados nas quatro dimensões e ameaças do ambiente externo:

a) Ações na coordenação;

b) Ações no corpo docente;

c) Ações na infra-estrutura;

d) Ações no currículo do curso;

e) Ações face a ameaças do ambiente externo.

4.5.6 – Planejamento de implementação.

O planejamento de implantação contempla as ações que irão delinear a implantação das estratégias determinadas seguidas de seus objetivos, ou seja, criaram-se alguns programas de ações que indicam procedimentos em busca da concretização dos objetivos propostos.

I – Programa de formação profissional

a) Buscar um trabalho focado em estudo de caso reais, a fim de que o aluno possa estar desenvolvendo questões pertinentes ao assunto abordado, e não apenas realizando um estudo em cima de perguntas respostas prontas, fazer com que o aluno consiga expressar seus valores subjetivos realizando uma relação aos valores éticos profissionais.

b) Trazer para a instituição profissionais com vivências em sala de aula, relacionados as disciplinas essenciais para a formação do Administrador de Empresas.

c) Realização de convênios com empresas bem posicionadas perante a sociedade, em relação a seus modos e costumes, incentivar a participação dos alunos em palestras e curso oferecidos pelas empresas.

II - Programa de Aperfeiçoamento Profissional e Cultural

a) O dinamismo do mercado é bem maior daquele que é ofertado em sala de aula, entretanto o aluno deverá estar apto para enfrentar desafios relacionados à sua formação. Para isso é necessário que o aluno se envolva diretamente com os problemas enfrentados pelas empresas existentes em sua região.

b) Incentivo da instituição à participação dos alunos e professores a feiras e congressos fazendo com que assimilem novas tecnologias e práticas da administração moderna, trazendo para si a competência de canal informação para sua região.

c) Prover palestras de empresas conceituadas no mercado, com abertura para toda a sociedade, onde alunos, empresários terão acesso às diversas práticas administrativas realizadas com sucesso.

d) Promover eventos internos na instituição, buscando assim de uma forma simples e objetiva o desenvolvimento do espírito empreendedor dos alunos, eventos como: Feira de Novos Produtos, Feira de Negociação, Bolsa de Mercadorias, Feira do Agricultor.

III – Programa de conhecimento dos problemas reais.

a) Firmar convênios com diversas empresas da região em todos segmentos de mercado, de uma forma que a instituição possa reconhecer as reais dificuldades encontradas pelas empresas, podendo assim a instituição atuar diretamente em prol de sua região.

b) Oferecer a prestação de serviços à comunidade, auxiliando as empresas de qualquer porte que seja, conceitos e aplicações de Administração de Empresas.

c) Criação de projetos comunitários visando abranger a população carente da região, podendo oferecer cursos de: Noções de Informática, Contabilidade, Custos, Marketing, Capacitação Empresarial e outros.

d) Firmar parcerias com as prefeituras da região para criação de cursos de capacitação aos funcionários públicos, bem como o surgimento de bolsas de estudo para que o funcionário público possa ingressar em um curso universitário.

IV – Programa de extensão universitária.

a) Constituir um Escritório Modelo do Curso de Administração de Empresas, onde alunos do 3º e 4º ano ficariam a disposição da comunidade auxiliando-os em qualquer problema no que tange à administração.

b) Adotar micro empresas da região, onde a instituição com a participação do curso de Administração atuará diretamente em todas as ações da empresa, a micro empresa ocuparia um

espaço no campus da instituição até que se tornasse auto-suficiente para que se possa enfrentar o mercado.

c) Oferecer cursos de pós graduação orientados as deficiências da região, buscando assim com que a grande parte dos formandos continuem estudando e trabalhando em sua região. Cursos compostos de professores com mestrado e doutorado vindo de instituições conceituadas em todo país.

d) Formar equipes de alunos e professores, onde possam estar estudando as variáveis de sua região através da Pesquisa de Mercado, onde será abordado um problema, as dificuldades, e possíveis soluções encontradas, e após a realização desse trabalho, faz-se uma apresentação onde é aberta a toda comunidade.

V – Programa de Iniciação Científica.

a) Estimular a monografia do trabalho de conclusão de curso (Tcc), tornando assim ações de curto e médio prazo:

1. A curto prazo temos o Tcc como um trabalho realizado no término do curso onde o aluno realiza uma articulação entre a teoria e a prática e se envolve com problemas de sua região, onde nesse primeiro momento tem a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

2. A médio prazo, após definição de suas linhas de pesquisa a instituição poderá oferecer ao aluno a oportunidade de elaborar um artigo científico, onde seus resultados venha a ser apresentado em feiras e congressos.

b) Prática administrativas integradas (PADI), é um programa de caráter pedagógico que visa proporcionar aos alunos do curso de Administração a desenvolver trabalhos interdisciplinares em equipes, possibilitando expandir conhecimentos através da observação, análise e avaliação das

organizações, além de oferecer a possibilidade de estratificação dos conhecimentos teóricos absorvidos em sala de aula e que serão vivenciados através da observação e pesquisa prática em empresas na região. Essencialmente, o programa busca inserir o aluno na prática e na realidade administrativa das empresas, fundamentada nos conhecimentos teóricos desenvolvidos e adquiridos em sala de aula, nos debates e seminários proporcionados pelas disciplinas da grade curricular, com caráter prático complementar do processo ensino– aprendizagem.

c) Implantação do regime de tempo integral e de tempo parcial para docentes com títulos de Mestre e Doutor, buscando assim uma maior efetivação de horas em sala de aula e outras atividades acadêmicas.

d) Oferecer cursos da ABNT, para que o aluno ao ingressar em sua vida acadêmica realize seus trabalhos seguindo um padrão de metodologia científica.

VI – Programa de divulgação dos conhecimentos científicos.

a) Subsidiar as participações em feiras e congressos de alunos e docentes que estejam diretamente ligados a um projeto de iniciação científica.

b) Incentivar as publicações de artigos científicos dos alunos e docentes, criando uma revista científica específica do curso de Administração de Empresas.

c) Criar monitorias para alunos que estão sendo orientados em projetos de iniciação científica, por docentes que possuem tempo integral e tempo parcial na instituição.

d) Determinar linhas de pesquisas para o curso de administração, relacionadas a área de formação dos docentes.

VII – Programa da coordenação do curso.

- a) Disponibilizar na sala da coordenação do curso um quadro de horário, contendo as horas vespertinas e noturnas disponíveis para atendimento aos discentes.
- b) Criar autonomia suficiente ao coordenador para que se resolvam os problemas com maior velocidade.
- c) Buscar através de reuniões com alunos e professores, todas e quaisquer sugestões relacionadas com o bom andamento do curso, com a finalidade de se buscar o senso comum.
- d) Nomeação de um professor responsável para ocupar a coordenação do curso na ausência do coordenador.
- e) Buscar um bom senso entre direção e coordenação, a fim de que as ações necessárias para o curso se efetivem com êxito.

VIII – Programa do corpo docente.

- a) Conscientização dos professores da importância da motivação em sala de aula, estimulando outros métodos de aprendizagem, realizando cursos de capacitação ao docente.
- b) Buscar meios com que os alunos façam a manutenção da disciplina, através de pesquisas, trabalhos, seminários.
- c) Acrescentar ao Plano de Ensino um cronograma da disciplina, onde o docente realizará uma análise e previsão do conteúdo a ser transmitido ao aluno.
- d) Oferecer cursos de técnicas pedagógicas ao docente, criando outros sistemas de avaliação.

IX – Programa de Infra Estrutura.

a) Substituição das cadeiras de estudo em sala de aula e nos laboratórios, buscando uma maior qualidade de bem estar ao aluno em sua jornada de aula e ou em sua pesquisa.

b) Aquisição de equipamentos de multimídia compatível ao número de salas de aula e laboratórios do curso.

c) Colocação de ar condicionado em todos os laboratórios, preservando assim o bom funcionamento dos equipamentos.

d) Aumento do número de micro computadores nos laboratórios, para um melhor aproveitamento da disciplina.

e) Instalação de ventiladores na biblioteca para se criar um ambiente arejado propício para realização de estudos.

f) Ampliação da área da biblioteca para um melhor atendimento aos usuários.

g) Construção da Cantina, e de um espaço destinado à área de lazer compatível ao número de alunos da instituição.

h) Construção de instalações para serviços de xerox, visando atender às necessidades da demanda.

X – Programa do currículo do curso.

Realização de reformulação da grade curricular do curso com ênfase nas disciplinas profissionalizantes, procurando inserir o aluno diretamente em um ambiente específico de seu curso.

XI – Programa contra as ameaças do ambiente externo.

- a) Tornar a instituição participativa no apoio a pesquisas que visam o crescimento da região e assim fortalecendo um elo com a sociedade.
- b) Focar e desenvolver áreas ainda não exploradas na região a fim de expandir o mercado de trabalho.
- c) Buscar um conceito bom na avaliação do curso perante o MEC, igualando-se as melhores instituições do país.
- d) Não se envolver de forma alguma em candidaturas da região, para que a instituição não perca sua essência que é gerar conhecimentos.
- e) Tornar-se uma instituição conhecida em toda a região através de seus cursos de graduação e pós graduação, no intuito de absorver futuros alunos.
- f) Oferecer bolsas de estudos a alunos de baixa renda, onde teriam direito à bolsa candidatos selecionados por uma avaliação de conhecimentos e de renda familiar.

4.5.7 – Alocação de Recursos.

O sucesso desta proposta de Planejamento Estratégico para o Curso de Administração de Empresas na Faculdade do Vale depende das pessoas envolvidas no processo, e a necessidade de financiamentos.

Para cada implantação dos programas, será necessária a contratação de pessoal bem como a aquisição de bens e a captação de recursos financeiros.

Neste trabalho não se procurou mostrar valores necessários para a implantação dos programas, ficando a responsabilidade à mantenedora, direção e a coordenação do curso.

A Sociedade de Cultura e Educação é a entidade mantenedora da FAVALE de acordo com o Decreto 70.476 de 04 de Maio de 1972, desde então vem investindo recursos próprios para a ampliação patrimonial da instituição, onde exerce gestão financeira e a alocação de recursos para cobrir os orçamentos.

A captação de recursos poderá ser feita através das agências de fomento à pesquisa tais como:

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico que é uma Fundação, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), para o apoio à pesquisa brasileira, à Ciência, Tecnologia e Inovação.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos que tem como missão: “Promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, centros de pesquisa, governo e entidades do terceiro setor, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do Brasil”.

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo tem por finalidade financiar programas e projetos de pesquisa cooperativa, institucional e individual realizados em instituições públicas, empresas privadas ou entidades resultantes de parcerias entre instituições que desenvolvem pesquisas consideradas relevantes para o Estado de São Paulo.

Convênios de empresas e a FAVALE, com o objetivo de incentivar pesquisas que venham trazer o desenvolvimento na região.

4.5.8 – Fatores comprometedores a implementação da proposta de planejamento estratégico.

Para que a proposta tenha êxito é necessário que haja o total comprometimento da alta administração assim com todo o quadro funcional da instituição.

A falta de uma estrutura organizacional e sistema de informação, assim como acompanhamento e controle da situação.

A falta de liberação de recursos necessários para a implantação das estratégias.

4.5.9 – Ações facilitadoras à Implementação da Proposta de Planejamento Estratégico.

Reuniões de conscientização para a comunidade interna e externa;

Sistemas de monitoria de avaliação e controle das ações;

Palestras motivacionais para a direção, docentes e colaboradores;

Divulgação dos resultados a toda comunidade;

Premiação aos participantes relacionados a implementação dos programas.

4.6 Comentários Finais.

Com a velocidade das informações, transformações cada vez mais rápidas diariamente, este trabalho proposto na FAVALE, fez com que a instituição enxergasse um novo horizonte bem diferente daquele visto ao longo de muitos anos. A instituição se estruturou a fim de que realmente uma nova metodologia desconhecida por todos, viesse trazer benefícios reais e significativos. O estudo realizado trouxe informações relevantes para o curso e para a instituição. A formação de um grupo responsável para o desenvolvimento de um planejamento estratégico foi de grande importância, pois muito contribuiu para a divulgação, implantação, efetivação, desenvolvimento e avaliação do planejamento.

A população pesquisada se comportou de uma forma muito participativa, além de responderem as questões do instrumento de pesquisa, participaram ativamente das ações implantadas pelo planejamento, demonstrando assim qualquer barreira que viesse atrapalhar seu desenvolvimento.

O estudo de diagnóstico da situação, como levantamento dos pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, serviram como guias para que as estratégias fossem definidas especificamente para a adequação dos problemas encontrados.

As dificuldades encontradas na implantação do plano, se destacam como a falta de informações, de pessoas sem comprometimento com o curso, assim como a falta de recursos necessários para a efetivação de algumas estratégias.

A elaboração do planejamento estratégico para o Curso de Administração de Empresas na FAVALE, veio a contribuir para com que a instituição buscasse uma nova forma de gerenciamento de acordo com as condições do ambiente, tornando-a assim uma instituição competitiva e permanente no mercado.

No próximo capítulo serão demonstradas as conclusões obtidas no estudo realizado neste trabalho.

Capítulo 5: Conclusões

Com os resultados obtidos neste trabalho, pode se concluir que foi de extrema importância a aplicação dos conceitos do planejamento estratégico, que trouxe a instituição de ensino superior uma nova forma eficaz de gerenciamento visando a área acadêmica e a infra-estrutura do curso.

A participação do corpo docente e discente da instituição teve um papel fundamental para com o desenvolvimento do plano, desde a coleta dos dados, elaboração das estratégias bem como suas implementações, tornando assim com que os objetivos do trabalho tivessem êxito.

A metodologia utilizada neste trabalho, auxiliou na busca de informações e detalhes que abrangeram a instituição em sua totalidade.

A pesquisa bibliográfica demonstrou subsídios necessários para que o planejamento estratégico obtivesse sucesso em sua aplicação no estudo de caso.

O estudo do ambiente demonstrou a importância de avaliar os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da instituição, ficando assim claramente definido onde estão os problemas do curso, que serviram também como guias para que fossem elaboradas as estratégias específicas para cada tema abordado, e assim obtendo sucesso em cada estratégia implantada e dando seqüência para a efetivação do planejamento.

A definição de uma nova missão, visão e perfil do curso de administração de empresas, trouxe para a instituição um novo posicionamento na região onde está inserida, ou seja para a instituição não existe mais barreira regional buscando assim reconhecimento em toda extensão do Vale do Ribeira e Baixada Santista.

Os fatores dificultadores à implantação do planejamento estratégico, ficaram explícitos para todos os participantes desde o primeiro momento do desenvolvimento do plano, pois sem o reconhecimento deles o plano não obteria sucesso.

Os fatores facilitadores à implantação do plano, obtiveram um papel fundamental em sua efetivação, pois obteve-se a participação de todos os colaboradores em reuniões internas e externas, monitorias e avaliações e controle das ações implantadas, palestras motivacionais, divulgação de resultados e premiações aos participantes relacionados a implementação dos programas propostos.

Com esta pesquisa pôde-se definir as ações acadêmicas que deram ao curso e a instituição um novo rumo na busca das exigências da modernidade, e que delinearão a implantação das estratégias na busca da concretização dos objetivos propostos, bem como o programa de formação profissional, de aperfeiçoamento profissional e cultural, de conhecimento dos problemas reais, de extensão universitária, de iniciação científica, de divulgação dos conhecimentos científicos, da coordenação do curso, do corpo docente, de infra-estrutura, do currículo do curso, contra as ameaças do ambiente externo e bem como na alocação de recursos.

Concluímos que este trabalho, contribuirá para com que o Curso de Administração de Empresas da FAVALE, ocupe um lugar de destaque em sua comunidade e região, pois o Planejamento Estratégico pode mostrar a instituição, através de subsídios uma nova forma de administração estratégica para que se posicione no mercado, e mantenha-se competitiva.

5.1 Sugestões para trabalhos futuros

O assunto abordado neste trabalho, não está finalizado. A pesquisa realizada buscou cumprir os objetivos propostos, sendo assim, novos trabalhos poderão ser realizados, como sugestões para trabalhos futuros:

Dar continuidade nas implantações das estratégias, para que novas estratégias sejam inseridas, levando em consideração, ao estudo contínuo das variáveis internas e externas do ambiente.

Dar a seqüência na pesquisa realizada, buscando a utilização da Metodologia Servqual, que é um instrumento de medida da percepção da qualidade de serviços do cliente, obtendo assim uma nova dimensão para o Curso de Administração de Empresas e a instituição de ensino.

Aplicar a metodologia do planejamento estratégico a todos os cursos da instituição a fim de que todos caminhem na mesma direção, buscando assim a excelência em seus serviços fornecidos a comunidade e região.

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems**. New York: Jhon Wiley & Sons, 1974.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; Mc DONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APGAUA, J. **Uma abordagem qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALDRIDGE, J.V. **Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?** In: Baldrige, J.V. Deal T. (Editors) *The dynamics of organizational change in education*. Berkrlry: Mcutchan Publishing Corporation. 1983.

BUARQUE, C. **Universidade dinâmica**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.59, ano 5, p. 30-32, agosto. 2003.

CARDOSO, J. de **Os desafios dos Gestores**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.58, ano 5, p.11-12, julho 2003.

CASTRO, Luiz M. M. de. **Universidade, organização, planejamento e gestão**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2004.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERTO, Samuel. **Administração Moderna**. Tradução Maria Lúcia G.L.Rosa, Ludmila Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; - 9.ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CONTADOR, José Celso. **Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externos e interno**. ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.43-56, mar/abr. 1995.

COPE, R. **Strategic planning and decision making**. Washington, American Association fo Higher Education, AAHE/ERIC Higher Education Research Report n° 9, 1981.

DILL, David. Rethinking the planning process: the post-industrial environment may require different planning procedues. **Planning for education**. [SI], v.22,p.8-13,1994.

DONAVAN, Jhon J. **Crescimento e sobrevivência**. HSM Management, São Paulo, v.1, n.5, p.110-116.nov/dez.1997.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: pioneira, 1992.

FURLAN, J. David. **Modelagem de negócios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1990.

HALL, William C., **Annual review of applied linguistics**,.Rowley, MA: Newbury House.1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo futuro**. Campus, 1995.

HARDY, C. **Gestão estratégica**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.63, ano 6, p. 15, dez. 1996.

HERBERT, S. **Desafios do futuro**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.57, ano 5, p. 41, Junho 2003.

INDEENBURG, P. J. **Four styles of strategy development**. Long Range Planning, v.26, n.5, p.132-137,1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. **Planejamento estratégico para o ensino superior**. Tradução por Vitor Meyer Junior. The journal of higher education. Ohio, v.52, n.5, se. / oct. 1991. Tradução de Strategies planning of higher education.

IIDA, Itiro. **Planejamento Estratégico Situacional**. Brasília: Sebrae, 1997.

MENDES, P. **Excelência administrativa acadêmica**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.45, ano 5, p. 42-43, Jun. 2002.

MEYER J. V. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. In Finger, Almeri P. Universidade: organização, planejamento, gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA?NUPEAU. 1998.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico- Conceitos e Métodos, práticas**. Atlas,1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson 2001.

PAGANINI NETO, M. E.; CALVO, C.; BEKIN, G.; KATO, P. **O Planejamento estratégico como corrente formal de conhecimento**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.39, ano4, p. 20, Jan. 2001.

PAIUB, **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras**. Disponível em <www.prg.ufpb.br/cspa/paiub>. Acesso em 30 set. 2005.

PARSON E. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 1.ed. San Francisco, (EUA): Jossey-Bass Publishers, John Wiley Professional. 1995.

PORTER, M. E. **What is strategy ?** Harvad Busines Review. Nov. Dez. p.61-78, 1996.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus,1991.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage creating and sustaing superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

RODRIGUES, M. **O paradigma educacional**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.45, ano 5, p. 10-11, Jun. 2002.

- RODRIGUES, M. **A inclusão social propiciada pela IES**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.57, ano 6, p. 10-11, Jun. 2003.
- ROESCH, S.M. Azevedo. **Projetos de estágios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 1999.
- RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SANTINI, J. **Administrando no rumo certo**. Revista Ensino Superior. São Paulo, v.54, ano 5, p. 17, Março 2003.
- SJOEBRG, G. Williams. **The case study approach in social research: basic methodological issues**. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, 1991.
- STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada a Administração**. São Paulo: Harbra, 1998.
- STOECKER, R. **Evaluating and rethinking the case study**. The Sociological Review, 1991.
- THIOLLENT, M **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados,1988.
- THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo. Pioneira Thompson Learning. 2003.
- VIANA, Ilca O.A. **Planejamento estratégico: fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na faculdade de ciências e letras da Bragança Paulista**. 1998. 229 f. Dissertação de Mestrado. Universidade São Marcos, São Paulo.
- WILSON, Ian. **Strategics planning isn't dead: it changed**. Long Range Planning, [SI], v.27, n.4, p. 12-24, 1994.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica – Conceitos**. Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª edição- Porto Alegre: Bookmam, 2001.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA (Anexo 1)

Caro entrevistado, esse questionário é dividido em quatro tópicos, e tem como objetivo levantar as reais dificuldades existentes no Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas do Vale do Ribeira. Sua contribuição é muito importante.

COORDENAÇÃO DO CURSO

- 1) A disponibilidade de atendimento é adequada? SIM NÃO NÃO SEI
- 2) Os conhecimentos e domínios de informações são suficientes? SIM NÃO NÃO SEI
- 3) A resolução de problemas é eficiente? SIM NÃO NÃO SEI
- 4) São realizadas promoções de eventos para o curso? SIM NÃO NÃO SEI
- 5) O seu relacionamento com o Coordenador é satisfatório? SIM NÃO NÃO SEI
- 6) O Coordenador visita as salas de aula com frequência? SIM NÃO NÃO SEI
- 7) A Coordenação aceita sugestões de alunos? SIM NÃO NÃO SEI
- 8) Há reuniões com professores e representantes de classe? SIM NÃO NÃO SEI
- 9) Na ausência do Coordenador alguém o substitui? SIM NÃO NÃO SEI
- 10) Os meios de comunicação são positivos? SIM NÃO NÃO SEI
- 11) Você sente que a Coordenação tem apoio da alta administração para a solução de problemas? SIM NÃO NÃO SEI
- 12) Você acredita que há necessidade de uma equipe ou conselho de curso para a efetiva contribuição para a melhoria da gestão do curso? SIM NÃO NÃO SEI

CORPO DOCENTE

- 1) A disponibilidade de atendimento é satisfatória? SIM NÃO NÃO SEI
- 2) Possuem conhecimento e domínio do conteúdo da disciplina? SIM NÃO NÃO SEI
- 3) Resolvem problemas e exemplos práticos em aula? SIM NÃO NÃO SEI
- 4) Há motivação em sala de aula? SIM NÃO NÃO SEI
- 5) Ocorre manutenção da disciplina dos alunos? SIM NÃO NÃO SEI

- 6) O nível de titulação é importante para o curso? SIM NÃO NÃO SEI
- 7) A experiência prática é importante para o curso? SIM NÃO NÃO SEI
- 8) A assuidade e pontualidade é satisfatória? SIM NÃO NÃO SEI
- 9) O programa é cumprido em tempo hábil SIM NÃO NÃO SEI
- 10) Há coerência entre aula e avaliação? SIM NÃO NÃO SEI
- 11) Você acha adequado o sistema de avaliação? SIM NÃO NÃO SEI

INFRAESTRUTURA

- 1) As **salas de aulas** são adequadas? SIM NÃO NÃO SEI
- 2) As cadeiras são confortáveis? SIM NÃO NÃO SEI
- 3) Os recursos de multimídia são suficientes? SIM NÃO NÃO SEI
- 4) Há superlotação nas salas de aulas? SIM NÃO NÃO SEI
- 5) A sala possui uma boa acústica? SIM NÃO NÃO SEI
- 6) As salas são bem ventiladas? SIM NÃO NÃO SEI
- 7) Os **laboratórios** são adequados? SIM NÃO NÃO SEI
- 8) As cadeiras são confortáveis? SIM NÃO NÃO SEI
- 9) Os laboratórios são bem ventilados? SIM NÃO NÃO SEI
- 10) Os recursos de multimídia são suficientes? SIM NÃO NÃO SEI
- 11) O número de micro-computadores é compatível? SIM NÃO NÃO SEI
- 12) A **biblioteca** possui um acervo suficiente para o curso? SIM NÃO NÃO SEI
- 13) Suas mesas e cadeiras são confortáveis para utilização? SIM NÃO NÃO SEI
- 14) A biblioteca possui uma boa ventilação? SIM NÃO NÃO SEI
- 15) A área da biblioteca é compatível para todos os cursos? SIM NÃO NÃO SEI
- 16) O atendimento ao aluno é satisfatório? SIM NÃO NÃO SEI
- 17) Possui micro-computador para pesquisas? SIM NÃO NÃO SEI
- 18) Possui salas de estudo adequadas? SIM NÃO NÃO SEI
- 19) Há cantina na faculdade? SIM NÃO NÃO SEI
- 20) A faculdade possui área de lazer? SIM NÃO NÃO SEI
- 21) Os banheiros se encontram diariamente higienizados? SIM NÃO NÃO SEI
- 22) Há serviços de Xerox para os alunos? SIM NÃO NÃO SEI

CURRÍCULO

- 1) O curso possui carga horária adequada? SIM NÃO NÃO SEI
- 2) Você considera o currículo obsoleto? SIM NÃO NÃO SEI
- 3) Você considera o currículo inovador? SIM NÃO NÃO SEI
- 4) Há excesso de disciplinas básicas? SIM NÃO NÃO SEI
- 5) Há falta de disciplinas básicas? SIM NÃO NÃO SEI
- 6) As disciplinas profissionalizantes gerais são suficientes? SIM NÃO NÃO SEI
- 7) As disciplinas específicas atendem às necessidades do mercado? SIM NÃO NÃO SEI
- 8) Ocorre uma interdisciplinaridade no curso? SIM NÃO NÃO SEI

Agradeço sua atenção e colaboração para realização desta pesquisa.