

# Uma proposta de modelo para planejamento estratégico articulado com a autoavaliação para Instituições de Ensino Superior Privadas

*Josias Ezequiel Julierme Mazzuran (FACCAT)*  
*Carlos Fernando Jung (PPGEP-UFRGS - FACCAT)*  
*Carla Schwengber ten Caten (PPGEP/UFRGS)*

## Resumo

*Este artigo apresenta um modelo metodológico desenvolvido para melhoria dos processos de planejamento e autoavaliação aplicado à gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas - IESP. Para tanto, foi realizada análise bibliográfica que resultou em um Modelo de Planejamento Estratégico articulado à autoavaliação institucional, requisito normativo para o processo de regulação do Ensino Superior, instituída pela Lei Brasileira nº 10.861, de 14 de abril de 2004.*

*Palavras chave: Instituições de Ensino Superior Privadas, autoavaliação, planejamento estratégico.*

## 1 Introdução

A intensidade e diversidade das mudanças contemporâneas e a expansão das instituições de ensino, resultado das políticas públicas de democratização do acesso à educação superior, configuram novos desafios aos Gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas – IESP. No cenário brasileiro, das 2.378 instituições de ensino superior, 88,3% são privadas; destas, 85,2% são faculdades; em relação às Instituições Federais, no período de 2001 a 2010, apresentam um aumento de 140,5% relativamente ao número de ingressantes, definindo maior competitividade às Instituições de pequeno porte (INEP, 2010).

Neste contexto, o planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão, adquire nova importância como resposta ao mercado competitivo, representando o comprometimento com o futuro da IES, e somente terá sentido com a sua implementação. (Meyer Júnior, Sermann e Mangolim, 2004). Para isso, torna-se necessário o comprometimento integrado dos sujeitos (gestores, comunidades acadêmica e civil organizadas), para a constituição de objetivos e estratégias de acordo com a realidade institucional (Viana, 2004).

A ação inicial para a implementação do Planejamento Estratégico é a análise do ambiente organizacional, configurada pela identificação do contexto em que a IES está inserida e sua situação estratégica (Maximiano, 2004). Desta forma, a pesquisa proposta tem por objetivo a reflexão sobre o processo de autoavaliação, instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que possui como finalidade o desenvolvimento de conhecimentos sobre a própria IES, como componente do planejamento estratégico.

Por meio da revisão bibliográfica, buscou-se contemplar os aspectos fundamentais do tema e, como resultado, é apresentada uma proposição de Modelo de Planejamento Estratégico para Instituições de Ensino Superior Privadas - IESP, a partir do Modelo de Rojo (2001), com o objetivo de subsidiar pesquisas futuras, relacionadas ao Planejamento Estratégico articulado com a autoavaliação. O artigo estrutura-se da seguinte forma: na seção 2 é apresentada a fundamentação teórica; na seção 3, os procedimentos metodológicos e a seção 4 traz as considerações finais.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Concepções sobre Planejamento Estratégico

Devido a mudanças sociais, políticas e econômicas que afetam a sociedade contemporânea, a Gestão do Ensino Superior nos últimos anos adquire novo e importante papel. O cenário mais competitivo, relacionado à expansão das Instituições de Ensino, principalmente a partir da década de 1990, exige reflexões sobre as questões estratégicas (Dourado, Catani e Oliveira, 2003; Filho 2009; Lima, Tomiello e Silveira, 2004).

Nesse contexto, o Planejamento estratégico torna-se fundamental para o desenvolvimento organizacional, uma vez que fomenta reflexões em torno dos princípios básicos que definem a instituição, a missão, a visão, as políticas, os objetivos (Lima, Tomiello e Silveira, 2004).

Para Oliveira (2009), a natureza que constitui o planejamento estratégico, também o configura como complexo, por considerar, em processo contínuo, o futuro organizacional. Para isso, deve ponderar o contexto no qual a organização está inserida, pois o planejamento, ao projetar à frente os objetivos, está afeto à conjuntura em que a organização se encontra.

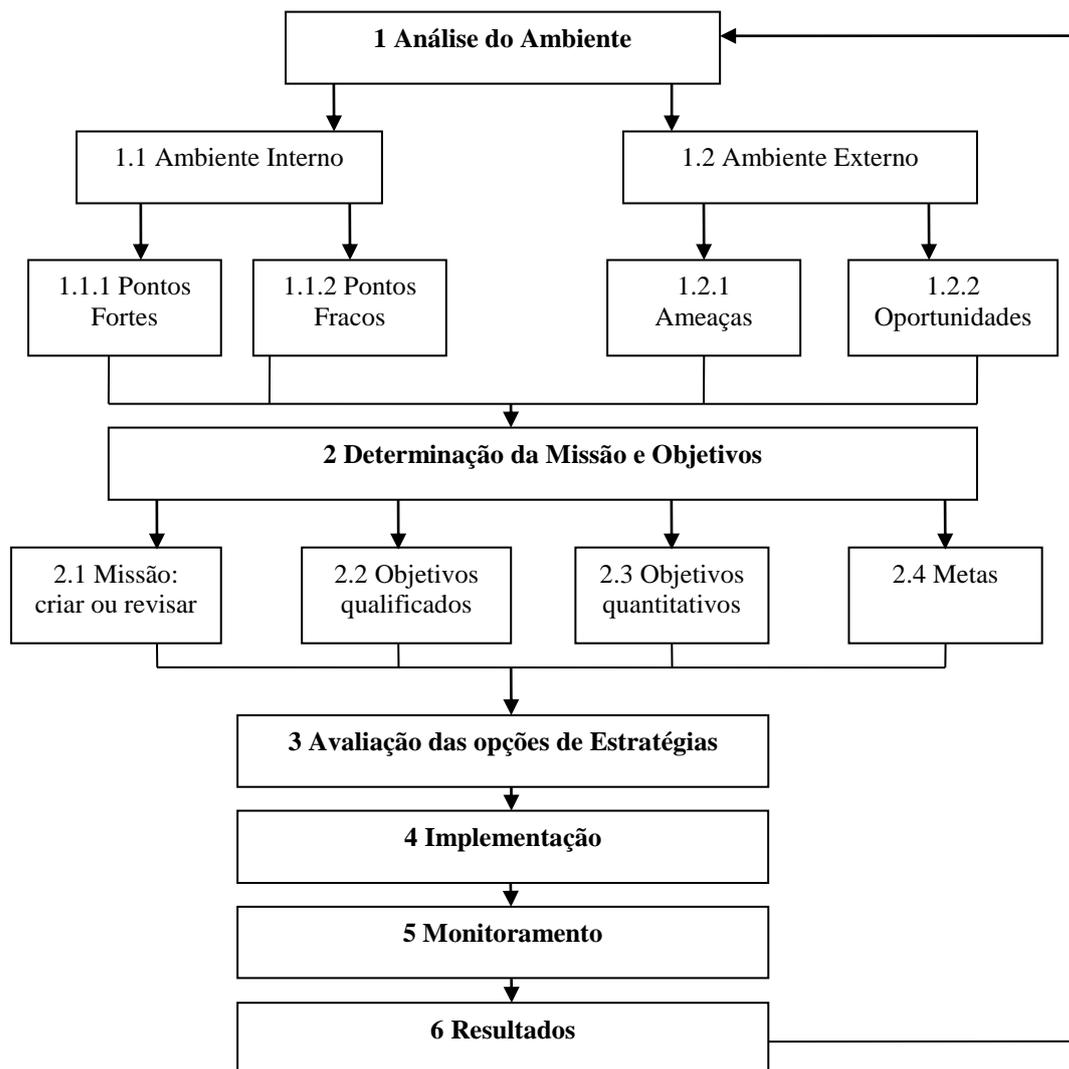
Como componentes principais do processo de elaboração do planejamento estratégico, formalizados a partir de análises e decisões, Maximiano (2004) define: (i) análise da situação estratégica; (ii) análise do ambiente externo; (iii) análise dos pontos fortes e fracos; (iv) definição de objetivos e estratégias; (v) estratégias funcionais e operacionais; e (vi) execução e avaliação.

Na sequência, apresenta-se o detalhamento de tais etapas: (i) Análise da situação estratégica: seu objetivo é o diagnóstico da circunstância estratégica em que se encontra a organização, tendo por principais pontos: a missão, o desempenho, as vantagens competitivas e as estratégias vigentes; (ii) Análise do ambiente: representa um dos pontos essenciais do planejamento, considerando que a maior competitividade que configura o cenário contemporâneo afeta o desempenho da organização, a análise do contexto torna-se imprescindível para o desenvolvimento institucional. Como elementos fundamentais a serem considerados para a análise, destacam-se: ramos de negócio, mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, conjuntura econômica e tendências sociais; (iii) Análise dos pontos fortes e fracos: compreende o meio de identificação dos processos da organização, sua capacidade e limitações, podendo ser identificados a partir da avaliação de desempenho, incidindo na elaboração das estratégias. A análise dos pontos fortes e fracos deve considerar a análise das áreas funcionais e os projetos benchmarking; (iv) Definição de objetivos e estratégias: como resultado da identificação das ameaças, oportunidades, fraquezas e potencialidades, esta etapa compreende ações para a efetivação do Planejamento, estratégias que visam cumprir os objetivos definidos a partir do alinhamento com a situação estratégica, a missão e visão; (v) Estratégias funcionais e operacionais: configuram o curso das ações, como o objetivo de realização da missão e objetivos, a organização define as estratégias que consistem em determinar ações sistematizadas, permitindo a efetividade do Plano Estratégico; e (vi) Execução e Avaliação: a execução do planejamento dá-se pela efetivação dos planos táticos e operacionais; sua avaliação deve permitir o monitoramento do desenvolvimento do Plano Estratégico, possibilitando reflexões e aprimoramentos dos objetivos e das estratégias institucionais.

Maximiano (2004) conceitua, a partir dessas etapas, o planejamento como ferramenta de reflexões, que deve subsidiar decisões comprometidas com o futuro da organização. Bateman e Snell (1998) definem o conceito de planejamento estratégico como processo contínuo e racional para a tomada de decisões. Em seu modelo de processo de administração estratégica, trata das principais etapas do Planejamento Estratégico, constituído por: (i) estabelecimento de uma missão e uma visão; (ii) análise ambiental; (iii) avaliação interna; (iv) formulação de estratégias; (v) implementação de estratégias e (vi) controle estratégico.

Sendo as etapas, a seguir, descritas: (i) Estabelecimento da missão e visão: constituída com o objetivo de definir a razão da existência da IES em seu contexto, a missão institucional estabelece a finalidade e a razão de ser da organização. No entanto, a visão Institucional perpassa a missão, pois promove a perspectiva e direcionamento da organização, configurando-a por meio de seus objetivos e almejos, traduzindo as intenções e aspirações futuras; (ii) Análise ambiental: configura-se como um dos fatores críticos para a elaboração do Planejamento Estratégico, constituída pelo exame da organização e do ambiente em que está inserida; trata-se da avaliação interna (pontos fortes e fracos) e externa (oportunidades e ameaças), que poderá ser desenvolvida através da análise SWOT (Bateman e Snell, 1998; Schermerhorn, 2006; Machado, 2008; Maximiano, 2004); (iii) Avaliação interna: configura-se pelo panorama das competências e recursos da organização. Como componentes básicos, destacam-se: análise financeira, de recursos humanos, de marketing, de produção e operações; (iv) Formulação de estratégias: decorrentes do diagnóstico da análise ambiental, que descreve a realidade da organização, devem formular caminhos que estabeleçam a direção de ações em decorrência dos objetivos; (v) Implementação de estratégias: configura-se como desafio ao gestor, devendo considerar, além das análises dos fatores externos e internos, a estrutura, a tecnologia, os recursos humanos, a liderança e a cultura da instituição, além do comprometimento dos sujeitos, este, fator imprescindível para o sucesso de execução das estratégias.

Rojo (2001), ao considerar a dinâmica da sociedade contemporânea que define o cenário de maior competitividade das instituições de Ensino Superior, apresenta um modelo de Planejamento Estratégico voltado para Instituições de Ensino Superior Privadas, ver Figura 1.

**Figura 1:** Modelo de Planejamento Estratégico para IES privadas

Fonte: Rojo (2001)

O modelo proposto por Rojo (2001) consiste nas seguintes etapas e subetapas, a saber: 1. Análise do Ambiente: permite obter informações do contexto em que a Instituição de Ensino Superior – IES está inserida, constituindo-se do diagnóstico do ambiente interno e externo. Para o ambiente interno (1.1), sua análise deve permitir identificar dados que caracterizam a IES, considerando sua estrutura, corpo docente, discente e técnico administrativo, o grau de satisfação dos alunos, entre outros elementos que possam permitir a análise de pontos Forte (1.1.1) e Fracos (1.1.2) da instituição. Em relação ao ambiente externo (1.2), sua avaliação deve considerar fatores que afetam o desempenho da IES, resultado do contexto histórico em que se encontra, sendo elementos incontroláveis pela instituição. Assim, a análise do contexto externo deve ser constituída pela identificação das ameaças (1.2.1) e oportunidades (1.2.2); 2. Determinação da Missão e Objetivos: a missão (2.1), considerando o contexto identificado pelas análises do ambiente interno e externo, deve passar por um processo de reflexão, permitindo rever a razão de ser da IES. Os objetivos são enquadrados em: qualitativos (2.2), que permitam a mensuração, e quantitativos (2.3). As metas (2.4) estão associadas aos objetivos, considerando o tempo de realização e as prioridades; 3. Avaliação das opções de Estratégias: deve considerar todas as implicações levantadas pela análise ambiental, considerando o cenário, a missão e as metas, para que se possa optar pela estratégia mais assertiva para atingir os objetivos; 4. Implementação: com o foco nos objetivos, em consonância com a missão, a implementação representa a efetivação das estratégias; 5. Monitoramento: incide no acompanhamento da execução das estratégias e das implicações em relação à implementação; e 6. Resultados: consiste na análise de dados, incidindo na revisão de todos os componentes do processo.

Segundo Rojo (2001), o Planejamento Estratégico, por considerar a organização como um todo e analisar uma gama complexa de fatores, amplia o conceito de planejar, configura-se pela formalização de um processo e pelo estabelecimento de estratégias que possibilitem cumprir a missão e a visão institucional.

Como importante ferramenta de gestão, o planejamento estratégico permite o equilíbrio das tomadas de decisões, considerando o contexto em que a organização está inserida, pois oportuniza a reflexão dos fatores ambientais, analisando variáveis internas e externas. Para Maximiano (1995), o planejamento estratégico torna-se essencial para: (i) enfrentar fatos que certamente ocorrerão; (ii) criar um futuro desejável; e (iii) coordenar fatos entre si. Desta forma, considerando as mudanças do cenário nacional procedentes do processo de globalização, o planejamento estratégico permite olhar de forma sistemática para o futuro, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento da organização.

## **2.2 Autoavaliação das Instituições de Ensino Superior**

Entre maio e abril de 2003, o Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação – SESu/MEC, Carlos Roberto Antunes dos Santos, emite as Portarias nº 11 e 19, que instituiu a Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA), presidida pelo professor José Dias Sobrinho (Universidade Estadual de Campinas - Unicamp), com a finalidade de rever os processos, políticas e instrumentos de Avaliação da Educação Superior (INEP, 2009).

Em abril de 2004, é sancionada a Lei ° 10.861, consolidando uma nova dinâmica de avaliação do ensino superior, integrando os processos de avaliação das instituições, cursos e estudantes. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) busca, de forma integrada, a avaliação de Instituições, cursos e estudantes.

Tendo por objetivo a melhoria da qualidade do ensino superior e sua expansão, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica. Por meio da consolidação da autonomia institucional, tende a afirmação do respeito à diversidade, e o efetivo aprofundamento da responsabilidade social das IES (Lei nº 10.861/2004).

A Avaliação do ensino superior, atendendo ao SINAES, divide-se em três modalidades: Avaliação Institucional (interna e externa), Avaliação de Curso e o Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes – ENADE (CONAES, 2012). Às IES cabe a responsabilidade pela autoavaliação institucional, segundo a Lei nº 10.861/2004. Em julho de 2004, é publicada no Diário Oficial da União, a Portaria nº 2.051, do Ministério da Educação – MEC, que regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Vinculada ao processo de regulação, a autoavaliação é instrumento essencial e obrigatório para que a IES se integre formalmente ao sistema regular da Educação Superior (INEP, 2009).

Os relatórios devem apresentar dados relacionados a ações de caráter pedagógico e administrativo resultantes do processo de autoavaliação e indicadores necessários para melhorias das carências identificadas, devendo subsidiar os processos de credenciamento de IES e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos. (Portaria Normativa MEC nº 40/2007).

O processo de autoavaliação com a participação expressiva da comunidade, que está afeta direta ou indiretamente às ações da IES, torna o processo mais significativo e democrático. Dessa forma, a autoavaliação configura-se pela participação plural da comunidade acadêmica e externa, em um processo social de reflexão e construção de conhecimentos sobre a Instituição, que possibilitem transformações (INEP, 2009).

## **2.3 Instituições de Ensino Superior, Planejamento Estratégico e Autoavaliação**

As organizações sociais, assim como as Instituições de Ensino Superior - IES, são partes integrantes de um novo contexto, no qual a sociedade contemporânea de características mais dinâmicas, relacionadas a fatores econômicos, políticos, culturais e tecnológicos, além de um cenário mais competitivo, exige o posicionamento estratégico por parte da Gestão (Meyer Júnior, Sermann e Mangolim, 2004).

O Planejamento Estratégico, neste contexto, busca preparar a Instituição às mudanças do ambiente e à competitividade, representando importante ferramenta gerencial, com métodos do processo administrativo, que permitem a idealização do futuro, com o dever de cumprir a missão e visão institucional (Lima, Tomiello e Silveira, 2004; Filho, 2009). Dessa forma, o planejamento estratégico configura-se pelo compromisso com o futuro da organização; quando formalizado, permite, através de suas etapas de elaboração, o conhecimento da

realidade, do cenário, dos recursos, das potencialidades e limitações, fomentando o desenvolvimento de ações que possibilitem maior racionalidade administrativa (Filho, 2009).

Por vez, consciente da importância do Planejamento, não somente para a estabilidade da Instituição, como para o desenvolvimento do ensino de qualidade e afirmação de seu compromisso social, o Estado, desde março de 2002, com a publicação da Resolução nº 10, do Conselho Nacional da Educação – CNE e Secretaria de Educação Superior - SESu, torna obrigatória a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, como requisito básico para o pleno funcionamento das Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas. A implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional possibilita aos Gestores a reflexão sobre as principais questões atinentes à instituição (Meyer Júnior, Sermann e Mangolim, 2004; Cardoso, 2006).

Com o objetivo de permitir a expansão do ensino superior, em 2003, acirram-se os debates frente à Reforma Universitária, com o compromisso com a qualidade e inclusão, discutindo-se a necessidade de políticas públicas que possibilitassem aferir as condições do sistema nacional de ensino superior (Andriola, 2009).

Em abril de 2004, é instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a partir da Lei nº 10.861. Esta estabeleceu a autoavaliação institucional como requisito para o processo de regulação do Ensino Superior, ao mesmo tempo em que torna compulsório às Instituições de Ensino Superior (IES) a constituição de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pela condução deste processo, que conta com a participação da comunidade acadêmica e civil organizada.

Destaca-se a autoavaliação como um processo que visa à melhoria da qualidade do ensino, diante de um processo de participação coletiva, através de princípios democráticos, que possibilitem a visão multilateral sobre IES, permitindo a reflexão por parte das diferentes percepções, seja docente, discente, administrativa e social. Uma vez efetiva, a autoavaliação representa uma ferramenta imprescindível para a Gestão do Ensino Superior, sendo, também, subsídio para o aperfeiçoamento do Plano de Desenvolvimento Institucional e Projetos Pedagógicos de cursos (Andriola, 2009; Galdino, 2011).

Porém, para que autoavaliação se consolide como subsídio para a Gestão, é essencial que as etapas da avaliação interna ocorram contemplando a participação plural dos sujeitos, a transparência e o planejamento do processo, permitindo a criação e permanência da cultura avaliativa (Galdino, 2011).

A autoavaliação, componente para a regulação do ensino superior, possibilita o diagnóstico da realidade interna institucional, subsidiando a gestão estratégica, com vista ao alcance dos objetivos institucionais. Desta forma, a autoavaliação amplia seu significado estratégico, quando da participação da comunidade acadêmica e externa, que fazem da avaliação um instrumento para melhoria contínua da Gestão (Meyer Júnior, Sermann, Mangolin, 2004).

A implementação do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior representa um grande desafio à gestão, diante dos aspectos organizacionais, culturais e financeiros, pois o Planejar compreende a totalidade Institucional, soma-se à complexidade de sua natureza, ou seja, seu produto é o conhecimento.

Associado ao processo de autoavaliação, o desafio para a gestão está em integrar todos os segmentos da comunidade comprometidos com a IES, de forma responsável e crítica, considerando as características institucionais. Desta forma, planejar estrategicamente, diante da modernidade e, conseqüentemente, da competitividade, representa uma exigência às Instituições de Ensino (Viana, 2004).

### **3 Procedimentos metodológicos**

Os procedimentos para execução da pesquisa têm por princípios metodológicos uma abordagem qualitativa baseada em uma revisão bibliográfica que, segundo Miles e Huberman (1994), consiste em um processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao constatar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto de estudo.

Desta forma, a revisão bibliográfica tem como finalidade contemplar os aspectos fundamentais do tema, por meio da análise, que estabelece a correlação entre Planejamento Estratégico, Autoavaliação e Gestão, viabilizando a descoberta de novos conhecimentos e permitindo a proposição de um modelo aplicado à melhoria dos processos de gestão em Instituições de Ensino Superior Privadas, a partir do Modelo de Planejamento Estratégico de Rojo (2001), para Instituições de Ensino Superior Privadas.

### 3.1 Cenário

Segundo os dados do Censo da Educação Superior, do ano de 2010, mensurados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira - INEP, o total de instituições no Brasil passa de 1.391, em 2001, para 2.378, em 2010 (INEP, 2012). Esses totais, considerado o ano de realização do Censo, representam: 88,3% de instituições privadas; 4,5%, estaduais; 4,2%, federais e 3,0%, municipais. Destas, 85,2% são faculdades; 8,0% são universidades; 5,3% são centros universitários e 1,6% são institutos federais de educação, ciência e tecnologia – IFs e centros federais de educação tecnológica - Cefets (INEP, 2012).

Segundo os dados do INEP, o setor público apresenta significativa expansão, resultado das políticas públicas de democratização do acesso à educação superior, ao mesmo tempo em que o setor privado apresenta certa estabilização. De 2001 a 2010, as instituições federais tiveram um aumento de 85,9% em suas matrículas e as estaduais, de 66,7% (INEP, 2012). Em relação aos ingressantes nos cursos de graduação, em 2010, presencial e a distância, entraram 2.182.229 alunos, representando um aumento de 140,5% em instituições federais e 115,4% em instituições privadas (INEP, 2012).

Indagando o índice de Inadimplência no setor de Educação Superior, a pesquisa realizada pela assessoria econômica do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo - Semesp, por meio do Sistema de Informações do Ensino Superior Particular – Sindata, demonstra que o índice de inadimplência no ensino superior privado, no ano de 2010, chegou a ser 68% superior à inadimplência de todos os setores da economia consolidados. Em 2010, a inadimplência total no país foi de 5,7%, enquanto que o setor do ensino superior privado registrou um índice de 9,58% (SEMESP, 2011).

Considerando as informações acima elencadas, pode-se compreender alguns desafios aos Gestores de Instituições de Ensino Superior, especialmente para instituições privadas de pequeno porte, configuradas como Faculdades. As instituições de ensino superior privadas, segundo o relatório do INEP, no ano de 2010 corresponderam a 83,3% das 2.378 instituições, sendo 85,2% credenciadas como faculdades. (INEP, 2012).

A concorrência não está restrita somente a este perfil de IES, acrescenta-se à expansão, de 2001 a 2010, das instituições federais, que tiveram um aumento de 85,9%, em suas matrículas e 140,5% no número de ingressantes, em cursos presenciais e a distância (INEP, 2012).

Quanto ao índice de inadimplência, o atraso nas mensalidades acima de 90 dias das instituições de pequeno porte atingiu 11,63%, em 2010 (SEMESP, 2011). Outros indicadores que caracterizam o cenário nacional devem ser considerados, a exemplo da taxa de desemprego medida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, nas seis maiores regiões metropolitanas, registrada em agosto de 2012, sendo 5,3 % (IBGE, 2012). Desta forma, o cenário contemporâneo exige das Instituições de Ensino Superior, especialmente das Faculdades Privadas, o posicionamento estratégico.

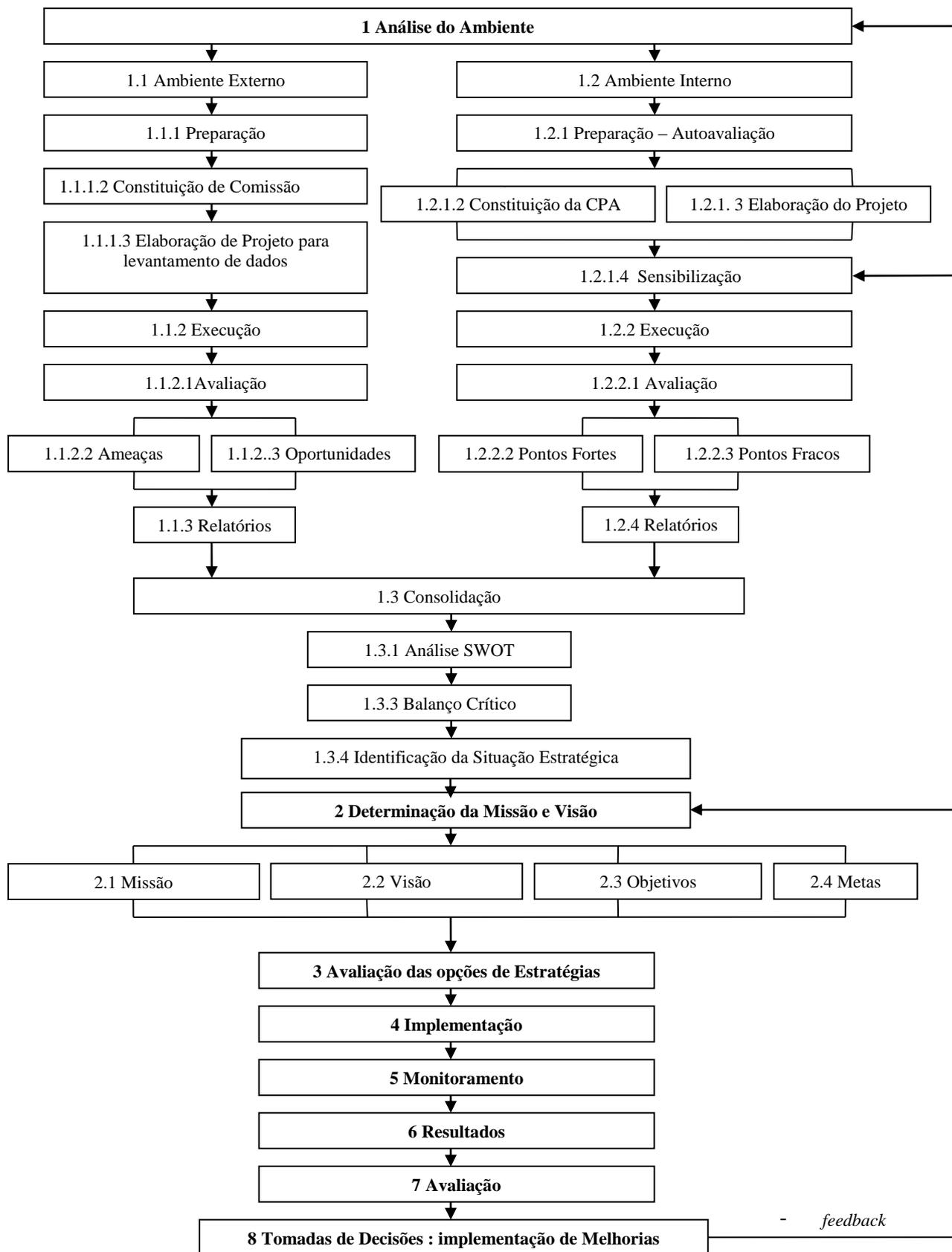
### 3.2 Modelo proposto

O modelo proposto tem por objetivo integrar a autoavaliação institucional ao Planejamento Estratégico de Instituições de Ensino Superior Privadas. O Planejamento configura-se como importante ferramenta de gestão, definindo estratégias com o objetivo de cumprir a visão e missão institucional, fomentando o sucesso competitivo das IES no atual cenário de mudanças constantes (Schermerhor, 2006). É, portanto, essencial para o desenvolvimento organizacional da Instituição, frente ao mercado competitivo.

Articulada com o processo de Gestão, a autoavaliação, requisito para o processo de regulação do Ensino Superior, estabelecida pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, quando constituída com a finalidade de integrar o Planejamento Estratégico, subsidia a análise ambiental, através do diagnóstico interno da IES.

Na Figura 2, é apresentado o Modelo de Planejamento Estratégico para Instituições de Ensino Superior Privadas, em forma de diagrama.

**Figura 2:** Modelo Proposto de Planejamento Estratégico para IES privadas



### 3.3 Descrição do Modelo proposto

Na seqüência é descrito, com base no diagrama que consta na Figura 2, o Modelo proposto para Planejamento Estratégico para Instituições de Ensino Superior Privadas:

*Etapa 1. Análise do Ambiente:* compreende um dos pontos-chave do planejamento, permitindo a identificação da Situação Estratégica da Instituição. Seu resultado é o diagnóstico da IES, composto pelo exame da instituição e do ambiente em que está inserida. A avaliação ambiental deve permitir melhor adequação das estratégias aos objetivos, constituindo-se da análise do ambiente externo (1.1) e interno (1.2), a saber: 1.1 Ambiente Externo: representa elementos incontornáveis por parte da IES, considerando o contexto no qual a Instituição se encontra e que interferem em seu desempenho. Por sua amplitude, o ambiente externo caracteriza-se como o componente mais complexo dos segmentos ambientais. O arranjo deste processo prevê o acontecimento de etapas distintas, para que seja possível identificar as ameaças e oportunidades com precisão, sua preparação (1.1.1) caracteriza-se pela definição de ações e responsáveis. Primeiramente define-se os integrantes da Comissão de Desenvolvimento do Planejamento (1.1.1.2), responsáveis pela condução do processo, com representantes dos segmentos administrativos e da gestão, com atribuições para definir estratégias através da elaboração do Projeto, para o levantamento de dados. No Projeto (1.1.1.2), define-se diretrizes, metodologias, indicadores e instrumentos, observando fatores que definem o contexto: socioeconômicos, políticos, culturais, tecnológicos e jurídicos, considerando os objetivos institucionais e alocação de recursos necessários para sua execução (1.1.1.2). Concluída a execução, inicia-se o processo de avaliação (1.1.2.1) das informações coletadas, mensurando as informações em um processo de identificação das ameaças (1.1.2.2) e oportunidades (1.1.2.3), possibilitando a elaboração de relatórios (1.1.3) que definem a situação do ambiente externo. 1.2 Análise do Ambiente Interno: tem por objetivo evidenciar a situação em que se encontra a IES identificando limitações e potencialidades. A organização deste processo prevê a ocorrência de diferentes etapas, sua preparação (1.2.1) caracteriza-se pelo planejamento das ações, de forma que permita sistematizar os procedimentos e responsáveis, fatores necessários para a implementação da avaliação interna. Inicialmente, define-se a composição da Comissão Própria de Avaliação – CPA (1.2.1.2), regulamentada pela Lei nº 10.861/2004, que deve contar com representantes da comunidade acadêmica e sociedade civil organizada, responsáveis por todo o processo de autoavaliação, em articulação com a administração da IES, para alocação de recursos necessários para a execução da avaliação. A elaboração do Projeto de Autoavaliação (1.2.1.3) tem por finalidade a definição dos objetivos, estratégias, procedimentos, prazos, entre outros elementos fundamentais ao processo, a elaboração de instrumentos e indicadores, considerando a missão e visão institucional. A sensibilização (1.2.1.4) deve permitir a participação, através de palestras e seminários, da comunidade acadêmica na elaboração da proposta avaliativa. Tais processos subsidiam a execução (1.2.2) da autoavaliação e avaliação, uma vez que o sujeito se autoavalia e avalia o objeto da avaliação, observando as ações previstas no projeto, nos instrumentos, em coerência com a implementação. Concluída esta etapa, inicia-se a avaliação (1.2.2.1) das informações coletadas, com o foco na identificação dos pontos fortes (1.2.2.2) e fracos (1.2.2.3), resultando na elaboração dos relatórios (1.2.3). Finalizados os relatórios da análise ambiental externa (1.1) e interna (1.2), a comissão responsável pelo planejamento, configurada na análise ambiental externa, assume as demais etapas, entre elas o processo de consolidação das informações coletadas (1.3), composto pela análise SWOT (1.3.1), articulando as oportunidades, as ameaças, pontos fortes e fracos ao prazo, ao grau de impacto e às consequências sobre a IES. Em seguida, relaciona-se as oportunidades aos pontos fortes e as ameaças aos pontos fracos, subsidiando o Balanço Crítico (1.3.3), permitindo identificar a situação estratégica da Instituição (1.3.4);

*Etapa 2. Determinação da missão e visão:* considerando a situação estratégica identificada através da análise ambiental (1), consolidada pelo Balanço Crítico (1.3.3), a missão (2.1), razão de ser da Instituição, e a visão (2.2), projeção futura da IES, devem passar por um processo de reflexão que pode resultar na redefinição destes valores. Os objetivos (2.3), alinhados à missão, visão e situação estratégica consistem em almejos (qualitativos) que a instituição tem a alcançar. As metas (2.4) correspondem à quantificação destes objetivos que incidem em estratégias que se caracterizam por ações que permitam atingir tanto os objetivos, quanto as metas;

*Etapa 3. Avaliação das opções de Estratégias:* deve possibilitar a identificação das estratégias apropriadas ao contexto da IES, considerando as implicações apontadas pela análise ambiental (1), com a finalidade de cumprir com os objetivos e metas, resultando em planos de ações. Estes se configuram em plano tático, que compreende o detalhamento de ações a partir das estratégias, por áreas e setores, e plano operacional, que concebe a efetividade das ações propostas no plano tático;

*Etapa 4. Implementação:* representa a efetivação do planejamento, sendo necessário considerar os recursos financeiros e infraestrutura, além do comprometimento dos sujeitos. Neste processo, observa-se as ações previstas e a coerência com o Plano de ação;

*Etapa 5. Monitoramento:* assegura, através do processo de acompanhamento do desenvolvimento do Plano Estratégico, o alinhamento entre ações, objetivos e metas;

*Etapa 6. Resultados:* consiste no desfecho das ações implementadas, em dados qualitativos dos objetivos e quantitativos das metas alcançadas, constituindo um dos elementos do diagnóstico do Planejamento, identificado na avaliação do desenvolvimento;

*Etapa 7. Avaliação:* caracteriza-se pela análise do processo desenvolvido, dos resultados alcançados, das estratégias utilizadas, dos obstáculos e dos avanços, permitindo o planejamento de ações futuras, subsidiando a tomada de decisões;

*Etapa 8. Tomadas de Decisões - implementação de melhorias:* compreende um dos pontos de maior importância do Planejamento Estratégico, configurando-se pela materialização das ações, produzindo significado à participação dos sujeitos envolvidos e ao processo, tornando a IES mais competitiva no mercado, retroalimentando o sistema, uma vez que ocorrendo mudanças, altera-se a Situação Estratégica da IES.

O Modelo de Planejamento Estratégico, aqui apresentado, pretende destacar a importância do processo de autoavaliação, compreendido como diagnóstico da realidade interna da IES, como subsídio para a elaboração do Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior Privadas em contribuição com a Gestão Estratégica.

#### **4 Considerações finais**

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela dinâmica das relações políticas, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas. Neste contexto de mudanças, a Gestão do Ensino Superior passa a enfrentar novos desafios, tornando necessárias reflexões no âmbito estratégico.

Neste mesmo cenário, os conceitos tradicionais de avaliação tornam-se incapazes de oferecer resultados satisfatórios. Diante desta concepção, os processos avaliativos estendem-se a vários domínios do Estado, principalmente nas políticas públicas voltadas à Educação. A diversificação e ampliação histórica das práticas avaliativas destacam sua importância política. Em 2004, é instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, compreendendo a autoavaliação como requisito normativo para o processo de regulação do Ensino Superior.

A autoavaliação representa a reflexão sobre a própria IES, gera conhecimentos fundamentais para a melhoria dos procedimentos internos e, quando constituída com a finalidade de integrar o Planejamento, permite subsidiar a elaboração do diagnóstico institucional, por meio da análise do ambiente interno, componente da análise ambiental que oportuniza identificar a situação estratégica da IES, fator fundamental para o desenvolvimento do Planejamento.

O Planejamento Estratégico representa o comprometimento dos Gestores com o futuro da Instituição, compreendendo-a em sua globalidade, a partir da reflexão de sua situação estratégica, de seus objetivos e metas alinhadas à missão e visão institucional. Com a finalidade de assegurar o desenvolvimento institucional, através de melhorias dos processos, das atividades administrativas, pedagógicas e da infraestrutura, assim como a autoavaliação, o Planejamento Estratégico deve contar com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade.

A Autoavaliação, pela dificuldade de se atribuir significado e identidade ao processo, assim como a participação, esta principalmente em relação ao Planejamento Estratégico quando definido em moldes tradicionais, representam desafios à Gestão. O Modelo de Planejamento Estratégico proposto deverá permitir que esses desafios sejam minimizados, quando considerada a autoavaliação institucional como componente do Planejamento. Esta integração, além de tornar o processo mais participativo, torna-o coerente com o histórico social da IES, além de possibilitar mudanças na cultura organizacional da Instituição, fomentando a cultura avaliativa e o comprometimento dos sujeitos, a partir da implementação de melhorias, resultado da efetivação do Planejamento.

A presente pesquisa teve por objetivo articular a autoavaliação institucional ao Planejamento Estratégico, desenvolvida através da revisão bibliográfica que resultou na proposição de um modelo de Planejamento Estratégico para Instituições de Ensino Superior Privadas. É importante destacar que a pesquisa não teve por finalidade esgotar as reflexões sobre o tema, mas subsidiar pesquisas futuras.

### Referências bibliográficas

- ANDRIOLA, W. B. 2009. Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como atividades oriundas da auto-avaliação de instituições de ensino superior (IES): o exemplo da universidade federal do ceará (ufc). Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Vol. 2, Nº 2. p. 82 – 103.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. 1998. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo, Atlas.
- BRASIL. Ministério da Educação. 2004. Comissão Nacional De Avaliação da Educação Superior (CONAES). Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior. Brasília.
- BRASIL. Ministério da Educação. 2012. Comissão Nacional De Avaliação da Educação Superior (CONAES). Documento orientador das comissões de avaliação in loco. Brasília.
- BRASIL. Executivo. Lei no 10.861. 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: Planalto.gov.br
- BRASIL. 2009. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 5 ed. – Brasília.
- BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições. 2004. Disponível em: Inep.gov.br
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa Nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Republicada em 29/12/2010, Seção 1, p. 23, por ter saído no Diário Oficial da União nº 239, de 13/12/2007, Seção 1, p. 39, com incorreção no original.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior – SESu. Portaria nº 11, de 28 de abril de 2003. Publicada no Diário Oficial da União em 30/04/2003, Seção 1, p. 19.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior – SESu. Portaria nº 19, de 27 de maio de 2003. Publicada no DOU de 30 de abril de 2003, seção 2, página 19. Publicada no Diário Oficial da União em 28/05/2003, Seção 1 p. 11
- BARROS, J. D. 2005. O Projeto de Pesquisa em História: da escolha do tema ao quadro teórico. Petrópolis, RJ: Vozes.
- CARDOSO, W. M. 2006. O Impacto do Plano de Desenvolvimento Institucional na Profissionalização das Instituições Privadas de Ensino Superior. Belo Horizonte: FIPPEL, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.
- CASSOLA, Elenira Aparecida. Gestão Participativa no Ensino Superior Privado: um estudo comparado de fundações. São Paulo, Ed. Araraquara, 2009. Disponível em: <<http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/35689>>. Acesso em: 10 agosto. 2012.
- CRESWELL, J. W. 2007. Projetos de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed.
- DIAS SOBRINHO, J. 2003. Avaliação: Políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo.
- DOURADO, L. F., CATANI, A. M., OLIVEIRA, J. F. de (Org.). 2003. Políticas e Gestão da Educação Superior: transformações recentes e debates atuais. São Paulo, Xamã, Goiania, alternativa.
- SINDICATO das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo – Semesp. Revista Ensino Superior. Para não perder de vista. Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/imprime.asp?codigo=12806> Acesso em: 24 set. 2012.
- FERREIRA, H. C. do C., UENO, E. M., KOVALESKI, J. L., FRANCISCO, A. C. Planejamento estratégico, ferramenta Indispensável para gestão de Instituições de Ensino Superior - IES privadas. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2006.php?pag=10>. Acessado em: 24 set. 2012.

- FILHO, S. P. 2009. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior. In: GOULART, Íris Barbosa; FILHO, S. P. (Coord.). Gestão de Instituições de Ensino Superior Curitiba: Juruá.
- GALDINO, M. N. D. 2001. A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior como Instrumento de Gestão. Fundação CESGRANRIO/ Universidade do Grande Rio. 2011. XXV Simpósio Brasileiro II Congresso IBERO-AMERICANO de Políticas e Administração da Educação. Jubileu de Ouro da ANPAE.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2220&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2220&id_pagina=1). Acessado em 11 out. 2012.
- INSTITUTO Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2012. Censo da educação superior: 2010 – resumo técnico. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- LIMA A. J. de, TOMIELLO, N., SILVEIRA, R. R. Metodologias de Planejamento Estratégico: uma discussão preliminar para IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 08 a 10 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>. Acessado em: 24 set. 2012.
- MABA, E. G. A Autoavaliação Institucional no processo de tomada de decisão em Ies: estudo de caso das Faculdades Senac/Sc. Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Ciências Sociais, BIGUAÇU, 2010. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Elita%20Grosch%20Maba.pdf>. Acesso em: 10 agosto de 2012.
- MACHADO, L. E. 2008. Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior. Rio de Janeiro, Ed. FGV.
- MAXIMIANO, A. C. A. 1995. Introdução à Administração. 4. ed. São Paulo, Atlas.
- MAXIMIANO, A. C. A. 2004. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo, Atlas.
- MEYER JR, V., SERMANN, L. I. C., MANGOLIM, L. Planejamento e Gestão Estratégica: viabilidade nas IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 08 a 10 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>. Acessado em: 24 set. 2012.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. 2007. Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods (2nded.). Newbury Park, CA: Sage. 1994. Apud CRESWELL, John W. Projetos de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed.
- OLIVEIRA, D. P. R. 2009. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 26 ed. São Paulo, Atlas.
- ROJO, C. A. 2001. Diagnóstico Ambiental - uma etapa do Planejamento estratégico para Instituições de ensino superior da iniciativa privada: O caso da faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – UNIVEL. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.
- SCHERMERHORN, J. R. 2006. Administração: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro, LTC.
- SILVEIRA, E. W. et al. 2009. Uma experiência de planejamento estratégico no contexto da Universidade Federal de Goiás. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis.
- VIANNA, I. O. de A. Planejamento Estratégico e Participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 08 a 10 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>. Acessado em: 24 set. 2012.