

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/346427275>

Planejamento Estratégico e Melhoria Contínua

Conference Paper · November 2020

CITATIONS

0

READS

271

2 authors:



João Abreu Bilhim
University of Brasília

81 PUBLICATIONS 445 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Andrea Gonçalves
University of Brasília

61 PUBLICATIONS 79 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



ANALYSIS ACCOUNTABILITY REPORTS OF SCIENTIFIC RESEARCH PROJECTS AND TECHNOLOGICAL FUNDED RESEARCH PROMOTION AGENCY OF THE FEDERAL DISTRICT -BRAZIL. [View project](#)



Do Governo à Governança [View project](#)

GT 3 Gestão de Organizações Públicas

Planejamento Estratégico e Melhoria Contínua

Resumo:

Atualmente reconhece-se a importância da elaboração do planejamento estratégico como instrumentos de melhoria contínua da qualidade de serviço prestada pelos programas de pós-graduação (SHIRLEY, 1983). Em Portugal a Agência de Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e no Brasil a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) valorizam a presença desse instrumento nas suas avaliações. O objetivo deste trabalho foi, a partir da construção do plano estratégico 2020-2022, de uma pós-graduação da Unb, estabelecer a articulação entre planejamento estratégico e melhoria contínua - conceito central da gestão da qualidade total. Os autores recorreram à metodologia da investigação-ação, socorrendo-se da sua experiência como especialista ou consultor deste projeto na UnB. Como resultados, apresenta-se um conjunto de sugestões de melhoria, suscetíveis de serem testadas em futuras elaborações de planos estratégicos em departamentos universitários.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Melhoria contínua. Programa de pós-graduação. Investigação-ação.

1. Introdução

Foi a experiência recente de construção do planejamento estratégico do Departamento de Ciência da Computação: Programa de Pós-Graduação em Informática da Universidade de Brasília que esteve na base do objeto deste estudo que estabelece a relação, ainda pouco tratada na literatura, quer da gestão da qualidade em serviços, quer do planejamento estratégico organizacional, entre planejamento estratégico e a melhoria contínua da qualidade do ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade de uma universidade pública.

De entre as múltiplas definições de planejamento, conservamos a de que o planejamento consiste em conceber um futuro desejado, bem como os meios reais de lá chegar. Por outras palavras, o planejamento é um processo formal, destinado a produzir um resultado articulado, sob a forma de um sistema integrado de decisão.

Pelo processo ou ato de planejamento estabelece-se antecipadamente a finalidade da governança organizacional ou departamental, fixando a missão, a visão, selecionando os objetivos, identificando as atividades e acautelando os recursos necessários para atingir o planejado, ao longo de um período determinado (BILHIM, 2008: 151).

O Século XVIII deixou-nos um duplo legado da razão e da democracia. A razão significa a capacidade de reunir de forma ordenada processos da natureza e da sociedade e torná-los inteligíveis para nós. A democracia significa confiar na capacidade de pessoas comuns se autogovernarem. Isto pressupõe a capacidade de uso da razão em todos nós.

O período de pós Segunda Guerra Mundial (1950/60) representou uma época de vigorosa teorização sobre planejamento. Alguns especialistas anunciaram a emergência de uma nova classe social – a inteligência técnica – e especularam sobre o seu relacionamento com as antigas classes sociais de capitalistas e trabalhadores.

A principal ênfase era colocada na racionalidade da decisão (SIMON, 1960). Os planejadores desejavam ver confirmado que as suas previsões eram absolutamente fiáveis. Encaravam o planejamento como uma forma de gestão científica, diferente da gestão tradicional, por exigir novas habilidades à análise racional e à solução dos problemas sociais. Ao contrário dos administradores que se preocupam com problemas de curto prazo e de rotina, os planejadores preocupar-se-iam com os problemas que não são rotineiros, baseados na racionalidade.

Uma das funções centrais do planejamento organizacional tem sido portanto, o controle de gestão, (“planejamento e controle” era a designação comum destes departamentos) e conseqüentemente eram especificadas em pormenor as funções e responsabilidades dos indivíduos para que as metas planejadas fossem alcançadas. Definia-se quem e o seu quadro de atuação, o quanto e a moldura de resultados, bem como os pressupostos concretos utilizados nesta programação, capaz de permitir estabelecer a posteriori um controle bem fundamentado.

Planejamento e controlo eram irmãos siameses. Assim, como não se pode controlar ações não planeadas, fornecendo os próprios planos os padrões do controlo, assim também os planos estabelecendo os objetivos a atingir permitiria ao controlo monitorar o percurso e o rumo certo.

Esta perspectiva do controle suplantou em geral a outra perspectiva mais motivadora e suscetível de fomentar o compromisso organizacional ligada à melhoria contínua sempre defendida pela gestão da qualidade. Só após a crise do planejamento ocorrida nos anos noventa do século passado com a obra *The rise and fall of Strategic Planning* de MINTGZBERG (1996) e com a evolução da gestão da qualidade para a qualidade total foram criadas as condições ou o caldo de cultura para aproximar estes dois processos organizacionais que corriam paralelamente.

O planejamento tradicional era ortogonal, estático, hierárquico, praticado com base numa justificação divina ou cósmica, apoiava-se na projeção e na previsão, ou seja, acreditava no prolongamento no futuro de uma evolução passada segundo certas hipóteses e extrapolações ou inflexão de tendências, valorizando os métodos quantitativos.

O planejamento estratégico pelo contrário apoiava-se na prospectiva, ou seja, em futuros possíveis e desejáveis, cenários não improváveis, tendo em conta o peso do passado e os projetos dos atores. Assim, o planejamento estratégico procura um futuro desejado, ao alcance de uma organização em concreto com certo grau de esforço, bem como dos meios reais para lá chegar, apoiando-se em métodos qualitativos. Nesta perspectiva o ato de planejar estrategicamente consiste em planejar a estratégia. A estratégia precede e fundamenta o planejamento e não o planejamento a produzir a estratégia (MINTZBERG, 1996).

Do lado da gestão da qualidade registou-se igualmente uma certa evolução. Inicialmente era preocupação da gestão de operações ou da gestão fabril, tendo passado da qualidade do produto para a do serviço e se transformado na qualidade total, responsabilidade de toda a comunidade organizacional.

A qualidade total é acima de tudo um “estado de espírito”; é um conceito horizontal que abrange todas as atividades e todos os sectores organizacionais. Um bom desenvolvimento das competências nucleares da organização que serve como base de lançamento para novos serviços; uma atitude que apoia a melhoria contínua do valor acrescentado ao longo da cadeia de valor; A habilidade para a renovação ou a revitalização.

Nesta nova cultura na Administração Pública, os erros passam a ser admitidos sem reclamações por constituírem uma condição para a inovação, ao contrário do que acontecia no planejamento tradicional típico das organizações mecanicistas em que eram objeto de penalização. Nesta nova cultura as pessoas envolvem-se na atividade da organização através do modo de tomar decisões; novas ideias são ativamente procuradas por todos; o desenvolvimento das pessoas passa ser uma prioridade; inova-se e procuram-se soluções sustentáveis para os problemas, esbatendo-se as fronteiras departamentais entre funções.

“A tradicional burocracia, ineficácia e lentidão dos serviços públicos tende a desaparecer, para dar lugar à modernização administrativa. Com uma noção inovadora: a de que o utente/cliente dos serviços públicos, e as suas necessidades, devem constituir a preocupação fundamental da Administração Pública” (BIHLIM, 2008, 528)

Em face do objeto acabado de expor, este trabalho, partindo da experiência da construção do planejamento estratégico de um departamento universitário público, teve como objetivo geral suscitar a discussão entre a nova perspectiva trazida por Henry Mintzberg, em meados da década de noventa do século passado, para o planejamento estratégico (mais qualitativa e prospectiva) e as novas propaladas pelo movimento da gestão pela qualidade total (GQT) e a sua ideia central – a melhoria contínua.

Acresce que este trabalho possui ainda como objetivos específicos, salientar as continuidades, descontinuidades e tensões reveladas por estas duas perspectivas teóricas

presentes na elaboração do planejamento estratégico deste departamento universitário público e, simultaneamente, procura identificar melhorias suscetíveis de serem adaptadas por outros departamentos congêneres que desejam elaborar o seu planejamento estratégico.

A metodologia aplicada releva da investigação-ação a par com a apresentação crítica das obras de referência utilizadas na sua dimensão teórica. Desde o momento em que com os trabalhos do pai da psicossociologia – Kurt Lewin (1946) - o termo pesquisa-ação foi cunhado o processo caracteriza-se pela colaboração e negociação entre especialistas e práticos, integrantes de um projeto. De início, havia uma tensão acentuada entre os componentes sobre o controle e autonomia do trabalho. Os especialistas, ansiosos para preservar sua autonomia profissional no âmbito curricular; e os práticos, para validar suas ideias e teorias perante a academia.

“The research needed for social practice can best be characterized a research for social management or social engineering. It is a type of action-research, a comparative research on the conditions and effects of various forms of social action, and research leading to social action. Research that produces nothing, but books will not suffice” (LEWIN, 1946, 35)

A investigação-ação é do tipo colaborativo, sendo uma forma de pesquisa alicerçada na autorreflexão em grupo levada a cabo pelos membros de um grupo social de maneira a melhorar a racionalidade e a justiça de suas próprias práticas sociais e educacionais, como também o seu entendimento dessas práticas e de situações onde essas práticas acontecem.

Salienta-se que a pesquisa-ação representa um dos muitos tipos de investigação-ação, que, tal como foi cunhado por Kurt Lewin, designa qualquer processo que siga um ciclo no qual se aperfeiçoa a prática pela tensão metódica entre ação no campo da prática e investigação a seu respeito. “Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança” (TRIPP, 2005:446) para a melhoria de sua prática, aprendendo mais, no desenvolvimento do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

O argumento central expresso neste trabalho é de que o planejamento estratégico organizacional e departamental nas universidades públicas quando existe cumpre mais uma função de controle do que uma perspectiva de melhoria contínua da qualidade de serviço.

2. A Crise do Planejamento

Como é que o planejamento, considerado pelo General de Gaulle - antigo Presidente da França -, uma “ardente obrigação”, se tornou na agitação inútil das torres de marfim analíticas denunciadas por PETERS e WATERMAN (1982)? Para entendermos esta crise do

planejamento, nos anos oitenta do século passado, há que compreender o sentido do seu itinerário.

A ideia do conhecimento científico relativo à sociedade - diferente do conhecimento da natureza - se aplica ao desenvolvimento da própria sociedade que apareceu durante o século XVIII, com Jeremy Bentham (1748-1832).

As contribuições de Bentham e de Saint-Simon para a metodologia do planejamento merecem ser recordadas como de alguma forma os pais fundadores do planejamento científico. Algo semelhante viria a acontecer nas doutrinas do desenvolvimento econômico, na década de 50 e 60 do século passado, em que o planejamento estatal nos países comunistas influenciou o planejamento nas sociedades democráticas do ocidente. Nestas décadas, pairava uma visão mística carregada de idealismo e esperança.

Com efeito, no século XX, emergiram diversas tradições no planejamento. Algumas debruçavam-se sobre o lado técnico – processo decisório e a construção de alternativas - e outras direcionaram-se para a vertente política e institucional.

Após 1945, a gestão científica, iniciada no princípio do século por Taylor, alargou-se para o novo campo do desenvolvimento organizacional. O seu principal cliente era a grande e privada empresa para a qual tendia uma mensagem elucidativa da retórica humanista. Com trabalhos de Eric Trist, Chris Argyris, entre outros, o campo produziu uma literatura que se afastou gradualmente do único critério da gestão, ou seja, o lucro, trazendo valores psicológicos de autodesenvolvimento para o primeiro plano (FRIEDMAN, 2011).

Após a II Guerra Mundial, as grandes tradições do planejamento apareceram, incluindo: Análise de Sistemas; Ciência Política; Desenvolvimento Organizacional.

Houve, em adição, contribuições individuais fundamentais, nomeadamente as de HERBERT SIMON, CHARLES LINDBLOM. O planejamento científico finalmente emergiu, contra a conturbação dos eventos globais, proclamava o triunfo da razão técnica (SIMON, 1989).

Nestas condições, o paradigma do planejamento científico, durante um século e meio, foi subitamente perturbado por dúvidas. Nos anos setenta, enquanto começa a delinear-se a queda de importância do planejamento central ou nacional de tipo macroeconômico, ganha um grande impulso o planejamento ao nível do micro (MINTZBERG, 1994).

Para que serve fixar-se, de maneira voluntariosa, objetivos estratégicos e comprometer os meios correspondentes se, cada vez com mais frequência, forem modificados devido à turbulência da envolvente e das políticas?

Na Europa, o plano foi vítima do seu sucesso. Ao prevalecer a rigidez do plano sobre a atenção ao usuário/utente da Administração, valorizou-se o aspecto burocrático, ritualista do planejamento. Isto, em detrimento do exercício e do processo de concertação, que está subjacente ao ato de planejar. Em nosso entender, vale mais um processo de planejamento sem relatório final (plano) do que o inverso.

As correntes, clássica e neoclássica, privilegiam os valores frios e duros (razão, análise quantitativa, cálculo, previsão) e apoiam-se nos instrumentos de análise econômica e de investigação operacional, cujos êxitos, abusos e, também, efeitos de moda, encontram-se em declínio. O excesso de sofisticação estatística deu lugar ao bom-senso, sem que se tenha deixado de cair no lado oposto da corrente heurística, em que o pragmatismo se torna lei e em que só contam os valores quentes e moles do entusiasmo, do carisma e da vontade.

Apesar das limitações que todos reconhecem hoje ao planejamento, os administradores continuam a defendê-lo, devido sobretudo, ao fato do Estado e das administrações necessitarem de: coordenar as suas atividades; assegurar que o futuro é tomado em consideração; serem racionais; controlar.

A crise do planejamento no Brasil está bem evidenciada no artigo “A Retomada do Planejamento Estratégico Governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas” de JACKSON DE TONI apresentado no VII Congresso CONSAD de Gestão Pública em março de 2014. Nesse trabalho, o autor interroga-se se o planejamento público ainda será no futuro um instrumento válido para retomar um novo ciclo de desenvolvimento inclusivo e sustentável, após ter analisado criticamente a história recente do Brasil, pós-redemocratização, sinalizando as perspectivas consolidadas e as dimensões retomadas.

Para o autor, a trajetória do planejamento público no Brasil pode ser repartido em cinco grandes períodos. Do início dos anos trinta até meados dos anos cinquenta, chamado de nacional-desenvolvimentista com Vargas. Outro que se inaugura no pós-guerra e vai até o golpe militar de 1964, chamado de desenvolvimentista-dependente. Outro período durante o regime militar, denominado de desenvolvimentista-autoritário. Um que vai da redemocratização até o final do período das reformas liberais da década de noventa, denominado de democrático-liberal. E por último, um que começa no século XXI, caracterizada pela retomada das ideias desenvolvimentistas com forte inclusão social e participação social (TONI, 2014: 6).

A crise sentida ao nível macro pelo planejamento público foi igualmente sentida ao nível micro e organizacional. HENRY MINTZBERG (1994) descobrira que a formação da estratégia era um processo irregular descontínuo, com adaptações e recomeços constantes.

Assim, não se pode fechar nos modelos do planejamento formal existentes nas organizações. Os sistemas formais de planejamento convidam os gestores a não pensar, dado o carácter ritual do seu processo.

3. Planejamento Estratégico Organizacional

O planejamento organizacional situa-se a três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico ou institucional respeita ao processo de desenvolver planos de ação, face às alterações da procura, concorrência, tecnologia e outras forças relevantes. Não se reduz à mera formulação de cursos de ação, pois introduz, também, no processo de planejamento, a reflexão estratégica. Concebido a longo prazo, o planejamento estratégico envolve a organização como um todo. É projetado para o exterior, para o exame cuidadoso da envolvente, que se está a tornar cada vez mais turbulenta. O planejamento é feito a nível cimeiro e com o apoio dos outros tipos de planejamento.

O planejamento estratégico está orientado para o exterior. Procura aumentar a capacidade de resposta da organização aos desafios do mercado e da concorrência. Administração estratégica. Procura administrar todos os recursos para desenvolver vantagem competitiva e ajudar a ganhar futuro.

Na organização, o termo estratégia tem a ver com a reflexão desencadeada pela gestão cimeira, sobre as respostas a dar às seguintes questões: Qual a nossa missão? Quais são as forças e fraquezas dos nossos concorrentes? Quais as nossas forças e as nossas fraquezas? Como devemos utilizar as nossas forças e os nossos recursos? Quais as mudanças que estão a ocorrer na envolvente e de que modo afetam a nossa organização?

O planejamento tático ou de gestão respeita à tomada de decisões relativas a áreas menos amplas da organização, a empreendimentos mais limitados, a prazos mais curtos, e a níveis baixos de hierarquia da gestão (geralmente o nível intermédio). No nível tático, são tomadas decisões específicas sobre cada parte da organização, como produção, finanças, recursos humanos, património, cabendo a cada responsável estabelecer objetivos, metas e recursos.

O planejamento operacional ou de execução responde ao que fazer e a como fazer e caracteriza-se pelo pormenor como fixa as tarefas e as operações. Com carácter imediato, envolve o estabelecimento de numerosos planos operacionais. Neste nível de planejamento são resolvidos os problemas do dia a dia e especificados detalhes sobre a melhor forma de realizar o trabalho.

Enquanto processo, o planejamento segue os seguintes passos: fixação de objetivos; auditoria externa; auditoria interna; avaliação estratégica; operacionalização da estratégia; fixação do calendário.

Os planos devem ser estabelecidos para um horizonte de planejamento variável, de acordo com as circunstâncias e os assuntos. Podemos, pois, planejar para uma semana e/ou para vários anos. A duração do período deve ser fixada de acordo com o princípio do compromisso, que estabelece o seguinte: o planejamento lógico pressupõe um período futuro necessário para prever, tanto quanto possível, o preenchimento dos compromissos relacionados com as decisões tomadas.

O planejamento estratégico é um processo de tomada antecipada de decisões, com vista a que a organização venha a atingir um estado futuro mais desejável (KISSLER, 1998).

Por outro lado, é um processo de tomada antecipada de decisões que se traduz na definição apriorística do que irá ser a atuação da organização face ao exterior, no futuro, e de como irá atuar, hoje, para que esse futuro venha a concretizar-se.

E finalmente, é um processo de tomada antecipada de decisões com vista a que a organização venha a atingir um estado futuro mais desejado. Por isso, planejar não é prever. Prever consiste em extrapolar o passado. Pelo contrário, planejar é definir as ações necessárias para coproduzir um futuro que, à partida, formulamos como desejado (aquele que a organização gostaria que se viesse a concretizar).

Acresce que planejar não é produzir planos. Um plano não é mais que um documento que resulta de um esforço de planejamento. Porém, esse esforço é intrinsecamente contínuo. Não só varia a envolvente, como a própria organização e mesmo os seus objetivos. Assim, produzir planos não é a finalidade do planejamento, mas sim o seu produto, num dado momento do tempo. É afinal, se quisermos, um corte sincrónico no processo de planejamento (BILHIM, 1995).

O planejamento estratégico é, pois, um processo através do qual a organização, e nesta o subsistema institucional, se monitoriza constantemente a si e à envolvente a fim de, tendo presente os objetivos traduzidos num estado futuro desejável, equacionar as ações tendentes a facilitar a transição do presente para esse futuro.

Claro está que o planejamento estratégico não se circunscreve apenas ao subsistema institucional. Neste nível, é coordenado, tendo em conta os inputs de informação resultantes da atividade comercial constante do nível de gestão e as necessidades do aparelho produtivo (gerido no âmbito do subsistema operacional).

É neste sentido que é usual definir três níveis no planejamento estratégico, em que as questões a decidir – a estratégia – têm objetos diferentes. No nível da organização como um todo (nível institucional), a questão essencial reside em saber que negócio, atividades, se deve esta envolver. Está em causa a própria atividade da organização.

Ao nível de cada atividade (nível de gestão), a questão essencial é como competir, como posicionar a organização face à envolvente transacional, a fim de ganhar ou criar vantagens comparativas. No nível funcional (nível operacional), a questão essencial é como maximizar a produtividade dos recursos disponíveis, para competir eficientemente nos domínios em que a organização pretende estar.

Temos, pois, que o planejamento estratégico é algo que envolve toda a organização, embora com preocupações distintas. Isto é, fazendo face a questões de âmbito diferente, conforme o nível ou subsistema em que nos coloquemos, conforme o quadro 1 demonstra.

Quadro 1 - A Organização antes e depois do Planejamento Estratégico

Antes do Planejamento Estratégico	Depois do Planejamento Estratégico
Objetivos a curto prazo	Visão estratégica à longo prazo
Gestão Fechada, hierarquia vertical, centralização	Gestão aberta com objetivos claros e difundidos, relações horizontais, trabalho de equipe.
Ênfase nas funções	Ênfase nos resultados essenciais
Identificação dos requisitos do serviço a baseada na visão dos dirigentes.	Utilização de metodologias e técnicas adequadas para identificar e satisfazer os requisitos dos usuários (Análise SWOT)
Resolução individualista e não estruturada dos problemas.	Resolução essencialmente participativa e disciplinada dos problemas.

Fonte: organizado pelos autores, 2020

4. A Gestão da Qualidade e a Melhoria Contínua

O conceito de gestão da qualidade evoluiu ao longo do século passado. Até aos anos trinta do século passado, possuía uma postura reativa e confundia-se com inspeção, detectando erros de processos e defeitos nos produtos. Dos anos trinta aos sessenta, recorria aos métodos estatísticos (planos de amostragem), centrada no controle estatístico da qualidade. Dos anos sessenta aos oitenta, estava focada na garantia da qualidade recorrendo a procedimentos mais formais, com uma atitude preventiva e preocupações com a emergência

da fiabilidade. A atitude proativa rumo à excelência, focada na melhoria contínua da qualidade de serviço só aparece após os anos oitenta com a emergência da gestão pela qualidade total.

Isto significa que a partir dos anos oitenta do século passado a gestão da qualidade sai do âmbito da cultura da engenharia e gestão industrial para partilhar das influências novas que agitavam a gestão pública e privada nessa década. A gestão pela qualidade total insere-se na abordagem estratégica de gestão que abrange todos os processos de uma organização por forma a assegurar ou mesmo exceder as expectativas dos clientes internos, clientes externos e outras partes interessadas, o que implica uma melhoria contínua do desempenho e a eliminação de atividades sem valor acrescentado.

A gestão pela qualidade total teoricamente comunga da teoria dos sistemas com entradas, processos/transformações e saídas. O processo é o conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam “entradas” em “saídas” com valor acrescentado.

Os princípios fundamentais da gestão da qualidade total são: liderança; focalização no cliente; atitude proactiva que privilegia a prevenção; gestão por factos e processos, com medição do desempenho em todas as atividades; melhoria contínua; comunicação a todos os níveis; envolvimento e formação colaboradores; descentralização e trabalho em equipe; desenvolvimento de parcerias. Desta forma, o quadro 2 apresenta sucintamente a organização antes e depois da gestão da qualidade total.

Quadro 2 -A Organização antes e depois da Gestão da Qualidade Total (GQT)

Antes da GQT	Depois da GQT
Objetivos a curto prazo	Visão estratégica a longo prazo
Gestão Fechada, hierarquia vertical, centralização	Gestão aberta com objetivos claros e difundidos, relações horizontais, trabalho de equipe.
Ênfase nas funções	Ênfase nos processos-chave ou essenciais
Identificação incorreta dos requisitos do cidadão/usuário	Utilização de metodologias e técnicas adequadas para identificar e satisfazer os requisitos dos usuários.
Detecção de não conformidades	Filosofia da antecipação/ fazer bem à primeira.

Resolução individualista e não estruturada dos problemas.	Resolução essencialmente participativa e disciplinada dos problemas.
---	--

Fonte: organizado pelos autores, 2020

Se compararmos os quadros 1 e 2 verificaremos que há uma enorme coincidência entre ambas. Isto acontece porque, tanto a gestão pela qualidade total quanto o planejamento estratégico, estão focalizados na melhoria contínua da qualidade de serviço. Por isso, o planejamento estratégico deverá constituir um instrumento para a gestão pela qualidade total em qualquer organização ou departamento desta.

5. Reflexões Baseadas no Processo de Planejamento estratégico da Pós-graduação

As universidades são diferentes das empresas, mas tal diferença ainda se acentua em muitos aspectos cruciais quando se trata de universidades públicas, como é o caso vertente. Todavia, há um ponto em que parece existir uma certa convergência. Todas as organizações para sobreviverem, necessitam de alcançar objetivos e de se “focar” no ambiente externo, nos usuários/ clientes ou em geral no mercado. O objetivo de um plano estratégico é uma tentativa da organização de concretizar os seus objetivos, de satisfazer as exigências de qualidade de seus interessados e em especial em matéria de ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade.

Atualmente, existe uma espécie de concorrência, de mecanismos de quase-mercado fomentados pelas Entidades reguladoras do ensino superior entre os diversos programas de pós-graduação. Todos anseiam mais elevado posicionamento no ranking e muitas lançam mão do planejamento estratégico como um instrumento que lhes permite ganhar futuro, definir metas arrojadas que com certo esforço podem estar ao seu alcance e assim obter posições mais prestigiantes entre os famosos nos respectivos rankings. Este caldo de cultura existente em Portugal e no Brasil, apesar de algumas vozes críticas, tem contribuído de forma assinalável para a melhoria contínua e para a elevação da qualidade de serviço prestada pelos diversos programas de pós-graduação.

É no âmbito deste caldo de cultura que um dos autores deste trabalho aceitou participar como consultor do projeto destinado a elaborar o planejamento estratégico de um programa de pós-graduação da Universidade de Brasília (UnB). Para essa aceitação não deixou de contar a sua experiência em outros trabalhos de investigação-ação, destinado à mudança organizacional e em processos de dinâmica de grupos, seguindo a metodologia de

KURT LEWIN (1946) e de ter participado ativamente na construção de planos seguindo a metodologia de LORANGE (1980), e de planejamento estratégico seguindo MINTZBERG (1984) e de elaboração de *The Balanced Scorecard* de acordo com as recomendações de KAPLAN e NORTON (1996) em nível empresarial, na administração Central do Estado e em contexto universitário público.

Assim, postura básica de um consultor neste tipo de projetos deve ser pautada por: i) existir um grupo criado com o objetivo de elaborar o plano estratégico e que a sua constituição espontânea ou designada tenha o patrocínio da entidade que governa a organização, no caso a direção da pós-graduação; ii) o consultor em caso algum se mistura com o grupo; não intervém diretamente, apenas interroga, questiona, pergunta sugere em particular em situações de aparente bloqueio.

O projeto foi constituído por um grupo de apoio com cinco docentes; um grupo de docentes colaboradores; um docente colaborador externo; dois servidores técnico-administrativos; quatro discentes.

Os encontros de trabalho do grupo geral de colaboradores foram realizados em quatro dias (08, 09, 29 e 30/11/2019), divididos em seis sessões, realizadas no Campus Darcy Ribeiro da UnB. O total de horas trabalhadas foi de 40, incluindo reuniões do grupo de apoio (19 horas) e discussões em grupos nominais e em plenária (21 horas), tendo sido coordenado por uma docente experiente neste tipo de projetos. A metodologia adotada foi a mesma utilizada em planejamentos anteriores, a qual foi proposta por um consultor externo docente da UnB mas de outra Faculdade com pequenos ajustes sugeridas pelo novo consultor.

O processo de formulação do plano estratégico foi desenvolvido observando-se as etapas: i) definição dos propósitos institucionais (missão, visão de futuro e valores); ii) análise diagnóstica e prognóstica do ambiente externo; iii) análise diagnóstica do ambiente interno; iv) Construção e validação do diagnóstico através da matriz SWOT¹; v) consolidação do Plano Estratégico 2020-2022.

Os trabalhos foram realizados com a aplicação da técnica “brainwriting”². Esta técnica permite a geração de ideias individuais e a respectiva documentação. A técnica utilizada na metodologia se desenvolve em três momentos distintos: 1. os participantes trabalham individualmente, escrevendo suas ideias em pequenos grupos nominais, sem possibilidade de

¹ SWOT: Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats. É uma técnica de planejamento estratégico que permite identificar o meio interno e externo das organizações.

² *BrainWriting* é uma técnica semelhante ao *Brainstorming*, estimula a emergência de um turbilhão de ideias que são criticadas e que em geral de aceita que cerca de 20% das ideias apresentadas serão úteis para resolver o problema que o grupo enfrenta.

interação, para que não se inibam as ideias; 2. o grupo nominal se transforma em grupo real, onde as ideias são discutidas buscando o consenso do grupo; e 3. as contribuições dos pequenos grupos são reunidas em sessão plenária para discussão e nova busca de consenso do grupo de colaboradores.

A elaboração do plano estratégico foi realizada da seguinte forma: missão; visão de futuro; princípios e valores; análise interna (pontos fortes/forças pontos fracos/fraquezas); análise externa (oportunidades/ameaças; matriz SWOT); objetivos e estratégias; projetos estratégicos -, foi o mesmo aprovado no plenário do colegiado da pós-graduação (MORRISEY,1996). Após aprovação foi colocado no sítio eletrônico, divulgado junto de todos os principais interessados, realçados os principais momentos de monitoramento ao longo do seu percurso. Salienta-se que foram lançados questionários para avaliar o grau de satisfação dos principais interessados nomeadamente docentes, alunos, membros do apoio administrativo, empregadores.

6. Conclusões

Neste projeto descobriu-se a importância da i) participação de todas as categorias de membros da comunidade a quem o plano possa dizer respeito, quer esta participação aconteça por via espontânea, quer de forma organizada; ii) necessidade do envolvimento como patrocinador da coordenação do departamento; iii) presença de um consultor externo; iv) definição clara de uma equipa de liderança do projeto, onde não deve estar a coordenação do departamento; audição formal dos principais interessados através de questionário de satisfação da qualidade.

Em suma para que um plano possa efetivamente ser estratégico é indispensável que haja forte participação, discussão aberta, abertura ao compromisso e ao acordo, apoio a todos os níveis hierárquicos. Será indispensável evitar excesso de reuniões, de papel, de planos que não servem para nada, sensação de frustração pela falta de apoio de outros. O planeamento estratégico não é obra de um demiurgo; é uma criação de equipe.

Salienta-se que no caso vertente já tinham sido elaborados dois planos estratégicos anteriores e por isso não se revelou necessário promover a organização de um seminário para debater as vantagens da elaboração de um plano estratégico. Assim, quando se trata da primeira vez recomenda-se que haja um seminário conduzido pelo futuro consultor em que se discutem as funções do planeamento estratégico nomeadamente quanto à importância em melhorar resultados, os planos, prestação e contas e apresentação de resultados, a comunicação e coordenação.

Neste seminário, devem ser levantadas as áreas-chave de resultados a atingir, análise das questões mais críticas para o futuro, definição dos indicadores-chave de desempenho; objetivos exigentes, mas alcançáveis com algum esforço, plano de ação, monitorização do plano.

As principais limitações deste trabalho prendem-se com o tempo. Com efeito, para saber se este plano estratégico em exercício desde 2020 a 2022 representa efetivamente um instrumento de melhoria contínua ao serviço da coordenação da pós-graduação há que deixar o tempo decorrer para avaliar o antes e o depois e em particular para saber se a próxima avaliação eleva esta pós-graduação de 5 para 6 uma vez que esta meta esteve presente permanentemente em todo o exercício de elaboração do planeamento estratégico.

As contribuições contributos e as implicações práticas para a teoria e para a prática dos achados da pesquisa centram-se fundamentalmente no fato de se reconhecer ser de difícil aplicação a separação teórica referida nos manuais sobre o plano estratégico e o plano tático ou operacional, quando se trata de pequenas unidades orgânicas como foi o caso do nosso objeto de estudo. Se tal distinção continua válida para as grandes organizações, ela torna-se impossível aplicação, pelo formalismo inerente, quando de uma pequena unidade orgânica se trata. A teoria em geral e os manuais de planeamento estratégico em particular estão voltados para satisfazer as necessidades de grandes organizações esquecendo as pequenas que também, necessitam deste instrumento de gestão.

Por fim, é convicção de seus autores que os achados recolhidos desta experiência podem ser usados em pesquisas futuras. A maior satisfação dos autores seria que este trabalho desencadeasse um movimento em prol do planeamento estratégico participado e que se evitasse o que frequentemente se constata, quando se consultam os sítios eletrônicos de muitas instituições acadêmicas cujos planos estratégicos, por não referirem a metodologia e pela forma como se estruturam, mais parecem relevar de obra solista de um coordenador, diretor de faculdade ou reitor mais do que expressar um processo partilhado como o que aqui se relata e escarpeliza.

Por isso, mesmo que este movimento tivesse como resultado produzir apenas um plano como objeto em si mesmo seria pobre, mas valeria, apesar de tudo, a pena. Valeria a pena porque o tempo investido no próprio ato de planejar de forma participativa pelos principais interessados em um programa de pós-graduação, significaria que algum tempo está a ser investido a pensar no futuro, embora ainda se perdesse a sua função de melhoria contínua de práticas e processos de gestão.

Referências

- ANSOFF, I **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 214 p.
- BILHIM, J. Estratégias e Planeadores na Administração Pública. In ISCSP. **Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública**. Lisboa: ISCSP, 1995. 197-212 p.
- _____. **Ciência da Administração**. 2. edição. Lisboa: Universidade Aberta, 2008. 327 p.
- _____. A construção da função qualidade nos tribunais portugueses: uma abordagem à luz da teoria institucional. **Scientia Iuridica** – Tomo LVII, n. 315, p. 515-538. 2008.
- FRIEDMAN, J. **Insurgencies**. London; Routledge, 2011.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard. Harvard: HBS, 1996. 322 p.
- KISSLER, G. et al., State Strategic Planning: Suggestions from Oregon Experience. **Public Administration Review**, Vol. 58, n. 4, p. 353-359. 1998
- LEWIN, K. Action research and minority problems. **Journal of Social Issues**, n. 2, p. 34-36. 1946.
- LORANGE, P. **Corporate Planning: An executive viewpoint**. London: Prentice-Hall, 1980. 292 p.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. NY: Prentice Hall, 1994.
- MORRISEY, G. **Morrissey on Planning: a guide to tactical planning**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. 132 p.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. **In Search of Excellence**. London: Harper & Row, Publishers, 1982.
- SHIRLEY, R. Identifying the Levels of Strategy for a College or University. **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 92-98. 1983.
- SIMON, H. **The New Science of Management Decision**. New York: Harper & Row, 1960.
- _____. **A Razão nas Coisas Humanas**. Lisboa: Gradiva, 1989. 127 p.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.