

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO (PEP) DESAFIOS E IMPACTOS COMPARTILHADOS NA IES PELA BUSCA DA QUALIDADE DE ENSINO E APRENDIZAGEM NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS¹

PARTICIPATIVE STRATEGIC PLANNING: SHARING CHALLENGES AND IMPACTS IN INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION IN SEARCH OF A HIGHER QUALITY OF TEACHING AND LEARNING THROUGH THE DEVELOPMENT OF SKILLS

Elaine da Silva Morais²

Carina da Silva Braz³

RESUMO: Discute-se neste artigo ideias sobre o planejamento estratégico participativo (PEP) como ferramenta de gestão na Instituição de Ensino Superior (IES) com visão sistêmica na busca da qualidade de ensino e aprendizagem no desenvolvimento de competências. O PEP é um processo desenvolvido e conduzido por um grupo que elabora e delibera as ações de planejamento participativo, dos responsáveis das atividades em etapas. O PEP pode auxiliar a identificar às causas dos problemas vindo das ações deliberadas de análise e planejamento estratégico, valorizando cada ator da situação problema em contraste com o burocrático tradicional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de raciocínio dedutivo através da abordagem qualitativa descritiva com revisão de literatura.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico participativo. Instituição de ensino superior. Visão Sistêmica. Desenvolvimento de competências.

ABSTRACT: In this article, the main concept about participative strategic planning (PSP) is discussed on as a tool management process in Higher education institution through the collaborative communication and systemic vision in order to enhance the quality of the teaching and learning on development skills. The PSP is a process conducted and elaborated by the people who had your say in the organization, which will be corresponded in every single planning phases demonstrated and talked through the main problem arisen and owned responsibility and supported by everyone as well. The PSP can identify the cause of the problem where that comes from the actions deliberated on participative strategic planning for a change from bureaucracy to policy and decision-making. The theory base is bibliographical based on literature review that discusses previous research finding on the subject endorsed as a deductive reasoning qualitative method.

Keywords: Participative strategic planning. Higher education institution. The development skills.

¹ Artigo apresentado no curso de Metodologia do Ensino Superior da Faculdade São Lucas como requisito parcial para conclusão de curso, sob orientação do Professor Mestre Getúlio Gomes do Carmo, getulioadm@hotmail.com

² Elaine da Silva Morais, graduada em administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, e pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior da Faculdade São Lucas. 2015. elainesmorais@yahoo.com.br

³ Carina da Silva Braz, graduada em administração e pós-graduada no curso de Metodologia do Ensino Superior da Faculdade São Lucas. 2015. Carina.adm@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A sequência de escândalos que assola não só a sociedade brasileira atual, mas também outras nações do mundo destaca o Brasil como centro de discussão e um potencial país emergente. Faz-nos pensar o que leva governos e políticos articularem em processos de gestão mais rígidos por exemplo. Concebe-se a partir daí, a necessidade de uma compreensão mais profunda da estrutura da governança corporativa, que segundo estudiosos do assunto, nada mais é do que um sistema de gestão composto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores de formação e/ou outros profissionais que atuam como gestores pela transparência de seus atos, garantindo segurança ao mercado como os proprietários, os acionistas, as instituições financeiras, os fornecedores, os clientes internos e externos e a comunidade. Diante deste quadro não só de incertezas, mas também de oportunidades em articular a capacidade de gerenciamento das organizações em função da competição acirrada de mercado, quando se discute no artigo sobre planejamento estratégico participativo na instituição de ensino superior (IES) para que novas práticas de gestão adentrem-se na instituição para se adequarem as mudanças que emergem na sociedade contemporânea para uma melhor liberdade de ação e tomada de decisão necessária e ágil no cotidiano das organizações.

Contudo, frisa-se que novos princípios à Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), foram criados para a educação e que estão previstos pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a Lei n. 9.394 (BRASIL, 1996), alterando substancialmente seu sistema e estabelecendo o princípio da gestão democrática da educação. Desta feita, problematiza-se que o planejamento estratégico é uma exigência do Ministério da educação para consolidar uma nova gestão democrática no Brasil. Logo, pergunta-se: as Instituições de ensino superior (IES) estão desempenhando satisfatoriamente este planejamento para desenhar e disseminar melhores práticas de ensino e aprendizagem na busca da qualidade no desenvolvimento de competências? Sendo assim, contextualiza-se, corroborando-se teorias de estudiosos que articulam sobre planejamento estratégico com visão participativa na IES. Nessa abordagem, delinea-se, por conseguinte, o objetivo geral deste artigo que é fazer uma breve discussão que contribua para que os envolvidos diretos na IES possam refletir sobre os desafios implícitos e explícitos de arquitetura para novas práticas de gestão em planejamento estratégico participativo (PEP): desafios e impactos compartilhados na Instituição de Ensino Superior (IES) pela busca da qualidade de ensino e aprendizagem no desenvolvimento de competência, traçando-se os seguintes objetivos específicos, entre os quais: Levantar dados bibliográficos de autores que versam sobre o tema; Introduzir, contextualizar e justificar o tema de estudo proposto; Caracterizar a pesquisa metodológica; Caracterizar o planejamento bem como a IES e a Lei que regula o ensino no Brasil; Discutir o tema com ideias de trabalhos já publicados na área científica; Descrever considerações finais e referências bibliográficas.

Reforça-se aqui a importância do tema em estudo, sabendo-se que a educação não é neutra, outrossim, da oportunidade de argumentar assuntos relevantes no país democrático de direito. Para tanto fundamental citar Freire (2011, p. 22) da sua educação politizada e que liberta pelo diálogo quando “o diálogo não é um produto histórico, é a própria historização. É ele, pois, o movimento constitutivo da consciência que, abrindo-se para a infinitude, vence intencionalmente as fronteiras da finitude e, incessantemente, busca reencontrar-se além de si mesma”. Por sua vez, a leitura de um recorte deste contexto procura realçar uma reflexão crítica de aspectos que são caros e atuais como qualidade de ensino e aprendizagem em função das mudanças que ocorrem na sociedade com a globalização da economia.

Em concordância com o que se discorre aqui, teóricos da administração contemporânea comparam a organização como um sistema orgânico movido pela

dinamicidade de mercados com a abertura de fronteiras ao capital internacional e, como bem defende Chiavenato (2014) a mudança de conceitos é imperativo na atitude das pessoas que não aceitam mais serem estigmatizadas como meras fornecedoras de mão-de-obra mas sim, transformadoras e construtoras de conhecimento desde que preparadas para refazer essa nova cultura e estrutura organizacional. Nesse mesmo pensamento compartilha sobre os estudos de gestão nas IES os pesquisadores Duarte et al. (2012), também interessados nos estudos das IES através de pesquisas fundamentam suas ideias a esse respeito quando posicionam-se que é nesse ambiente contingencial que as IES devem ganhar visibilidade e reputação garantindo qualidade na prestação dos serviços à sociedade.

Para tanto o propósito deste trabalho em planejamento estratégico participativo corresponde ao diálogo transparente das estudantes que pela formação em administração, oportuniza-se um olhar crítico construtivo quando da observação de modelos clássicos de gestão burocrática e departamental na IES, surgindo daí a necessidade de questionamentos sobre a importância do dever em saber o que se quer e o porquê do querer caminhar em outra direção na atual sociedade do conhecimento.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte definiu-se a metodologia para o desenvolvimento desta pesquisa. Logo, o estudo fundamenta-se pelo raciocínio dedutivo que para Brasileiro (2013), parti-se de uma premissa geral para uma premissa específica e em seguida conclui-se. Sendo assim, conforme Marconi e Lakatos (2013) a pesquisa é de cunho bibliográfico com base em bibliografia publicada por meio impresso como livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, boletins, jornais, revistas avulsas e /ou meio eletrônico oral, audiovisual e a internet como fonte de pesquisa, bem como documental quando Brasileiro (2013) assegura que as informações são retiradas de documentos privado ou público, como fotos, circulares, relatos, anais, entre outros. Já para a abordagem a pesquisa é qualitativa descritiva com revisão de literatura.

Para Minayo (2013, p. 57) “o método ou abordagem qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões. [...]” evidencia-se pela empiria e pelo conhecimento sistemático progressivo até a compreensão do processo lógico em estudo.

Para a pesquisa descritiva com revisão de literatura Brasileiro (2013) apresenta o artigo científico como uma produção que exige dos pesquisadores uma síntese de publicações de autoria já declarada, que discute ideias nas diversas áreas do saber, e ao final desta revisão tem-se construído um quadro teórico.

Marconi e Lakatos (2013) afirmam que a coleta se dá a partir de fontes primárias que está restrito a documentos, escritos ou não, e a redação do trabalho.

Para Brasileiro (2013, p. 45) a pesquisa descritiva “utiliza instrumentos de coleta de dados, como questionários ou formulários de observação sistemática, no intuito de descrever os acontecimentos e estabelecer relações entre as variáveis”.

3 REVISÃO TEÓRICA

Percebe-se que na atualidade existe uma maior preocupação com a gestão gerencial vindas não só do governo ou do meio empresarial, mas também da sociedade em geral, para tanto, discorre-se nesta parte a administração e sua função planejamento, o planejamento

estratégico participativo, a Lei que regulamenta o sistema educacional no Brasil, a Instituição de ensino superior e sua aprendizagem.

3.1 A administração, o planejamento estratégico e o planejamento estratégico participativo

3.1.1 A Administração

Não obstante, aos períodos que se distanciam e se contrastam entre os séculos XX e XXI, os clássicos continuam ainda hoje, sendo um referencial de estudo da administração, preferencialmente para relatar através de debates e propostas precisas do pensamento daqueles outros, bem como apoderar-se ainda de alguns conceitos que ainda são atuais, mas de maneira dinâmica e sistêmica na sociedade do conhecimento.

No início do século XX, conforme o cientista da administração Taylor *apud* Chiavenato (2014) através de estudos e pesquisas sistematizados, aliando a teoria e a prática em seu trabalho na fábrica, criou um método científico próprio, consagrando a administração à ciência aplicando os métodos da ciência aos problemas da administração. Fayol citado por Chiavenato (2014) interessado também pelos estudos da organização sistematizou processo racional de trabalho nas práticas gerenciais com a função de comando de hierarquia.

Articulam diferenças de conceitos de administração e gestão os estudiosos Flores e Colossi (2003) ao longo de sua tese evidenciam a importância de novas práticas gerenciais para consolidar as ações das IES, conceituando a administração com as funções de planejar e organizar, e para a gestão os termos dirigir, coordenar e controlar. E ao encontro com o pensamento racional de organização o estudioso Martins (1999) argumenta a administração de comandar e controlar, sendo a gestão um processo consciente à participação das pessoas à decisão assertiva de seu trabalho.

3.1.2 O Planejamento estratégico

Nas últimas décadas a prática em ações participativas tem sido objeto de estudo para alguns pesquisadores no mundo, e especificamente a do conhecimento, por deparar-se com um mercado cada vez mais exigente e onde as mudanças tecnológicas e de comunicação afetam sobremaneira a sociedade em geral, o que gera demanda por profissionais com formação abrangente capazes de inovar frente aos desafios que surgem. Para que isto ocorra, dentro das organizações bem sucedidas usa-se o planejamento estratégico como ferramenta de gestão que segundo a definição de Chiavenato (2014) é a descrição dos objetivos e ações detalhados para atingir as metas com eficiência e eficácia. Logo, em conformidade ainda com Chiavenato (2014), o planejamento delimita onde se pretende chegar, o que deve ser realizado, quando, como, e necessariamente por etapas. O mesmo teórico introduz as etapas como determinação dos objetivos, análise ambiental externa e interna da organização, criação de alternativas, construção de planejamento, efetivação das ações e por final, a avaliação dos resultados.

Segundo ainda Chiavenato (2014), a última fase é implementar às ações acordadas que no nível estratégico correspondem as ações de longo prazo. Já para o nível tático Chiavenato (2014) argumenta que o planejamento é realizado de médio e curto prazo, provenientes de decisões prévias e de empreendimentos limitados e áreas mais baixas da hierarquia da organização. O mesmo autor afirma ainda que, no nível operacional efetiva-se a parte de execução das ações programadas das atividades internas da organização. O teórico também apresenta a governança como a capacidade estratégica dos *stakeholders* diretos e indiretos da

empresa com interesse de monitorar e avaliar as práticas administrativas e saber se suas necessidades estão sendo consideradas.

3.1.3 O Planejamento estratégico participativo (PEP)

O assunto é instigante quando se refere à palavra participação, cooperação e integração entre outros meios que se buscam para a adaptação dinâmica e competitiva do mercado volátil da sociedade contemporânea fortalecido pelo capitalismo econômico em todos os continentes.

ÖZDEM (2011), por sua vez, considera em seu artigo que as universidades têm a capacidade de liderar esforços para transformar a sociedade, e em função desse potencial transformador social e também por estarem como centro de mudanças necessitam atuar como iniciadores de mudança.

O pesquisador Mokoena (2012), em seu artigo afirma que tradicionalmente os gestores de instituições educacionais são os que decidem pelas tomadas de decisões. Segundo ele, a governança enfatiza a participação democrática das pessoas ao diálogo transparente envolvendo toda a estrutura da empresa que incentiva as decisões coletivas. O mesmo estudioso sustenta em suas pesquisas que gestores que não confiam em seus professores não dividem autoridade e responsabilidade, e professores que não confiam um no outro, não dão autonomia para colaborar com outros.

Com a pressão gerada pelo mercado competitivo Duarte et al. (2012) afirmam que a globalização trouxe desafios importantes para as IES como a necessidade de oferecer programas acadêmicos diferenciados, captar recursos financeiros, ganhar visibilidade e reputação, bem como adaptar suas estruturas curriculares à nova realidade.

Meyer e Meyer Jr. (2013) ao estudarem a gestão das IES ressaltam diferenças de necessidades dessas organizações identificando estratégias de sobrevivência crucial para algumas, já para outras a busca por eficiência e lucratividade vindas de modelos corporativos afetam sobremaneira a qualidade na prestação dos serviços educacional. Eles sustentam que a adesão a essas práticas gerenciais de eficiência e eficácia vindos do meio empresarial são incorporados nas IES sem levar em conta suas características próprias e complexas.

Em direção aos estudos e pesquisas das IES, as estudiosas Marinho e Fernandes (2013) articulam em seu artigo sobre planejamento estratégico participativo para que as IES atentem-se ao relacionamento entre gestor, professor e aluno no sentido de mudança de atitude para resolver os conflitos através da negociação e comprometimento. Segundo o mesmo artigo, cada um responde por suas ações no que tange as metas elencadas deliberadas e assim, atingem resultados satisfatórios com qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

Consoante com práticas de inovação os autores abaixo citados lançaram novas luzes sobre o planejamento estratégico quando apresentaram seus estudos descritos a seguir:

Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a geração em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente? [...] aprendizado [...] controle. [...] prática [...]. Algumas vezes, o ambiente pode ser altamente exigente [...] outras vezes [...] os líderes empreendedores são capazes de manobrar por ele com facilidade. Afinal, existem estágios e períodos identificáveis na formulação de estratégias. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 343).

3.2 A Instituição de Ensino Superior subordinada à Lei que rege o sistema educacional no Brasil

Para melhor assegurar o que está sendo discutido neste artigo, reproduzem-se as palavras refletidas vindas de várias vozes de especialistas que se preocupam com a educação brasileira, neste documento especificamente, a educação do ensino superior no país que foi palco de discussões com representantes do Conselho Nacional de Educação (CNE), da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e da Conferencia Nacional de Educação (CONAE), que permeia sobre o papel das IES e suas funções quanto ao seu potencial em atender a demanda do conhecimento e de formação que emergem da ordem socioeconômica, científica e tecnológica. O documento aponta ainda uma nova perspectiva para o desenvolvimento sustentável da sociedade, da economia e da soberania nacional, (UNESCO, 2012).

Segundo informações a primeira LDB foi criada em 1961 e vigorou até 1971, sendo revisada em 1996, normatizando-se assim a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394 (BRASIL, 1996), que expressa, em seu Capítulo IV, Art. 43, que a educação superior tem por finalidade, dentre outros, a seguir, se transcreve alguns “I - estimular a criação cultural [...] pensamento reflexivo; II – formar diplomados nas diferentes áreas [...]; III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, [...]; VII – promover a extensão, aberta à participação da população, [...] geradas na instituição”.

A mesma LDB Lei 9.394 (BRASIL, 1996) disciplina no título IV da Organização da Educação Nacional, artigo 16, o sistema federal de ensino compreende “I – as instituições de ensino mantidas pela União, II – as instituições de educação superiores criadas e mantidas pela iniciativa privada, III – os órgãos federais de educação”.

E o Decreto n. 3.860 de 2001 foi revogado pelo Decreto n. 5.773 de maio de 2006 que trata da autonomia universitária, credenciamento e recredenciamento nos termos do § 2º do art. 54 da Lei nº 9.394, de 1996, “§ 2º Atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público”.

Não é de surpreender que o Ministério da Educação e Cultura esteja a regular e controlar o sistema educacional no país, pois os programas de avaliação da qualidade da IES estão sendo monitorados e submetidos à avaliação externa pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), dados estes retirados da internet (Portal MEC, 2015).

Conforme a informação no site citado logo abaixo, a IES deve conter em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Avaliação Institucional, interna e externa, os dez elementos, entre eles, seguem:

- I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - projeto pedagógico da instituição;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura

dos cursos fora de sede;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;

VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras. (Portal MEC, 2015).

Já a autoavaliação ou avaliação interna como forma de manter a autonomia da IES formada pela sua Comissão Própria de Avaliação (CPA). Por sua vez, para fins de esclarecimentos à sociedade para efetivar o princípio de publicidade à informação sobre regulamentação, credenciamento, autorização, autonomia as IES devem comunicar à secretaria competente os cursos abertos para a submissão de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento, bem como da importância do Plano de Desenvolvimento da Instituição (PDI) no quesito controle de qualidade que o mesmo contempla, disponibilizado no portal do MEC integrado ao e-MEC que faz uso da tecnologia da informação para otimizar, agilizar e simplificar o fluxo de atividades em trâmite pelo sistema eletrônico de gerenciamento de informações que controla o processo que regula a educação superior no sistema federal de educação e instituído pela Portaria Normativa n. 40, de dezembro de 2007, que considera o Decreto n. 5.773 de maio de 2006 (Portal MEC, 2015),

As IES são credenciadas conforme sua organização como faculdades, centros universitários e universidades e no início a IES é credenciada como faculdade. Já o credenciamento como universidade ou centro universitário, consoante à autonomia, depende do credenciamento específico de instituição credenciada, em funcionamento regular e com um

padrão satisfatório de qualidade. Segundo ainda o mesmo Decreto 5.773, o primeiro credenciamento da IES tem prazo máximo de três anos, para faculdades e centros universitários, e de cinco anos, para as universidades. Para o credenciamento a IES deve requerer ao final de cada ciclo avaliativo do Sinaes junto à secretaria competente.

Segundo informações do e-MEC (Portal e-MEC, 2015) há 142 cursos de nível superior em Rondônia, mas sem especificar a quantidade total de IES no estado, evidenciando somente o total de instituições na cidade de Porto Velho, num total geral de 28 instituições de nível superior nas modalidades presencial e a distância, incluindo-se pública e privada.

O estado de Rondônia conta com uma única universidade, a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), de origem pública, que tem sua sede na cidade de Porto Velho, que é a capital do estado que dispõe de campi em algumas cidades do interior do estado. A UNIR foi criada pela Lei n. 7011, de 08 de julho de 1982, após a instalação do antigo território federal de Rondônia em Estado, (Portal UNIR, 2014). Quanto as IES privadas são reconhecidas como faculdades e estão também apresentadas de forma geral nas modalidades presencial e a distância, com um número reduzido de IES que consolidam seus serviços no oferecimento de cursos na modalidade presencial no estado de Rondônia, (Portal e-MEC, 2015).

A Faculdade de Rondônia – FARO foi a primeira IES privada fundada em 1988, na cidade de Porto Velho, no estado de Rondônia, iniciando os cursos de Ciências contábeis e Direito e oferece curso de pós-graduação lato sensu. A faculdade UNIRON está no mercado desde 1999, na cidade de Porto Velho, como instituição privada ofertando cursos de graduação e pós-graduação lato sensu. A Faculdade São Lucas oficializou seus serviços no ano 2000, na cidade de Porto Velho como instituição educacional privada, com os cursos de graduação de Administração e Turismo, e atualmente oferece outros cursos de graduação e pós-graduação lato sensu. A Faculdade Porto surgiu em 2001 oferecendo cursos de graduação e pós-graduação lato sensu.

Não é intenção deste trabalho apresentar todas as IES que existem atuando em seus respectivos nichos educacional na cidade ou no estado de Rondônia, por não ser o objeto de pesquisa do artigo em discussão.

3.2.1 A aprendizagem nas organizações

Nota-se que a era do conhecimento apresenta novos arranjos na maneira de atuar de diversos profissionais no mercado, destacando-se aqui a do docente em relação às práticas pedagógicas no processo de ensino e aprendizagem, negando o saber passivo e construindo o saber ativo e autônomo, e é dentro deste contexto dessa sociedade que se discorre reflexões sobre a qualidade educacional pelo desenvolvimento de competências.

E como bem articulou Freire (2011, p. 81) ao expressar seu pensamento sobre “o educador que aliena a ignorância, se mantém em posições fixas, variáveis. Será sempre o que não sabe. A rigidez destas posições nega a educação e o conhecimento como processos de busca”.

Para compreender melhor essas mudanças rápidas da administração na organização contemporânea é fundamental ressaltar o renomado cientista da administração citado abaixo com sua visão de futuro, embora a obra já tenha mais de duas décadas, traz temas tão atualizados quando afirma em sua obra que:

A administração refere-se a seres humanos, sua tarefa é fazer como que as pessoas capazes consigam atuar em conjunto, é efetivar seus pontos fortes e tornar irrelevantes seus pontos fracos. [...]. A missão da organização necessita ser suficientemente ampla para propor uma visão comum a seus membros. As metas personificadas devem ser claras, públicas e constantemente reiteradas, porém, a primeira obrigação da administração é estudar a fundo, estabelecer e exemplificar esses objetivos, valores e metas. [...]. O desempenho é algo que precisa ser incorporado ao empreendimento e à sua administração. (DRUCKER, 1993, p. 196).

Para Chiavenato (2014) o administrador precisa ter uma visão global e uma compreensão local ao mesmo tempo com comprometimento em agregar valor à organização. Mas para que resultados sejam atingidos com os recursos e as competências disponíveis, o administrador precisa desenvolver competências pessoais para o alcance daqueles resultados. O mesmo autor relaciona as competências em quatro termos, os conhecimentos adquiridos dos conceitos formais e informais. E a habilidade que advém da visão ampla, sistêmica e global da situação efetivada na prática.

Conforme ainda Chiavenato (2014), a terceira competência julgamento que é o saber analisar cada situação e tomar decisão. Ele afirma que a quarta competência é a atitude do comportamento pessoal frente os fatos que surgem no seu trabalho, que envolve uma atitude empreendedora, assumir riscos e lutar pelos objetivos de forma ética. Chiavenato (2014) sustenta que a habilidade humana é um fator decisivo para a competitividade da empresa no mercado, provém do que se possui internamente. Ele descreve três tipos de habilidades do administrador, sendo que a conceitual encontra-se no nível estratégico, a interpessoal no nível tático e a técnica no nível operacional.

4 DISCUSSÕES SOBRE O TEMA

Na conjuntura atual faz-se oportuno lembrar e refletir as pessoas que fazem da profissão professor o prazer pela docência e que buscam no discente o potencial latente que cada um trás consigo, competências que emergem em habilidades que podem ser melhoradas, que conseguem ver na pedagogia do diálogo como um “salto quântico” para o ensino e aprendizagem centrada na pessoa humana, pela busca de conhecimento compartilhado, construído e vivenciado eticamente. Em certos momentos, destacam-se pessoas que, superando restrições do ambiente em que vivem do momento histórico, superam essas limitações e atingem ao nível da universalidade. No entanto, difícil seria apontar algumas dessas pessoas embora distantes fisicamente, alguns desses “profissionais da aprendizagem” continuam a fazer diferenças em nossas vidas com a ajuda da tecnologia e comunicação porque sem tentativas de comparações, já que são pessoas que se destacaram e/ou se destacam em diferentes áreas do saber.

Para tanto, buscou-se referenciais teóricos para dá base a pesquisa bibliográfica do assunto em questão, gerando-se termos essenciais de gestão de uma organização quando se apresentou o pensamento de Chiavenato (2014) da importância da missão, visão, valores, objetivos, metas e da governança corporativa.

Apresentou-se também na visão de Chiavenato (2014), os três níveis de planejamento que são o estratégico, o tático e o operacional na organização com a estrutura hierárquica departamental, com a sua funcionalidade nos cargos de cima para baixo localizando-se no nível estratégico os presidentes e diretores, no nível tático os gerentes ou coordenadores e no nível operacional os supervisores e demais colaboradores.

Seguindo a risca a ideia do parágrafo anterior, enfatiza-se o planejamento tradicional com base hierárquica onde o poder de decisão é centralizado e departamental vindo do nível

estratégico, logo, percebe-se a gestão mecanicista, que pode acarretar ineficiência de gestão, entre o que se fala e faz, ou melhor, nas ações descritas e não alcançadas. De um lado, a capacidade decisória supervalorizada, e, de outro lado, pouca eficiência e eficácia de implementar as ações propostas previamente acordadas ou não.

Portanto, aqui está o contraste do planejamento tradicional em relação ao planejamento estratégico participativo. No tradicional a tomada de decisão é efetuada de cima para baixo da hierarquia. No planejamento estratégico participativo as decisões são planejadas e deliberadas respeitando-se os diversos atores da organização sem destaque de cargos, com uma estrutura em cadeia, cada vez mais enxuta e próxima entre os três níveis estratégicos, tático e operacional se interagindo na complexidade de ações sendo construídas para a busca de soluções de problemas que ocorram e que possam vir a acontecer perante o fator contingencial no cotidiano das organizações.

Consoante com práticas de inovação na gestão da IES os estudiosos Meyer e Meyer Junior (2013), sustentam em seu artigo que há uma maior preocupação dos gestores de IES pela busca de melhores práticas gerenciais com foco na qualidade do desempenho organizacional e de serviços ofertados. Eles identificaram que as IES privadas são as que mais evidenciam iniciativas em prol da eficiência e resultados destas organizações em função não só da lucratividade no setor, na última década, mas também do aumento da concorrência no mercado educacional e da presença de grupos internacionais na área.

Repeti-se, assim o dizer de Freire (2011, p. 22) de que o “diálogo não é um produto histórico, é a própria historização. É ele, pois, o movimento constitutivo da consciência que, abrindo-se para a infinitude, vence intencionalmente as fronteiras da finitude e, incessantemente, busca reencontrar-se além de si mesma”.

Reforça-se, a ideia discutida ao longo deste artigo, de que a gestão participativa está no estado da arte de governar vindas do bem maior que uma organização possui que é o capital humano, e neste contexto a IES tem como principal missão formar pessoas politizadas conscientes de sua importância em contribuir para a transformação da sua comunidade local e global pela difusão e comunicação transparente de sua missão endossado na sua política e código de ética. Mas que só pode ser completa se todos os envolvidos no processo cumprirem suas responsabilidades básicas como dever com base nas ações vivenciadas por todos os colaboradores da estrutura organizacional, como os gestores, colaboradores do corpo técnico-administrativo, professores, alunos e comunidade compartilhando informações e experiências mutuamente enriquecedoras e transformadoras vindas das vozes horizontalmente deliberadas e acordadas por aqueles *stakeholders*.

O conceito de qualidade atrelado ao produto e serviço, defendem os pensadores da administração, no caso aqui a IES, que tem como produto o serviço educacional, vai além de atender desejos e necessidades implícitas e explícitas do cliente e representa um modelo de gestão de negócios que reforça a filosofia da missão, visão, valores, objetivos, metas, *budget*, recursos material, físicos e humanos da organização, a partir de princípios que focalizam o mercado e envolvem as pessoas que fazem a empresa existir. Mas, como diagnosticar a qualidade do produto da IES senão pela eficiência e eficácia de seus serviços que está diretamente relacionada com a atuação de seus recursos humanos, ou seja, nos recursos e suas práticas gerenciais em geral, seja no corpo técnico-administrativo, seja no corpo docente? E a IES como prestadoras de serviços se igualam as demais empresas em legalidade de suas atividades, embora a sua estrutura organizacional seja demais complexa. Sem ir muito longe ao assunto, percebe-se a autonomia dos profissionais docente em sala de aula que faz parte de um mundo democrático, mas que deve ser melhor monitorado para a melhoria de sua *performance* como sujeito autônomo e em construção da habilidade interpessoal com o discente, pois a interação professor e aluno é algo construído ao longo do curso e, portanto, essencial para que o ensino e aprendizagem se efetive de maneira dinâmica e contínua, pela

troca mútua de afetividade e poder conquistado pela sua prática pedagógica necessário para o êxito ou total fracasso não só do aluno mas também do professor, bem como da IES que efetiva as interações sociais e como elo imprescindível para a sobrevivência de uma sociedade subdesenvolvida ou emergente aceito como dito dos países considerados desenvolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico participativo é relativamente novo e significativo como força geradora de mudanças na IES, pois é reconhecido no meio empresarial como ferramenta de gestão compartilhada para dá sustentação a missão, visão, objetivos e valores da organização. Para que isto ocorra, os *stakeholders* ou indivíduos ou grupos que têm interesses comuns sobre a organização devem estar presentes em todas as fases do planejamento a ser desenvolvido, bem como comprometidos com os programas e as ações de cada departamento e da instituição, e diretamente relacionado ao empenho e desempenho das pessoas que fazem a longevidade e o sucesso da empresa. Cada vez mais, o pensamento de planejamento tradicional que tem um viés centralizado, antidemocrático e departamental distancia-se juntamente com o modelo industrial mecanicista de desenvolvimento econômico do início do século XX, saindo do modelo de organização fechada para um novo modelo o da organização orgânica e aberta, modelo este mais perto da sociedade do conhecimento. E como sustentam estudiosos da administração, o capital não será mais a matéria-prima ou bem produzida e acumulada, o capital da sociedade será o capital intelectual ou do conhecimento.

Vale considerar que o planejamento estratégico participativo pode ser feito por uma avaliação interna participativa como alternativa de descentralizar o poder pela busca de soluções participativas frente aos problemas que surgem no cotidiano da organização, desenvolver as competências de ouvir e incorporar ideias divergentes das nossas, bem como conquistar e melhorar as habilidades de planejar, organizar, coordenar e controlar sem constranger líderes e liderados como forma de exercer a cidadania dos *stakeholders*.

Como bem adverte em sua obra um dos mais notáveis cientistas da administração Drucker (1993, p. 196), que “o desempenho é algo que precisa ser incorporado ao empreendimento e à sua administração”. A deixa do estudioso da administração evidencia que assim procedendo, a administração dá a organização consistência necessária para a mudança de paradigma de educação de modelo tradicional mecanicista e passivo de ensinar, ultrapassando a mera transferência de conteúdos, nas disciplinas muitas vezes desconectadas e fragmentadas, onde o aluno não consegue ter uma visão sistêmica para superar a forma tradicional de aprender, e ultrapassar a transferência do modelo de “educação bancária” de conhecimento que poderia vir da reflexão diária do docente quanto a sua práxis, bem como do discente à participação ativa de sua aprendizagem que juntos, professor e aluno, e a IES como um todo, comprometidos com a sociedade que recebe esses profissionais na expectativa de fazer a mudança necessária no ambiente em que vivem vindas da sua “ação-reflexão como pessoa e como profissional com o desenvolvimento de competências e habilidades de maneira ética e sustentável na sociedade do conhecimento.

Pondera-se aqui por um olhar crítico construtivo com o intuito de melhorar o que é observável na IES, as formas clássicas de dominação e poder centralizador de gestão que é visto e entendido por poucos, que se dão como experimentos para suas indagações empíricas interagidas por estudos científicos, defendidas por convicção, e não por interesses imediatistas manipulados no dissimular calculista onde “os fins justificam os meios”, para alimentar tão somente o “ego” tal qual o “status quo”.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Senado Federal. Secretaria especial de informática. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/>. Acesso em: 21 mai. 2014.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional - N. 9.394/1996**: Brasília: Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 21 mai. 2014.

BRASIL, Mec – Portal do MEC. **Da instituição de educação superior**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=18540&Itemid=1215#Assunto Institucional](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=18540&Itemid=1215#Assunto%20Institucional)>. Acesso em: 1 mai. 2015.

BRASIL, MEC – **Portaria Normativa n. 40, de 12 de dezembro de 2007**. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/port40.pdf>>. Acesso em 16 dez. 2014.

BRASIL, **LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004**: Brasília: Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 16 dez. 2014.

BRASILEIRO, Ada M. M. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Manole, 2014.

DUARTE, R. G. et al. **O Papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/715/71511277008.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

DRUKER, Peter F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia nas empresas, na sociedade e na visão de mundo**. São Paulo: Copyright, 1993.

Faculdade Porto. Disponível em: <<http://faculdadeporto.portalrondonia.com/conteudo.asp?secao=6&subconteudo=68&tab=1>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

Faculdade de Rondônia. Disponível em: <<http://www.faro.edu.br>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

Faculdade São Lucas. Disponível em: <<http://www.saolucas.edu.br>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

FLORES, Luiz Carlos da Silva; COLOSSI, Nelson. **Indicadores da gestão profissional em universidades: processo de mudanças das universidades comunitárias**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25880/browse?value=Flores%2C+Luiz+Carlos+da+Silva&type=author>>. Acesso em: 10 de Nov. 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2013.

MARINHO, Luzileide E. e FERNANDES, Ana P. L. M. **Planejamento estratégico participativo**: um estudo em uma instituição de ensino superior. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0649_3125.pdf. Acesso em: 21 mai. 2014.

MARTINS, J. P. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo na educação. São Paulo: Atlas, 1999.

MEYER, Bernardo; MEYER JR, Victor. **Managerialism na gestão universitária**: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/28904>. Acesso em: 19 jan. 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bokman, 2010.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2013.

ÖZDEM, Güven. *An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions*. Disponível em: <https://scholar.google.com/citations?user=7L6d8NkAAAAJ&hl=vi>. Acesso em: 1 mai. 2015.

MOKOENA, Sello. *Effective participative management: Does it affect trust levels of stakeholders in school?* Disponível em: <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-30-0-000-12-Web/JSS-30-1-000-12-Abst-Pdf/JSS-30-1-043-12-1224-Mokoena-S/JSS-30-1-043-12-1224-Mokoena-S-Tt.pdf>. Acesso em: 1 mai. 2015.

UNESCO. **Desafio e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década 2011-2020**. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002189/218964POR.pdf>. Acesso em: 1 mai. 2015.

UNIR. Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: <http://www.unir.br/?pag=submenu&id=260&titulo=A%20Universidade>. Acesso em 16 dez. 2014.

UNIRON. União das escolas Superiores de Rondônia. Disponível em: <http://www.uniron.edu.br>. Acesso em: 16 dez. 2014.