

PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL DA UNIVERSIDADE VIRTUAL – UMA METODOLOGIA

Marina Rodrigues Brochado¹; Antonio José Caulliraux Pithon²

Centro Federal de Educação Tecnológica, Departamento de Pós-Graduação

Av. Maracanã, 229

CEP 20271-110 – Rio de Janeiro – RJ

¹marina@cefet-rj.br ; ²pithon@cefet-rj.br

Resumo: *Os fatores que condicionam o planejamento tradicional são a missão organizacional, razão da organização existir, a visão do futuro, imagem que a organização tem de si mesma no futuro e os objetivos da organização, que são os resultados desejados que se pretendem alcançar dentro de um determinado período de tempo. O planejamento abrange toda a organização, sendo definido pela cúpula organizacional. Hoje, o futuro das organizações já não pode mais ser determinado por simples análise de experiências passadas, perante as descontínuas e rápidas mudanças ambientais. Há a necessidade de planos mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. Contrapondo-se aos modelos determinísticos do planejamento tradicional surge o Planejamento Estratégico Situacional (PES). O crescimento das Tecnologias da Informação e Comunicação acelerou o processo de globalização onde as fronteiras foram minimizadas, assim, políticas, culturas e sociedades não encontram mais limites. Dentro desse ambiente a Universidade Virtual se apresenta como uma nova alternativa de expansão democrática do ensino, principalmente porque ela pode alcançar realidades distintas dentro do mundo virtual, que pode ser acessado de qualquer lugar do planeta. Este trabalho tem como objetivo apresentar uma metodologia do PES, desenvolvido desenvolvido para a EV especialmente para atuar em realidades dinâmicas e complexas, onde os fatores políticos, sociais e econômicos interferem na execução de qualquer projeto, demonstrando como ele pode ser aplicado à Universidade Virtual.*

Palavras-chave: *Universidade virtual, Planejamento estratégico situacional, Tecnologia da informação*

1. INTRODUÇÃO

O ideal clássico de universidade estabelece que a sua função precípua diz respeito à produção e disseminação do conhecimento. Assim, caberia à universidade a transmissão da cultura, a investigação científica, a educação dos novos homens de ciência e de cultura, o ensino das profissões e, finalmente, a prestação de serviços à sociedade mediante o desenvolvimento de atividades denominadas de extensão.

Essa definição torna evidente que o papel da universidade extrapola o âmbito restrito do ensino das profissões. Embora a formação se constitua numa das suas funções, a sua missão fundamental diz respeito à produção do conhecimento, à capacidade de fazer questionamentos e ao exercício da crítica, mediante os quais pode tornar possível o desenvolvimento da capacidade de resposta aos problemas e desafios vivenciados pela sociedade em diferentes campos.

Neste artigo são abordados os conceitos do PES (Planejamento Estratégico Situacional) e da Universidade Virtual (UV), onde o conceito de PES surgiu na década de 1970, no bojo de um movimento de emergência de abordagens alternativas de planejamento estratégico em estruturas organizacionais complexas.

O conceito de UV surge no final do século XX como uma alternativa a chegada da Sociedade do Conhecimento, a universidade não fica restrita a formação convencional dos alunos.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é propor uma metodologia de aplicação do PES no processo de planejamento de uma Universidade Virtual.

Este trabalho tem início com uma breve apresentação sobre o PES e, em seguida, traz uma discussão sobre a Universidade Virtual e complementando é apresentada uma metodologia para a construção de um plano estratégico situacional para a UV.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

O Plano Estratégico Situacional (PES), embora seja influenciado pelo trabalho de outros autores como ACKOFF (1974) e MASON & MITROFF (1981), tem em Carlos Matus seu grande mentor intelectual e maior entusiasta.

O PES apresenta três características principais. A primeira é o subjetivismo, que tem por objetivo identificar e analisar uma situação problemática, centra-se nos indivíduos envolvidos (atores), em suas percepções e pontos de vista, pressupondo, portanto, que se cada indivíduo tem suas próprias características, sua interpretação de determinada situação vai depender de seus conhecimentos, experiências, crenças, posição no jogo social etc. Como as ações, por sua vez, surgem do significado dado a cada situação, e este varia de um indivíduo para outro, também a maneira de agir varia. Assim, o PES preconiza que não se pode planejar como se o planejador fosse o único ator, ignorando os demais envolvidos ou predizendo seus comportamentos. É necessário, portanto, diferenciar as explicações dos diferentes autores, sem ignorar nenhuma, para que se possa agir de modo eficaz (MATUS, 1997b).

A segunda característica do PES é a elaboração de plano-propostas a partir de problemas, entendidos como obstáculos criados em razão da diferença entre a realidade atual do jogo social e as aspirações de um ator de acordo com seu mundo subjetivo. Em outras palavras, tem-se um problema quando o ator (planejador) encontra-se insatisfeito com determinada situação e ao mesmo tempo a considera evitável (HUERTAS, 1996). Como terceira característica, o PES assume que o futuro é incerto, não sendo possível predizê-lo. Assim, não se prende a uma visão determinista do mundo, no sentido de predizer (adivinhar) o futuro e buscar alcançá-lo, mas busca enumerar possibilidades e preparar os atores para enfrentá-las. Como pondera Matus (HUERTAS, 1996), o PES é, na verdade, uma ferramenta de liberdade, pois, ao não se basear na capacidade de predição, mas na de previsão, se constitui em um cálculo que precede e preside a ação para criar o futuro, dependendo, portanto, das possibilidades de os atores serem capazes de imaginar e descobrir e da qualidade dos planos desenvolvidos. É, nesse sentido, uma aposta de caráter genuinamente estratégico, e não sobre o destino (ou o futuro), pois, à medida que se planeja, se influe no futuro. Observa-se, então, que o PES, ao considerar a subjetividade e a incerteza sobre o futuro, realmente aumenta a complexidade com que é tratada a situação problemática sob análise, mas toda a riqueza de

detalhes e diferentes perspectivas trazidas para determinada questão são vistas como elementos-chave para lidar com a mesma de maneira satisfatória (MATUS, 1997b).

O PES, ao contrário do planejamento tradicional, aspira a ser um planejamento de ação humana que integra todas as dimensões da realidade, especialmente o mundo da política com a da técnica, sendo desse modo dividido em quatro momentos. O conceito de momento indica, ocasião, circunstância ou conjuntura pela qual passa um processo contínuo, ou em cadeia, que não tem começo nem fim definidos. Os momentos encadeiam-se e formam circuitos repetitivos para ajudarem-se mutuamente a passarem para uma situação distinta.

Nenhum momento é necessariamente anterior a outro. Nenhum momento fecha ou termina o processo encadeado. Nenhum momento começa ou termina num tempo preciso. Nenhum momento fica definitivamente para trás, nem se esgota numa só instância; ele volta a se repetir, para dominar transitoriamente, no futuro. Estes momentos são:

- momento explicativo (m1) – Explicar como nasce e se desenvolve o problema. Explicar a realidade por intermédio da apreciação situacional (foi, é, tende a ser);
- momento normativo (m2) – Fazer planos para atacar as causas do problema mediante operações. Conceber o plano por meio de apostas deve ser (deve ser);
- momento estratégico (m3) – Analisar a viabilidade do plano ou verificar o modo de construir sua viabilidade. Definir o que é possível por intermédio da análise estratégica (pode ser);
- momento tático-operacional (m4) – Atacar o problema na prática, realizando as operações planejadas. Utilizar o cálculo, a ação e a correção no dia-a-dia (fazer).

Em síntese, o conceito de momento no planejamento situacional permite captar o processo de cálculo que precede e preside a ação, com suas descontinuidades e interações que rompem a linearidade direcionada. De forma abstrata, os momentos têm as seguintes características:

- não seguem uma seqüência linear estabelecida;
- formam uma cadeia contínua, sem começo nem fim definidos;
- cada momento, quando dominante, contém todos os outros momentos, nos quais apóia seu cálculo;
- ele se repetem constantemente, mas com distintos conteúdos, propósitos, datas, ênfases e contextos situacionais;
- numa data concreta do processo de planejamento os problemas e oportunidades enfrentados pelo plano encontram-se em diferentes momentos dominantes;
- para cada momento existem instrumentos metodológicos que lhe são mais pertinentes, embora nenhum instrumento destine-se ao uso exclusivo de um momento específico.

Enquanto os três primeiros são momentos de acúmulo de conhecimentos pelo ator planejador, o quarto momento é o da ação propriamente dita. Saliente-se ainda que, embora enumerados, os momentos não devem ser vistos como consecutivos, pois, se a realidade é mutável, o plano também é, devendo o planejamento ser visto como “diário”, o que significa estar constantemente trabalhando nos quatro momentos ao mesmo tempo.

No momento explicativo, o PES volta-se para a compreensão do mundo real por meio da apreciação situacional, tendo por objetivo procurar explicar a realidade, identificando os problemas declarados pelo ator para o qual se está planejando. Trabalha-se aqui com a categoria de macro problema, na medida em que os problemas declarados, em geral, não são isolados, mas um conjunto que coexiste e interage. É essa categoria, sintetizando os problemas parciais, que possibilita a análise conjunta.

Identificado o macro problema, mediante a enumeração e seleção dos problemas parciais relevantes, utiliza-se o conceito de vetor de descrição do problema (VDP = (d1, d2, ...)). Para explicar um problema é indispensável definir seu conteúdo, uma vez que este não pode ser explicado por seu “nome”. Assim, o VDP é constituído de descritores (di), o suficiente para

dar precisão ao problema, que descrevem e enumeram de forma precisa os fatos que demonstram a existência do mesmo. Deve-se atentar para o fato de que nenhum descritor deve se referir as causas ou conseqüências de outro descritor (MATUS, 1997b).

Estabelecido o VDP do problema, enumeram-se suas conseqüências e a análise volta-se para as causas. Nessa análise dois tipos de classificação são utilizados, um que considera o tipo de causa e outro que é relativo ao grau de controle do planejador sobre as causas. Em relação às causas, tem-se que diferenciar quais são fluxos, acumulações e regras. Os fluxos são definidos como as causas imediatas do VDP (jogadas, ações, realizações etc., diretamente relacionadas aos descritores do problema), as acumulações são as diferentes capacidades ou incapacidades que produzem os fluxos (poder, influência política, condição financeira, capacidade e incapacidade de produção etc.) e as regras são o que vai dar legitimidade às causas e às acumulações no jogo social (regulamentos, leis, estímulos, proibições etc.) (HUERTAS, 1996).

Quanto aos graus de controle do planejador sobre as causas, o PES trabalha identificando três zonas de governabilidade: sob ou fora do controle do planejador e fora do jogo social, considerando que, quando estas se encontram fora do jogo social, encontram-se também fora do controle do planejador.

Todo esse conjunto de informações declarado pelo ator para o qual se está planejando é reunido no denominado fluxograma situacional, que é uma representação gráfica da visão desse ator sobre a situação sob análise e que permite relacionar as causas entre si e com os descritores, por meio de conexões causais.

Construído o fluxograma, o próximo passo é identificar os nós críticos – causas sobre as quais o ator planejador tem condições de atuar com eficácia e que têm influência direta sobre o VDP do problema – e construir uma versão simplificada do fluxograma situacional (árvore do problema), em que só aparecem as relações causais entre os nós críticos. A forma de ataque a essas causas, no entanto, é definida no momento seguinte do PES, o normativo.

Para cada cenário constrói-se um plano a fim de atacar cada nó crítico identificado no primeiro momento. Esses planos são constituídos de operações definidas por Matus como uma “... unidade básica de ação que um ator realiza para mudar a realidade” (HUERTAS, 1996).

Essas operações se apresentam no plano subdivididas em ações, e estas, em sub-ações, todas acompanhadas de responsáveis, prazos e indicadores de resultados e de execução, o que vai permitir a aferição dos resultados alcançados pela operação em seu todo.

É nesse momento também que a questão dos recursos necessários para realização das operações é considerada, recursos estes que não se referem apenas a bens materiais e monetários, mas também à influência política, a certas habilidades, a conhecimentos pessoais etc. São considerados recursos tudo que seja indispensável à implementação da operação e que tenha de ser analisado quanto a sua disponibilidade (MATUS, 1996).

No momento estratégico, analisa-se a viabilidade política do plano, ou se procura construir sua viabilidade, uma vez que nem todas as operações são viáveis na situação inicial. Portanto, o objetivo aqui é propor estratégias para tratar inicialmente as operações não viáveis “... como um processo de produção política em parte cooperativa e em parte conflitiva” (HUERTAS, 1996). Esse processo se inicia com a construção da matriz de motivações que fornece a posição dos diferentes atores em relação às operações (favorável, desfavorável ou indiferente). Passa então para a avaliação dos recursos necessários à realização de cada operação e para a análise de governabilidade dos atores em relação a esses recursos. Se após esse processo de análise, a operação não se mostrar viável, o passo seguinte é a construção de sua viabilidade por intermédio de estratégias capazes de mudar a realidade da situação sob análise.

Esse, sem dúvida, é o momento de maior complexidade do PES, requerendo quantidade muito grande de informações para a realização de todas as análises previstas. Ainda aqui é analisada a seqüência no tempo das operações, ações e sub-ações, pois essa ordenação pode alterar significativamente o plano, levando-o até mesmo à inviabilidade (MATUS, 1997).

O último momento é o tático-operacional e se refere à implementação das ações tendo por referência o plano: “tem a finalidade de criar um processo contínuo, sem ruptura entre os três momentos e a ação diária” (HUERTAS, 1996). Tem-se aqui, como mencionado, a necessidade constante de recalculer o plano, aprimorando-o diante das circunstâncias que surgem com sua implementação. Para esse momento o PES dispõe de ferramentas muito interessantes (MATUS, 1997a), como os três balanços (de Gestão Política, Macroeconômico e de Intercâmbio de Problemas Específicos) que compõem o denominado Balanço Global de Governo e possibilita o acompanhamento técnico-político da implementação do plano. Sua discussão, no entanto, fugiria ao escopo deste trabalho.

Embora a apresentação tenha sido bastante sucinta, é evidente o grau de desenvolvimento dessa metodologia é inquestionável, como o próprio MATUS (1997b) pondera, que o PES é hoje um corpo teórico-metodológico-prático muito sólido, sistemático e rigoroso. Não só seu trabalho é rigoroso, mas também suas críticas a outras metodologias de planejamento, em particular àquelas que denominam planejamento tradicional e planejamento estratégico corporativo.

Para esse autor, o planejamento tradicional, que tem origem no determinismo positivista, se baseia no cálculo da predição, constituindo-se basicamente em técnicas de projeções econômicas, as quais, quando utilizadas no planejamento do desenvolvimento econômico e social, ao ignorarem todos os atores do processo social, à exceção do governante, têm caráter autoritário e tecnocrático.

Já o planejamento estratégico corporativo, que se volta para empresas e corporações privadas, embora até faça uso do pensamento estratégico, considerando adversários e competidores, e com isso desvalorizando um pouco o cálculo da predição, continua muito influenciado pelo planejamento tradicional: “... 80% do planejamento estratégico corporativo é determinista e emprega inadequadamente a palavra estratégia” (HUERTAS, 1996).

Essas críticas, é claro, têm de ser necessariamente relativizadas, pois não fazem justiça à riqueza e à multiplicidade das metodologias atualmente existentes (RIEG, 1999; PESSOA, 2001); chegam até mesmo a ser caricaturescas, na medida em que, por exemplo, se referem a, no máximo, três das dez escolas de formação de estratégias de MINTZBERG *et al.* (2000). Não obstante, há que se reconhecer a vasta herança intelectual deixada por ele, tanto em termos de reflexões acerca do pensamento estratégico e de sua utilidade no jogo social como em termos da criação e do uso de técnicas para a formulação e a avaliação de estratégias. Reconhece-se, além disso, o fato de essa herança intelectual ainda merecer maior atenção acadêmica.

Por outro lado, também é importante ressaltar que todo o rigor e a sistematização pressupostos pelo PES e as informações e o conhecimento necessários acerca da situação e dos atores envolvidos chegam a colocar em dúvida sua aplicação na totalidade. Embora seja inquestionável a importância das informações que a metodologia solicita para a criação e a análise de um plano, também o é a dificuldade para obtê-las.

Mesmo que possível, o tempo necessário para obtê-las e processá-las certamente seria incompatível com as agendas e, provavelmente, a motivação dos dirigentes envolvidos. Não obstante, a próxima seção deixa evidente que a utilização, mesmo que parcial, do PES já traz resultados muito interessantes.

Um último ponto a ser ressaltado é a necessidade de ressaltar as colocações de Matus (HUERTAS, 1996), no sentido de identificar o PES como o método e a teoria do Planejamento Estratégico Público; embora seu principal uso venha sendo a problemática

pública ou, ainda, o jogo político, econômico e social, nada impede sua utilização em situações em que o mercado faça parte do jogo; ou seja, sua utilização no planejamento de empresas, sejam elas públicas ou privadas.

3. A UNIVERSIDADE VIRTUAL

A Universidade Virtual está diretamente relacionada ao desenvolvimento e acesso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Assim sendo, a inclusão das TIC como meio de interação no espaço-aula e no espaço comunicacional e colaborativo, trazem novos desafios à prática educacional e requer competências e habilidades no trabalho realizado utilizando-se as mídias eletrônicas (KIEMAN, 2002). É um conjunto integrado de departamentos de ensino independentes um dos outros, que oferece unidades de aprendizagem integradas. Estas unidades de aprendizagem integradas têm o objetivo de atender às diferenças e diversidade cultural dos alunos, ou seja, elas não estão a serviço de classes previamente enturmadas, mas sim, para atender indivíduos isoladamente.

Neste sentido, a missão da Universidade Virtual é oferecer cursos na modalidade de educação à distância (EAD), onde o aluno é um sujeito autônomo capaz de fazer seu próprio percurso de aprendizagem, que chamaremos de aprendizagem individual, onde o professor é o orientador dos percursos de estudo do aluno.

A Tecnologia da Informação torna diferenciada a relação ensino-aprendizagem daquela preconizada pela escola tradicional que até a contemporaneidade encontra adeptos, oferecendo recursos para a pesquisa e auxiliando alunos e professores na realização de suas tarefas. Deste modo, tem-se a aprendizagem colaborativa por meio da informação e comunicação. A aprendizagem colaborativa pode ser considerada uma filosofia pessoal, onde o conceito de colaborar se expressa em um trabalho colaborativo.

Esta abordagem vem introduzindo mudanças na universidade, no domínio da organização administrativa e pedagógica, como também, na pesquisa e na relação ensino-aprendizagem. No entanto, enquanto as atividades administrativas da universidade têm sido transformadas pela Tecnologia de Informação (TI), outras funções da universidade têm permanecido imutáveis, como, por exemplo, o ensino que continua centralizado no professor dentro da sala de aula (KIEMAN, 2002).

A UV propõe transformações sócio culturais que modificam o modo como o ensino é, hoje, entendido e valorizado. De fato, o ensino não é visto como um momento único que precede a inserção no mercado de trabalho, a formação contínua ao longo da vida é a máxima que se afirma. Os desafios do conhecimento são mais profundos e exigentes.

Deste modo, é necessário às instituições de ensino criem formas de transmissão de conhecimentos que se adaptem às necessidades dos novos públicos. Esta flexibilidade passa pela redefinição do espaço tradicional de ensino. Por um lado, as universidades respondem aos elevados custos de criação e manutenção de um campus, por outro, abrem novos espaços de ensino, tornando-os mais acessíveis. Deste modo a proliferação de alternativas de ensino, quer pelo crescimento do número de universidades, quer pelo aparecimento de outras instituições de ensino, tem lançado novos desafios a estas instituições. Torna-se necessário conquistar alunos, e, sobretudo, garantir a qualidade de ensino e a sua acessibilidade (HOMBERG, 1995).

O modelo pedagógico proposto para a UV baseia-se num guia de aprendizagem estruturado em sessões de trabalho, cada uma das quais envolve, tipicamente, o estudo de um conjunto de assuntos e exercícios de aplicação sobre esses tópicos. Com uma regularidade pré-estabelecida no plano de cada módulo, os formandos devem enviar trabalhos ao tutor para avaliação. No final de cada módulo o formando é solicitado a realizar um trabalho de maior

dificuldade e extensão destinado a permitir complementar a avaliação efetuada ao longo do módulo e congregando toda a matéria abordada nesse módulo.

O acesso ao certificado final dos cursos exige, para além da aprovação no conjunto de módulos do perfil de especialização escolhido, um exame final podendo este (assunto em discussão) vir a ser presencial ou exame à distância com base em ferramentas de comunicação interativa e vídeo conferência na Internet.

Desta forma, os questionários em formato eletrónico procuram obter a avaliação dos módulos de formação feita pelos tutores e formandos, por outro lado, a análise estatística dos dados caracterizadores da comunicação e dos diferentes serviços de comunicação permitem traçar algumas conclusões. Essas conclusões procuram responder a pontos como: a caracterização dos formandos, a caracterização dos contactos estabelecidos entre formadores e formandos, caracterização da utilização das diferentes tecnologias de suporte à comunicação e avaliação das interações tutor-formando.

Compreendida a estrutura orgânica da UV, é necessário avaliar a estrutura cognitiva e científica dos conteúdos e das interações neste novo espaço de aprendizagem. Assim, a reflexão deve ser centrada em quatro pontos fundamentais: o criador de conteúdos e tutor, o aluno, a criação dos conteúdos e o paradigma de comunicação.

O criador de conteúdos e tutor

Ao formador apresentam-se dois desafios distintos: a criação de conteúdos e o papel de tutor e avaliador. Estas duas funções têm necessariamente de ter em conta o contexto comunicacional em que se irá realizar o processo de ensino.

Perante esta realidade o criador de conteúdos tem a atribuição de preparar esses conteúdos de forma a que se adaptem à formação não presencial. A programação das atividades obedece a um profundo rigor, os conteúdos terão de ser disponibilizados em formatos multimídia e divulgados na página da formação, os exercícios têm de ser adaptados, as tarefas específicas do formando destacadas. Esta publicação dos conteúdos e a conseqüente adaptação a formatos multimídia lançam novos desafios que obrigam o formador a empreender esforços de auto-formação e aperfeiçoamento.

O aluno

O aluno, público alvo, é a principal razão da virtualização da formação, é a disponibilização de um método de ensino flexível e adaptável às necessidades dos alunos que surge como principal fator de adesão a este serviço. O aluno tem a liberdade de se organizar e planejar as suas atividades no módulo. No entanto, a este são lançados novos desafios, o formando terá de ter a capacidade de se motivar (auxiliado pelo tutor) para o estudo, de se organizar para cumprir as metas traçadas pelo tutor, de delimitar periodicamente um espaço temporal para a formação para se abstrair das distrações do escritório ou da casa que habita.

A criação de conteúdos

Os conteúdos são a essência do conhecimento e são a materialização desse mesmo conhecimento na sua transmissão aos alunos. Para que essa transmissão se processe com o sucesso desejado é necessário que os conteúdos estejam adaptados ao contexto e meio de transmissão dos mesmos. A compreensão das possibilidades dos serviços telemáticos utilizados é importante de modo a que estes sejam usados de forma moderada e correta, evitando a dispersão dos conteúdos dos módulos em favor das possibilidades de comunicação que um determinado serviço ofereça. Como referido, ao criador de conteúdos são lançados novos desafios e reflexões que deve ter em conta na criação desses conteúdos.

O paradigma de comunicação

A criação de um curso de formação baseado na Internet em que os atores, dispersos geográfica e temporalmente, são suportados por tecnologias, acarreta, necessariamente, novos paradigmas de comunicação e ensino. Os desafios aos formadores e aos formandos (alunos) tomam novos contornos, a comunicação é mediada pelas tecnologias em serviços síncronos mas maioritariamente assíncronos. Esta transformação permite ao formando adotar o método de aprendizagem que se adequa de melhor forma ao seu ritmo e capacidade de aprendizagem.

Neste sentido, as previsões sobre o papel da Universidade Virtual são debatidas por muitos educadores em todo o mundo, e vão ao encontro do artigo publicado por KIERMAN (2002) no *The Chronicle of Higher Education* que analisa o relatório preparado pela *The National Academy of Science*.

Este relatório sugere que, a Universidade do século XXI terá uma organização diferenciada, assim como, o papel do professor. Neste novo paradigma de Universidade, os professores serão chamados de orientadores, os serviços prestados não serão, apenas, para uma instituição, eles, os orientadores do ensino, atuarão como independentes, “vendendo” seus conhecimentos para diversas instituições.

4. A METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA A UV

A Universidade Virtual propõe transformações sócias culturais que modificam o modo como o ensino é, hoje, entendido e valorizado. Os desafios do conhecimento são mais profundos e exigentes.

A metodologia de planejamento estratégico situacional surge num contexto de economias e culturas globalizado, aconselhável principalmente num sistema democrático. Ela é aplicada principalmente em situações onde um dos atores participantes nunca tem poder absoluto (MATUS 1997a).

Sendo a educação uma questão estratégica para qualquer sociedade esse método é plenamente aplicável, ainda mais quando se trata de grandes territórios. Nesse ponto a Tecnologia da Informação é crucial para os processos de integração.

Essa metodologia foi desenvolvida especialmente para atuar em realidades dinâmicas e complexas, onde fatores políticos, econômicos e sociais interferem na execução de qualquer projeto. Ela consiste primeiramente no diagnóstico da realidade, o planejamento de momentos e a partir de então serão construídos cenários.

Para cada momento existem instrumentos metodológicos que lhes são mais pertinentes, embora nenhum instrumento destine-se ao uso exclusivo de um momento específico.

Neste trabalho destaca-se a abordagem inovadora da gestão da UV tendo como base os problemas numa perspectiva transdisciplinar, em contrapartida, a visão tradicional que segmenta de forma setorial ou funcional a explicação da realidade a ser transformada. No caso do processo de planejamento, os momentos (conceito que indica, ocasião, circunstância ou conjuntura pela qual passa um processo contínuo, ou em cadeia, que não tem começo nem fim definidos), que se encadeiam e formam circuito repetitivos para ajudarem-se mutuamente a passarem para uma situação distinta. Desta forma, todos os momentos estão sempre presentes na situação.

O PES nos reporta a encarar a realidade com todas essas nuances em que, obviamente, não é possível trabalhar com relações diretas de causa e efeito, pelo planejamento tradicional. Antes de discutirmos o PES da UV, é necessário uma abordagem das condições a que o gestor da UV deve estar atento, no sentido de garantir efetividade às ações desenvolvidas em seu governo, quais sejam:

- o projeto da UV;
- sua capacidade de gerenciamento da UV.

Entende-se por capacidade de gerenciamento o elenco de qualificações reunidas pelo gestor da UV e seu pessoal acadêmico que lhes conferem a competência necessária à compreensão, elucidação e enfrentamento de problemas:

- bagagem intelectual;
- experiência;
- competência;
- capacidade pessoal.

A proposta da UV apresentada na seção 2 consiste na seleção de problemas que o gestor se dispõe a enfrentar durante seu período de administração e a estratégia escolhida para esse enfrentamento. A escolha dos problemas deve ser criteriosa, estratégica, pois implica na capacidade de resolvê-los e na viabilidade política desse enfrentamento, assim como na obtenção de resultados dentro do período de gestão do gestor. A figura 1 apresenta a estrutura organizacional proposta para a UV, onde o aluno, o gestor e os professores tem as seguintes funções:

- aluno: acessa o portal e escolhe dentre as disciplinas disponíveis a que lhe mais convier. Nesta proposta o aluno tem a liberdade de montar a sua própria grade curricular em função do que tem disponível;
- gestor: é o responsável pela estruturação dos cursos, selecionando professores e configurando dinamicamente (on-line) os serviços que serão disponibilizados aos alunos. É o gestor que após uma solicitação por parte do aluno, procurar um professor que estiver disponível e alocar o mesmo para o referido aluno;
- professor: responsável pela transmissão do conhecimento.

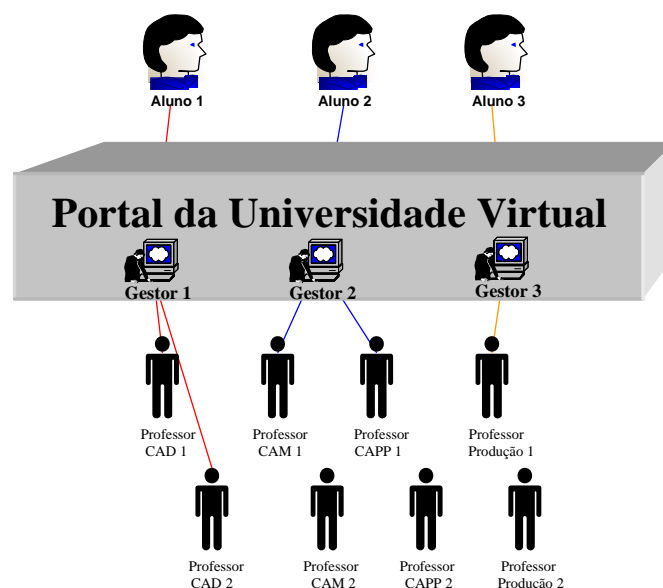


Figura 1 – Estrutura Organizacional da UV

A capacidade de gerenciamento diz respeito à relação entre o peso das variáveis que o gestor controla e o das que não controla somada à capacidade de percepção que o gestor tem dessa relação, ou seja, de sua limitação quanto ao controle majoritário de determinada situação. É essa capacidade de percepção que lhe possibilita identificar entre os atores envolvidos aqueles que têm maior controle da situação, as interações possíveis, os enfrentamentos inevitáveis, as operações mais viáveis; enfim, abre a possibilidade de uma análise estratégica da seleção de problemas.

O gestor não pode se esquecer da necessidade constante de garantir um balanço positivo a sua gestão, ou seja, um saldo politicamente satisfatório da sua gestão, decorrente das medidas mais ou menos simpáticas ou aceitas no ambiente organizacional.

A metodologia proposta está dividida em sete fases a saber:

1 – Identificação, seleção e prioridade dos problemas

Neste passo é necessário fazer a análise da situação. A técnica participativa mostra-se bastante coerente com o PES.

2 – Descrição do problema

O problema deve ser declarado por um ator a partir da análise situacional da fase anterior. O método adotado introduz o conceito de Vetor de descrição do problema (VDP) visto em (1).

$$\text{VDP} = d1, d2, \dots, dn \quad (1)$$

Onde d1, d2 e dn são os descritores que tornam a explicação do problema única, clara e objetiva a todos os atores envolvidos.

3 – Explicação do problema

Este passo identifica as causas do VDP e podem ser de 3 tipos: fluxos, acumulações ou regras formais ou informais (fluxo do aluno, projeto político pedagógico da UV, projeto pedagógico do curso, avaliação institucional e do curso). Cada causa é denominada “nó explicativo”. O conjunto de nós deve ser ordenado graficamente num fluxograma situacional.

No PES da UV distinguem-se três áreas:

- gerenciamento: onde o controle total é feito pelo gestor da UV que declara o problema;
- área de influência: os cursos de formação são baseados na Internet onde os atores, dispersos geográfica e temporalmente, são suportados por tecnologias de informação, acarretando, necessariamente, novos paradigmas de comunicação e ensino;
- fora do jogo: área onde os tutores tem pouco controle sobre as atividades dos alunos na Internet.

A identificação de nós críticos num fluxograma situacional estão relacionados com o alto impacto sobre o VDP, ser um centro prático de ação (alguns atores devem ter gerência sobre a causa), ser um centro oportuno de ação política (ter viabilidade política durante o período do plano).

4 – Definição da situação objetivo

Neste passo, devem-se definir os resultados esperados do PES para a UV, isto é, a mudança que se pretende obter a respeito dos descritores nós críticos e dos descritores do VDP do problema da UV.

5 Identificação das operações necessárias ao enfrentamento do problema

Chamam-se operações àquelas que estão na área de gestão do ator que declara o problema (gestor da UV), e demandas de operação àquelas que estão na área de governabilidade dos tutores. Cada operação deve apontar os resultados desejados e as atividades necessárias para alcançar estes resultados, em consonância com a missão e os objetivos da UV, definir os responsáveis pelas atividades e os atores que devem estar envolvidos, o prazo para a sua realização, os recursos necessários e o respectivo cronograma de operação.

6 – Análise de viabilidade

Construir uma matriz de motivação dos atores, em que se analisará o vetor de motivação de cada ator em relação às operações desenhadas no plano da UV. Identificar os atores que são aliados, os oponentes e os indiferentes aos planos. Identificar as operações de consenso e de conflito e definir as táticas para viabilizar as operações de conflito.

7 – Implementação

Definir um modelo de gestão e do processo de acompanhamento do plano da UV. Desenhar um modelo de avaliação baseado em indicadores específicos ao problema em questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia proposta do PES - Planejamento Estratégico Situacional – foi concebida a partir de uma visão crítica da abordagem tradicional de planejamento econômico aplicado na Universidade Virtual que representa hoje um importante instrumento de suporte a sistemas de alta direção no ensino superior. Essa nova abordagem foi muito além de uma mera proposição de revisão dos enfoques metodológicos. Significou, antes de mais nada, a construção de um novo marco de referência sobre as formas de “pensar” o gerenciamento estratégico, para superar as conseqüências do paradigma da educação frente as novas tecnologias de TI.

Com a criação de um plano estratégico convencional, o PES para a UV apresenta com restrições a dificuldade de reproduzir com fidelidade os detalhes de todo o desenvolvimento, em particular quando se têm metodologias como as aqui apresentadas, que podem ser consideradas processualistas, isto é, em que as estratégias emergem em função de processos de aprendizagem e adaptação.

Por outro lado, também é importante ressaltar que, todo o rigor e a sistematização pressupostos pelo PES, as informações e o conhecimento necessários a cerca da situação e dos atores (alunos e tutores) envolvidos, chegam a colocar em dúvida sua aplicação na totalidade. Embora seja inquestionável a importância das informações que a metodologia solicita para a criação e a análise de um plano, também o é a dificuldade para obtê-las. Mesmo que possível, o tempo necessário para obtê-las e processá-las certamente seria incompatível com as agendas e, provavelmente, a motivação dos dirigentes envolvidos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- HOLMBERG, B. **Theory and Practice of Distance Education**, Routle, 1995.
- HUERTAS, F. Entrevista com Mateus. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- KIEMAN, V. **Technology will Reshape Research University Dramatically, The Chronic of Higher Education**, 2002.
- MASON? R. O.; MITROFF, I. I. **Challenging Strategic Planning Assumptions**, New York, Wiley, 1981.
- MATUS, C. **O Método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: FUNDAP, 1997b.
- MATUS, C. **Estratégias políticas**. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- MATUS, C. **El lidere sin Estado Mayor**. La Paz: Altadir, 1997a.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PESSOA, M. B. D. **O uso do mapeamento cognitivo como ferramenta de planejamento estratégico**. 2001. Exame de Qualificação, São Carlos, UFSCar.
- RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. Mapeamento cognitivo como ferramenta para desenvolvimento, implementação e monitoração de estratégias. In: ENEGEP, 1999. **Anais**.

PROPOSAL OF SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING OF VIRTUAL UNIVERSITY – A METHODOLOGY

Abstract: *The factors that condition the traditional planning are the organizational mission, reason to organization exist, the vision of the future, image that the organization has of herself in the future and the objectives of the organization, that are results wanted that she intend to reach inside of a certain period of time. The planning includes all the organization, being defined by organizational cupola. Today, the future of organizations no longer more it can be certain for simple analysis of last experiences, before the discontinuous and fast environmental changes. There is need of more flexible and adaptable plans to changes. Opposing to deterministic models of traditional planning strategic appears the Situational Strategic Planning (SSP). The growth of Information Technologies and Communication accelerated the globalization process where the borders were minimized, like this, politics, cultures and societies don't find more limits. Inside of that atmosphere the Virtual University comes as a new alternative of democratic expansion of teaching, mainly because she can reach different realities inside of the virtual world, that it can be accessed of any place of the planet. This work has as objective presents a methodology of the SSP, developed for Virtual University especially to act in dynamic and complex realities, where the factors political, social and economical interfere in the execution of any project, demonstrating like him can be applied to the Virtual University.*

Key-words: *Virtual university, Situational strategic planning, Information technology*