

## “Revisitar o Roteiro de Plane(j)amento Estratégico em tempos de Pandemia”

Margarida Mano  
Universidade de Coimbra

Procede-se neste texto, inserido no número comemorativo da Revista FORGES, alusivo ao décimo aniversário da FORGES, a uma revisitação, em contexto de pandemia e imprevisibilidade, de um outro nascido no âmbito desta Rede e publicado em 2015, na Imprensa da Universidade de Coimbra, no livro *O Roteiro do Plane(j)amento Estratégico: percursos e encruzilhadas do ensino superior no espaço da língua portuguesa*. (<http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-1101-3>)

### **O Roteiro do Plane(j)amento Estratégico**

A necessidade de partilhar o conhecimento e de convocar diversos olhares sobre o planeamento estratégico e seus diferentes escopos afigurou-se, em 2015, a muitos companheiros de percurso, como sendo um desafio natural a empreender na rede da FORGES. A resposta foi generosamente afirmativa e diversificada, tendo, assim, sido possível reunir numa obra contributos de Angola, Brasil, Cabo Verde, Macau, Moçambique, Portugal e Timor-Leste. O processo acabaria por tirar partido das redes formais e informais já existentes entre os diferentes autores, sendo indubitavelmente importante o papel desempenhado, no contexto, pela estrutura FORGES, a Associação Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa.

Ousou-se nesse projeto, cujo resultado final assumiu a forma de publicação, criar um percurso de conhecimento entre os países e regiões de língua portuguesa nos territórios do planeamento estratégico. A ideia de constituir uma base de reflexão para dirigentes universitários com responsabilidade na gestão universitária, em torno de um instrumento de trabalho que ficaria disponível para todos aqueles que, nas suas atividades, intervêm no processo de planeamento estratégico, tanto ao nível da análise como ao nível da implementação ou do acompanhamento, foi também potenciador de melhorias na estratégia universitária.

Através de uma abordagem simplificadora, não obrigatoriamente simplista, assente na desagregação em passos do processo de Planeamento Estratégico numa universidade, o leitor é guiado num mundo da gestão universitária onde as opções técnicas sustentam, e por vezes condicionam, as escolhas políticas. Inspirado na reflexão e experiência recolhidas num caminho percorrido ao longo dos anos por académicos e gestores de inúmeras instituições de ensino superior de países e regiões de expressão portuguesa na partilha da discussão como na partilha de experiências e de preocupações com o sucesso da gestão do Ensino Superior, o Roteiro surge enriquecido a muitas mãos pela colaboração de gestores, colegas universitários, companheiros de percurso e de rede.

A efetiva participação na obra assumiu, na sua concretização escrita, modalidades diversas e com grau variável de aprofundamento, desde subcapítulos inteiros até à ilustração de casos específicos, passando por estudos de iniciativas institucionais e de sistemas, reunidos no final de cada capítulo sob a forma de “relatos de experiências”, e ainda sugestões de ordem vária. No seu conjunto, todos estes contributos fizeram também do *Roteiro* um guia, em sete passos, no âmbito do Planeamento Estratégico. O livro, na sua forma acabada, ficou plasmado no português global em que se entendem os seus muitos autores. Assim, as convenções do Acordo Ortográfico coexistem lado a lado com as nuances da própria diversidade geolinguística representada e com as ocasionais marcas do estilo pessoal. É essa uma coexistência bem pacífica

e, ela própria, eloquentemente enriquecedora no seu colorido multicultural, que se achou por bem não só manter como cultivar.

### **De tempos de mudança para tempos de imprevisibilidade**

A análise de contexto levava-nos, há cinco anos atrás, para um contexto de globalização do Espaço do Ensino Superior, indissociável do salto tecnológico dado pelo Mundo nos vinte anos anteriores, de per si, determinante para a disseminação de conhecimento. A Internet, as bibliotecas on-line, os repositórios mundiais, as ferramentas de partilha de ficheiros e os aplicativos, então novidade, potenciavam e encorajavam a interação entre estudantes de vários pontos do mundo e também de investigadores, e quaisquer outros indivíduos para quem a formação fosse uma prioridade. Assim, e como resultado da propagação da tecnologia a maioria das IES assumia a importância de departamentos de e-learning, ensino à distância sem a obrigatoriedade dos regimes presenciais. Estes fatores pareciam aumentar a competitividade e a busca, por parte das IES, de uma oferta formativa com mais valor e que representasse uma vantagem competitiva para quem a procurava.

Com a diminuição de barreiras e de fronteiras potenciada pela disseminação da tecnologia, da Internet, surgiam, cada vez mais frequentemente, instituições de ensino superior fora do seu país de origem, abrindo delegações em outros países. Esta internacionalização de IES, conferia uma nova característica ao ensino superior, as IES do país já não estavam salvaguardadas pelo território. Este fato parecia resultar impreterivelmente num aumento da competitividade, o que induzia uma constante busca pelas vantagens competitivas que pudessem levar os estudantes a escolher uma IES em detrimento de outra.

Este contexto cruzava, em particular no caso português, com os impactos, aparentemente inesperados, que a austeridade e a recessão reproduziam, quer para as IES, quer para os estudantes, os docentes e a comunidade envolvente. Assim as instituições mais competitivas, melhor posicionadas em rankings, com mais financiamento externo atribuído e com maior procura por parte dos estudantes, tendiam a algum dinamismo enquanto, as IES que não verificassem estas condições lutavam para se manter à tona de água. Na vida dos estudantes, a recessão influa na hora de escolher a IES a que se candidatavam. Os estudantes podem preferir uma IES de topo em prol de outra mais próxima da zona de residência, ou numa cidade com custos de vida mais baixos. No emprego, a austeridade influencia todo o mercado de trabalho, uma vez que, uma formação superior já não é sinónimo de um bom cargo, resultando este problema no desemprego de graduados.

O desemprego de graduados, é exacerbado pela recessão, e resulta da falta de alternativas de emprego para indivíduos com formação superior, que por vezes não têm outra hipótese senão acomodarem-se em empregos abaixo do seu nível de formação. O crescente desemprego de graduados pode causar ceticismo acerca do valor da formação obtida e desencorajar futuros estudantes, mais desfavorecidos, na hora do ingresso no ensino superior. As IES procuram contrariar estes efeitos através de um suporte ativo aos recém-formados, através de aconselhamento de carreira, incentivo à formação pós-graduada e estágios. Os tempos eram de continuada mudança.

Hoje os tempos são de avassaladora imprevisibilidade.

A Covid-19, o vírus globalizado, mudou o mundo. A pandemia já custou, em novembro, mais de um milhão e trezentas mil vidas; num impacto económico sem precedentes, com um choque económico simultâneo do lado da oferta (paragens e confinamentos que determinam cortes de produção) e do lado da procura (desemprego e quebra de consumos). Universidades fecharam campus, em abril deste ano 1, 4 mil milhões de estudantes ficaram em casa. O covid-19 não conhece fronteiras e gera um impensável contexto de imprevisibilidade.

Sabemos hoje que o ensino superior, a níveis nacionais e internacionais, está sobre tensão. As previsões do impacto a longo prazo da COVID-19 estendem-se. Este vírus parece ter colocado em evidência o desajustamento dos modelos de financiamento, a rigidez de procedimentos, a fragilidade dos mecanismos de qualidade. Em termos estratégicos, numa análise prospetiva, uma das questões que se coloca é saber como é que as faculdades e IES em todo o mundo irão sobreviver? como reagirão aos resíduos quando o vírus recuar? Iremos assistir a uma mudança de visão do mundo, e do papel do ensino superior - tal como a Peste Negra transmutou o centro do mundo da teologia para a ciência? Ou pelo contrário, passado o choque, irão as IES reajustar-se, qual movimento de equilíbrio pendular, para uma normalização da atividade sem alterações estruturais significativas? E neste contexto de incerteza global e de equilíbrios imprevisíveis que utilidade pode ter um Roteiro conjunto de Planeamento Estratégico?

### **Planeamento Estratégico sinónimo de Foco e Alinhamento**

O planeamento estratégico corresponde a “uma aproximação estruturada de antecipação do futuro”. Um esforço disciplinado que visa envolver o coletivo e concentrar a sua ação no rumo estratégico capaz de conduzir a Instituição ao sonho da sua projeção no futuro. Para o sucesso desta aspiração há que ouvir e sentir a Instituição; olhar para o contexto e compreendê-lo; identificar responsáveis e atores; definir objetivos e metas, proceder ao alinhamento dos objetivos com os recursos disponíveis; operar e integrar a mudança; comunicar; incorporar melhorias de modo contínuo.

Não existe planeamento estratégico sem estratégia. Visto na sua aceção originária de arte de vencer a guerra, ou, numa perspetiva mais atual, arte de bem concretizar a visão num ambiente competitivo e global, a estratégia é o princípio e o fim de um planeamento que só faz sentido existir para ajudar no seu sucesso.

Descobrir formas de alinhar as capacidades da organização com as exigências e oportunidades externas e de demonstrar o uso efetivo e eficiente de recursos, coloca enormes responsabilidades sobre a governação e a gestão de topo das Instituições de Ensino Superior. O planeamento estratégico potencia a reflexão sobre os posicionamentos mais adequados e implica a necessidade de consensos colaborativos para que a instituição se desenvolva e se mova em direção a um determinado futuro, permitindo assim, num meio envolvente dinâmico e instável, minimizar o risco e realçar o valor que atrai estudantes, académicos, investigadores, parceiros e a sociedade em geral, ao mesmo tempo que cria condições de sustentabilidade.

O reforço da capacidade da instituição para alcançar o sucesso organizacional é tanto maior quanto mais profunda for a cultura de planeamento, incorporando nas suas estruturas e processos, por esta via, uma conceção de progresso continuado. Deste modo, o planeamento estratégico contém em si o preceito de enfatizar a proatividade necessária ao fortalecimento gradual da instituição.

Entendido na sua plena extensão, um processo de planeamento estratégico, para além de estabelecer um quadro orientador, possibilita que, fazendo uso de uma criteriosa seleção de indicadores, se acompanhe e se (re)orienta a qualidade dos processos utilizados na sua prossecução. Por isso partilhamos a convicção de muitos autores no sentido de que, no mundo de hoje, e tal como Keller defendeu, no início da década de 1980, a incorporação de uma cultura de planeamento estratégico é imperativa para a sobrevivência, bem como para o sucesso, das Instituições de Ensino Superior.

Em suma, considerar os fundamentos, os modelos e os processos próprios do planeamento estratégico permite clarificar análises, promover a geração de ideias, testar fórmulas e triar as melhores práticas para desenvolver e gerir, de modo a que as Instituições de Ensino Superior melhor possam cumprir a sua missão. Partindo desta tríade (clarificar ideias, testar fórmulas e

triar as melhores práticas) sinalizam-se facilmente desafios e objetivos, absolutamente atuais, que o percurso do Roteiro de Plane(j)amento Estratégico procurava ajudar a responder.

Alicerçado nesse esforço coletivo, o Roteiro do Planeamento Estratégico visa, então, produzir uma base de reflexão para dirigentes universitários com responsabilidade na gestão universitária e, em simultâneo, servir como instrumento de trabalho para todos aqueles que nas suas atividades intervêm no processo de planeamento estratégico, seja no campo da análise, seja na implementação, seja ainda no acompanhamento e monitorização de estratégias universitárias. Em organizações complexas como são as Instituições de Ensino Superior, compostas por estruturas organizativas muito distintas e diversas, a reflexão sobre como tornar a visão uma meta coletivamente alcançável é fundamental para um Reitor, um Presidente, um Diretor, bem como, a um outro nível, para o responsável de um centro de Investigação ou para o coordenador de um grau académico. O Roteiro confere particular destaque à reflexão crítica em torno dos futuros desejáveis para as instituições universitárias, propondo linhas por onde os respetivos dirigentes perspetivem a formulação de uma estratégia institucionalmente partilhada, alinhada e assumida.

Reside no que anteriormente se disse a segunda marca de singularidade, isto é, uma diversa e ampla geografia que nele se congrega. Na sua conceção, foi intenção configurar uma plataforma de experiências capaz de, recorrendo a contributos provenientes dos diferentes cantos de um mapa global, proporcionar uma panorâmica das transformações que estão em curso e do modo como esses estimulantes relatos de experiências se podem revestir de extrema utilidade para perspetivar o planeamento estratégico no Ensino Superior neste nosso “mundo que se expressa em português”.

Com uma bitola tão própria, o resultado apresentado no Roteiro de Plane(j)amento Estratégico comporta, por certo, um desafio que não evita riscos. Fruto da reflexão sobre as incidências do processo de planeamento estratégico na Universidade, desagregado nas suas diferentes fases e para o efeito complementado com depoimentos pontuais, contributos, relatos de experiência e exercícios de triagem de boas práticas, que ilustram dificuldades e sucessos que, no detalhe, vão determinando o êxito da ação daqueles que projetam a Universidade na esperança de fazer melhor futuro.

Capitalizando a reflexão produzida e as experiências recolhidas, ao longo dos últimos anos, num caminho percorrido lado a lado por académicos e gestores de inúmeras Instituições de Ensino Superior de países e regiões de expressão portuguesa, partilhando preocupações/ensinamentos com os sucessos (e insucessos) da gestão, um Roteiro, hoje mais do que há cinco anos e há cinco anos mais do que antes, surge enriquecido pelo trabalho realizado a muitas mãos. Essas mãos uniram, nas páginas de um livro e nos rostos de vários ecrans, colaborações de colegas e amigos universitários que, no final, conferem o valor maior da colaboração.

### **Perspetivas de Percursos e Encruzilhadas no Futuro do Ensino Superior**

Os países e regiões de língua portuguesa, marcados por paradigmas políticos e evoluções muito diversos, são confrontados com um conjunto de desafios próprios dos seus contextos. Contudo, todos eles coexistem num cenário pandémico global em que o movimento de tendências e transformações estabelece denominadores comuns com muito impacto nas suas escolhas e estratégias.

Neste Mundo em Estado de Emergência, num contexto de profunda incerteza - sem previsão credível do fim da pandemia, que durará sempre mais do que o desejável – a missão das IES ganhou nova centralidade. Hoje, de uma forma completamente diferente do que há cinco anos atrás, os olhos da sociedade viram-se para as IES em busca de esperança: a esperança que só a

ciência pode dar pelas vacinas; a esperança no serviço à comunidade; a esperança na educação superior. A missão das IES valoriza-se na pandemia.

Por via da investigação básica a Universidade incrementa, de modo sistemático, o volume de conhecimento sobre as leis que regem o funcionamento do mundo e da sociedade. Ao desenvolvimento tecnológico cabe a captação e uso dos conhecimentos científicos, transpondo-os para aplicações práticas (novos bens, serviços e processos) direcionadas para a resolução de problemas. Na conceção de inovação pressupõe-se a transformação de ideias em mutações de conhecimento, que por sua vez é introduzido em produtos, serviços ou processos comercializáveis. A ciência e a tecnologia vão tornar-se ainda mais essenciais nas nossas vidas.

A missão traduz a vocação específica de cada instituição universitária, determinada, em maior ou menor grau, pela sua história e pela visão estratégica que os seus líderes e diferentes agentes conseguem institucionalizar. A heterogeneidade dos sistemas de Ensino Superior implica, só por si, diferenças ao nível dos enquadramentos legais e da função de missão das várias instituições no que se prende com a distribuição da dedicação ao ensino, à investigação ou à intervenção na sociedade. Mas são sem dúvida as escolhas de cada instituição que constituem os factos diferenciados da missão.

Assume particular relevância, na reflexão sobre a missão das Universidades, o conceito de missão de Jaspers (1965:51): “A finalidade da Universidade pode, por conseguinte, dividir-se em três funções, a saber, a investigação, a transmissão do saber, o ensino e a cultura. Cada uma delas é claramente inseparável das outras duas”. Na perspetiva de Jaspers, o que distingue, na essência, a missão da Universidade é a coexistência das três funções. No atual contexto, é evidente que a missão da Universidade passará pelo desenvolvimento, em simultâneo, de uma atividade de ensino e de investigação, enquadrado numa perspetiva de compromisso social validada pela sociedade.

Darcy Ribeiro (1975) diz que “*A mais alta responsabilidade da universidade consiste no exercício das funções de órgão de criatividade cultural e científica, e de conscientização e crítica da sociedade. Satisfazer aos requisitos indispensáveis ao bom desempenho destas funções é tarefa muito difícil para qualquer universidade, particularmente para as universidades das nações subdesenvolvidas, onde isto é o mais necessário*”. No atual contexto ganham nova força as palavras de Darcy: é crítico o papel das Universidades como atores sociais para o bem público.

O papel do ensino superior no desenvolvimento de médicos, enfermeiros, assistentes sociais, professores e outros profissionais qualificados e dedicados nunca foi tão importante. Vemos que cientistas adaptam a sua investigação e laboratórios e vemos níveis sem precedentes de colaboração e compromisso científico em busca das vacinas.

O ensino superior pode e deve determinar o seu rumo e o rumo da sociedade. Para tal, terão que ser feitas escolhas de Política Pública e escolhas institucionais. A gestão estratégica deverá estar no centro dessas escolhas.

O conhecimento, a sua criação e aplicação, enquanto fator crítico no potencial de desenvolvimento económico e social é hoje a base de um paradigma de referência na Europa e num mundo onde o conhecimento é “um recurso progressivo” determinante que “quanto mais se usa mais se tem”(Harari). Um recurso que encontra respostas para a escassez dos recursos e que acompanha, ou deve acompanhar, o equilíbrio ecológico do planeta.

Neste mundo, os Estados e as IES terão que fazer escolhas. No Ensino: a Educação on-line deve ou não ser uma prioridade estratégica? Que Parcerias? No Financiamento: vão os recursos públicos para a Educação reduzir por via de outras afetações (Saúde e Economia)? Em que medida as dificuldades de contexto e os padrões de custos do on-line vão promover cortes de custos e redução de pessoas? Como gerir infraestruturas com custos acrescidos e significativos?

Na Internacionalização: qual o papel dos contextos institucional, local, nacional e regional na definição do porquê, como e resultados pretendidos com a internacionalização?

A verdade é que temos uma oportunidade única de pensar diferente; de ajudar a humanidade a fazer as escolhas certas. Uma oportunidade de antecipar o que o futuro pode trazer de bom, de percorrer novos percursos e decidir melhor nas encruzilhadas, de fazer um novo *Roteiro de Plane(j)amento Estratégico*, Como preconizou Yuval Noah Harari, em março deste ano, no seu artigo *O mundo depois do coronavírus, "Esta tempestade passará. Mas as escolhas que fazemos agora podem mudar as nossas vidas nos próximos anos"*.

Darcy RIBEIRO, 1975. *O processo civilizatório: etapas da evolução sociocultural*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 257 p.

Jaspers, K. (1965). *The idea of the university*. Londres: Peter Owen.