

# PLANO ESTRATÉGICO, CAPACIDADES DISTINTIVAS E A CULTURA EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

As instituições de educação superior na sociedade do conhecimento desempenham seu papel acadêmico em ambientes de mudanças e transitam por caminhos não isentos de complexidade. Um dos aspectos centrais na hora de realizar o labor acadêmico provém do *pensamento estratégico* e pela consequente necessidade de geração de planos estratégicos. Estes documentos constituem um dos poucos informes escritos, às vezes disponíveis para o público, o que permite indagar a respeito daquilo que os líderes das instituições de educação superior, junto a suas comunidades acadêmicas, apresentam como uma proposta de valor, que implica uma missão, uma análise interna e externa junto a uma formulação para implementá-la em um horizonte de longo prazo.

Além destes planos, um dos temas que possui maior relevância é o relacionado aos recursos e capacidades institucionais, os quais conformam o eixo ou *core* das organizações, já que são aqueles aspectos em especial do tipo intangível como a reputação, competências e capacidades distintivas que possibilitam construir um conjunto de rotinas organizativas que permitem às instituições diferenciar-se através da criação de valor. Tais capacidades distintivas constituem aquele conjunto de características ou aspectos que possui algumas instituições que as tornam únicas e lhes permitem enfrentar o desenvolvimento de forma particular através de uma proposta de valor orientada à conquista de vantagens competitivas.

Dentro das organizações em geral e nas instituições de educação superior em particular, um aspecto que resulta essencial para a implementação dos planos estratégicos é a necessidade de conhecer a realidade dos estilos que predominam no interior delas, que é conhecido como a cultura. Definitivamente, a cultura, entendida como o sistema de crenças, valores, modos de pensar e de atuar que prevalecem em uma equipe ou unidade organizativa, é o fator que ao longo de uma instituição acadêmica permeia os membros da organização e fica representada em múltiplas ações, tanto rotineiras ou então operativas, como também em situações de longo

prazo. E precisamente este último caso, onde a necessidade de indagar a respeito das culturas que emergem nas instituições, resulta da maior relevância.

A cultura incorpora fatos passados e determinadas formas de perceber situações em que são encarados os desafios que emergem. No entanto, o sistema de crenças não apenas toca o interior de uma instituição, mas se projeta para o entorno. Neste sentido, a cultura escoia para o exterior de uma forma particular, já que cada organização possui seu próprio sistema de crenças. A cultura também alcança os grupos de interesse vinculados a uma instituição de educação superior, tais como os governos locais, as empresas provedoras de serviços, as associações e agrupações profissionais, entre outros grêmios.

Uma rigorosa análise de recursos e capacidades, com especial foco nas competências distintivas que possui uma instituição de educação superior, permitirá enfrentar o entorno com maior êxito mediante o trato respeitoso dado às equipes de pessoas que trabalham no interior destas organizações, os quais são os detentores do conhecimento ou melhor, do *"know how"*.

Também, sem uma correta análise do potencial dos recursos, especialmente daqueles intangíveis, e das capacidades dos membros de equipes e conhecimento efetivo da cultura, incluindo as dimensões que a configuram, resulta difícil ter sucesso no desempenho de uma instituição de educação superior.

Sem medições e estudos de natureza tanto qualitativa como quantitativa será difícil abordar um campo de estudo no qual se conjugam aspectos de diversa natureza. Quer dizer, de variáveis principalmente de natureza histórica, observadas na memória coletiva, psicológica, percebida nos conflitos de tipo afetivo e cognitivo que emergem e, finalmente, de caráter social, uma vez que as instituições formam parte de sistemas rodeados de pessoas que coexistem em comunidade.

LILIANA PEDRAJA REJAS  
Universidade de Tarapacá