



GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA: A ADOÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PELOS GESTORES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO

ELISA MARA RABELO MACHADO

Universidade Estadual do Maranhão

elisamrmachado@gmail.com

ANTONIO ROBERTO COELHO SERRA

Universidade Estadual do Maranhão

antonioroberto.serra@gmail.com

GUSTAVO PEREIRA DA COSTA

Universidade Estadual do Maranhão

professorgustavo@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar se os gestores da UEMA adotam o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI como instrumento indutor de suas rotinas gerenciais. Destaca a gestão estratégica nas universidades para reconhecer a importância do planejamento estratégico e a adoção do PDI como documento base para a realização do mesmo. A pesquisa possui caráter descritivo e classifica-se como um estudo de caso. Adota como procedimento metodológico o enfoque qualitativo, aplicando questionários e entrevistas para coleta de dados em todo o nível gerencial da instituição. Os resultados da pesquisa mostram que dentro da esfera da universidade utiliza-se como ferramenta para auxiliar os gestores na implantação do planejamento, o *Balanced Scorecard*, que traduz a estratégia em definição de objetivos, políticas, metas e plano de ação. Ressalta-se ainda, a importância dada à elaboração do Plano de Gestão Anual - PGA para alcançar os resultados esperados na IES, alinhando suas ações com o que foi planejado no PDI, melhorando os indicadores de desempenho. Dessa forma, os gestores conseguem adotar, apesar de poucas habilidades gerenciais, o PDI como documento base para sua gestão.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Universidade.

1- INTRODUÇÃO

As universidades brasileiras passaram por inúmeras mudanças ao longo da história, mudanças essas de caráter social, econômico, político e tecnológico. (CAMPOS; VERNI, 2006). A partir disso, Ribeiro (1977) salienta que as Instituições de Ensino Superior (IES) começaram a se preocupar com seu rendimento e a eficiência de suas atividades, passando assim, a ser missão da instituição a produção e disseminação do conhecimento, com uma visão que vai além de seus muros. Por conta disso, surge o planejamento estratégico que permite a criação de novos caminhos para o alcance dos objetivos traçados.

Deste modo, as universidades realizam seu planejamento sob ótica de um modelo de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), proposto pelo governo através do artigo 16 do Decreto nº 5773 de 09 de maio de 2006. A Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) uma instituição de educação de natureza pública, gratuita desenvolveu o plano junto à comunidade acadêmica, sendo um documento que identifica a instituição, no que diz respeito à missão a que se propõe, à sua filosofia e trabalho, às bases pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver.

Para colocar em prática as ações contidas no PDI e cumprir metas para o alcance dos objetivos, a UEMA fez a adoção de um modelo de gestão estratégica que prioriza a obtenção dos resultados pretendidos e melhoria dos serviços oferecidos. Este modelo se fundamenta na estrutura do *balanced scorecard* (BSC) proposta por Kaplan e Norton. O *balanced scorecard* é uma metodologia que agrupa um conjunto equilibrado de indicadores que permite aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas o que possibilita a tradução e a implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, este trabalho tem como finalidade analisar se os gestores da Universidade Estadual do Maranhão adotam o plano de desenvolvimento institucional como instrumento indutor de suas rotinas gerenciais. Apresenta como objetivos específicos: verificar se o Plano de Gestão Anual das unidades táticas contém ações relacionadas às diretrizes, objetivos e metas estabelecidas do PDI; sublinhar fatores críticos que impeçam a adoção do Plano de Gestão Anual nas unidades táticas da UEMA.

Portanto, a gestão estratégica nas universidades vem sendo cada vez mais estudada em diversas perspectivas na organização, trazendo à tona um novo modelo de planejamento institucional que inclui, mais intensamente, a sociedade e a busca por sustentabilidade financeira para o alcance de novos resultados. Por conta disso, emana a necessidade de compreender ainda mais sobre o planejamento estratégico e a gestão estratégica voltada para IES.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com as mudanças constantes que mercado, a economia, a política e até a sociedade passam, surgem oportunidades e ameaças que as organizações enfrentam e precisam aproveitar para aperfeiçoar seus negócios (ALDAY, 2000). O Planejamento Estratégico faz despertar a atenção da alta administração através de uma metodologia a longo prazo, que permite estabelecer uma direção a ser seguida (KOTLER, 1975).

Segundo Vasconcelos Filho (1985), administrar estrategicamente é transpor, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico. Isso permite a determinação de objetivos, construção de uma estrutura organizacional sólida e a projeção de recursos para o alcance desses objetivos (PINHEIRO, 1996). A base do planejamento é definir a visão, missão, valores e princípios, que irá nortear suas ações, processos, atitudes e pessoas, para que se atinja os objetivos com menor custo e o mais rápido possível (MARTINS, 2007).

O planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior surgiu a partir da

década de 90, com o crescimento acelerado da demanda em busca da graduação, gerando um grande número de universidades de pequeno porte (MAINARDES; MIRANDA; CORRÊA, 2011). Iniciou-se nesse tempo um processo de desenvolvimento tecnológico, aperfeiçoamento de técnicas, método de produção diferenciado com necessidade de organizar e gerir a produção que crescia exponencialmente.

Segundo Baldrige (1983), as organizações universitárias são conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política, baseada em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo. Dessa forma, as IES devem procurar repensar a importância da gestão estratégica para uma visão mais competitiva e continuada. Logo, o planejamento estratégico das universidades está materializado no PDI que deve ser construído de forma livre, mas, obrigatoriamente, deve conter diretrizes que tratam sobre os eixos “Perfil Institucional, Gestão Institucional, Organização Acadêmica, Infraestrutura, Aspectos Financeiros e Orçamentários e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional” (SILVA, 2012, p. 32).

Tofik (2013, p. 106) explica que “[...] um dos processos fundamentais da gestão acadêmica é o PDI, ou seja, seu planejamento estratégico. [...] A metodologia do planejamento estratégico contribui para o desenvolvimento, a implementação e controle do PDI [...]”, uma vez que esse processo se inicia com base nas diretrizes e eixos temáticos preestabelecidos. A autora propõe ainda três momentos para essa construção, a saber: diagnóstico institucional, definição da missão e valores institucionais; definição de estratégias, políticas, metas; e plano de ação.

É de fundamental importância à compreensão de todo o planejamento da universidade por parte do corpo gerencial para que haja a tradução das estratégias em planos de ação para sua operacionalização e solução de gargalos. Fachin e Hardy (1996) afirmam que o conhecimento das funções administrativas e a revisão da formação e qualificação dos dirigentes universitários são elementos necessários para a conquista da eficiência e eficácia na administração universitária.

De acordo com Tavares (2007), é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação. Deve haver cem por cento de alinhamento da gestão estratégica com o planejamento estratégico, já que o segundo é a base para a execução da gestão e acompanhamento da mesma. Dessa forma, as organizações conseguem identificar a importância em comprometer e alinhar todos os seus funcionários com a estratégia, visto que eles serão os agentes que efetivamente implementarão as ações programadas (KAPLAN; NORTON, 2000).

Ainda mais, no planejamento há a formulação de planos, objetivos e estratégias que irão nortear a gestão na implantação, execução e controle de tudo que foi formulado, afim de atingir e/ou maximizar os resultados (MINTZBERG, 1994). Smith, Arnold e Bizzell (1991) apresentam uma definição conforme segue: “processo de exame tanto dos ambientes atuais quanto futuros, formulação dos objetivos organizacionais, execução, implementação e controle das decisões baseadas no alcance desses objetivos no ambiente atual e futuro”.

Neste processo o gestor exerce um papel essencial, por isso Bologna (2005) destaca que: o gestor deve participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente, sendo um bom construtor de consensos, devendo estar sempre aberto às novas ideias e à diversidade, aceitando as opiniões e novas propostas que visem sempre melhorar a qualidade de ensino.

2.1 DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As instituições de ensino deparam-se com dificuldades no processo de planejar estrategicamente. Oliveira (1991, p. 311) expõe que “[...] a formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente.” Portanto alguns desafios que os gestores educacionais enfrentam consistem em conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente em adquirir a cultura estratégica para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperado (ANDREUZZA, 2008).

Complementando, Coutinho e Kállas (2005) afirmam que os gestores tendem a buscar que o processo de construção e definição da estratégia seja participativo, para que tenha sintonia de desejos, resultando em um produto em que a maioria consegue se ver representado. Somam-se a esse contexto, alguns desafios encontrados na literatura que dificultam a realização de um planejamento eficiente nas Instituições de Ensino Superior:

Quadro 1 - Desafios do Planejamento Estratégico

AUTORES	DESAFIOS
Meyer (2005)	Não existe aderência de todos para a implantação de novas estratégias.
Lopes e Bernardes (2010)	Busca por um modelo que atenda todas as necessidades.
Ansoff; Declerck; Hayes (1981)	Os preceitos do planejamento estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática.
Wilson (1990)	Adaptação da estratégia aos recursos organizacionais e culturais da organização.
Appleby (1978); Motta (1979); Wright, Kroll & Parnell (2000)	São organizações públicas, de propriedade do Estado (entidade mantenedora) e que visam alcance social.
Motta (1979)	Grande quantidade de stakeholders, que gera uma multiplicidade de expectativas.
Pinto (1982)	Descontinuidade administrativa.
Ansoff (1993)	Resistência a mudanças.
Giacobbo (1997)	Apoio da alta administração.
Nutt & Backoff (1993); Bresser-Pereira (1995)	Excesso de burocracia.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como visto, existem muitas barreiras que impedem a implantação eficaz do planejamento estratégico nas IES. Apesar da notória evolução, ele ainda é alvo de muitas críticas em relação ao início da elaboração, o percorrer do processo e durante a sua implementação. Oliveira (2004, p. 48) diz que “[...] é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.”

1.1.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UEMA

Na esfera da Universidade Estadual do Maranhão, o PDI “[...] estrutura-se na premissa de que o pensamento crítico e pleno da realidade constitui condição *sine qua non* para as

ressignificações necessárias que permitirão o cumprimento integral da sua missão institucional.” (PDI, 2017). Para a construção íntegra do plano, houve a participação de todos os setores da comunidade acadêmica, a partir da divulgação do site do PDI para os participantes, com publicações de chamadas, documentos, notícias, eventos e outros meios.

A preparação do PDI iniciou com a carta proposta elaborada pelo reitor eleito no processo eleitoral da instituição para compor o novo quadro de gestores da UEMA. Esta carta funciona como um plano norteador para estabelecer os primeiros passos da atual gestão. Em seguida, o desenvolvimento do PDI buscou a participação aberta e democrática de todos, sendo elaborado em uma sequência de atividades e comissões criadas para auxiliar em seu desenvolvimento.

No processo de gestão do PDI, o ciclo inicial relaciona o plano com o Performance, sistema adquirido pela universidade para executar, acompanhar e auxiliar no PE e na elaboração dos planos, o PGA e o orçamento da UEMA, todo o planejamento é realizado com base nesses quatro elementos. Ligado a isto, estão as diretrizes estratégicas definidas no planejamento estratégico da instituição, que se compreende nos planos, programas, projetos e indicadores de desempenho, que mensuram os resultados obtidos. E por fim, a execução do planejamento tático e operacional da UEMA que é realizado com base no relatório de auto avaliação aplicado pela universidade para conhecer os gargalos expostos pelos servidores, professores e alunos.

De acordo com o diagnóstico realizado pela instituição, fez-se necessário a composição da matriz SWOT da universidade, para descrever a análise feita sobre o ambiente institucional e consolidar diversas demandas sociais que nortearão a elaboração do PDI. Após a composição e análise da matriz SWOT, consolidaram-se algumas demandas que orientaram na elaboração do PDI. A comissão executiva que faz parte da equipe de construção do documento realiza um diagnóstico e avaliaram que as mesmas bateram com o que acontecia na realidade (PDI, 2017). Portanto, o documento é o resultado direto do planejamento integrado de diversas áreas que compõe a UEMA. Enfim, o PDI tem vigência de cinco anos e caracteriza-se como o planejamento e a gestão da universidade baseados em seus objetivos institucionais.

No planejamento estratégico da universidade, foram estabelecidos alguns elementos que auxiliarão na composição da gestão estratégica. São ferramentas e documentos que permitem o alinhamento da estratégia e de sua avaliação para que a comunidade acadêmica e os gestores consigam verificar o desenvolvimento da instituição e o planejamento em seu todo. Entre eles, está o Plano de Gestão Anual.

A Resolução 985/2017 do CONSUN /UEMA estabelece as condições gerais para a elaboração de plano de ação, em detrimento dos resultados obtidos no relatório de auto avaliação institucional (CONSUN, 2017, p. 24): “Art. 1º Fica estabelecido o Plano de Gestão Anual – PGA como o mecanismo de incorporação ao Plano de Desenvolvimento Institucional das ações requeridas pelo Relatório de Auto avaliação da Comissão Própria de Avaliação.”

O Plano de Gestão Anual é um instrumento que consolida as ações a serem realizadas anualmente em cada unidade estratégica e tática da UEMA, alinhando-se à estrutura do *balanced scorecard*. Desta forma, o PGA é desenvolvido através de projetos estratégicos (globais) e táticos (locais), comandados pela Pro-reitoria de Planejamento que vai executar toda a apresentação da metodologia e acompanhamento da construção dos planos por meio de reuniões.

Na elaboração do PGA o gestor terá como fundamentação para a construção do planejamento anual, o PDI e o Relatório de Auto avaliação da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Além disso, o gestor deverá reunir com sua equipe para estabelecer as iniciativas estratégicas a serem implementadas no ano subsequente, podendo seguir ao desdobramento de plano, programa e projeto.

Então, Para colocar em prática as ações contidas no PDI, cumprir metas e alcançar objetivos, a UEMA adotou um modelo de gestão estratégica que prioriza a obtenção dos resultados pretendidos de forma parametrizada e associada à uma política de ajustamento estrutural com a expansão e melhoria dos serviços oferecidos. Este modelo se fundamenta na metodologia BSC proposta por Kaplan e Norton, que consiste em uma ferramenta de gerenciamento dos objetivos estratégicos de uma organização.

A proposta original do BSC se sustenta em quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos e Inovação e Aprendizagem. Com base nesse fundamento, partiu-se para uma adaptação destas perspectivas à realidade de uma instituição pública de ensino: UEMA. Sendo assim, definiram-se as seguintes perspectivas: Sociedade, Academia, Gestão e Competências. Depois da definição das perspectivas, a comunidade acadêmica determinou quinze diretrizes estratégicas englobadas nessas quatro perspectivas:

- a) **Perspectiva sociedade:** propõe fortalecer os laços da UEMA com a sociedade civil e poder público, que são:
 - defender a UEMA como Universidade pública, gratuita, autônoma e essencial para o desenvolvimento do Estado do Maranhão;
 - estimular as relações de cooperação com instituições públicas e privadas nacionais e internacionais;
 - consolidar a UEMA como a Universidade de todo o Maranhão, com o fortalecimento da sua presença no continente;
 - fortalecer a interação com a sociedade civil e com o poder público;
 - posicionar a UEMA como instituição de referência acadêmica na formação de profissionais e na produção de conhecimento.
- b) **Perspectiva academia:** se concentra nas atividades fim da instituição, sendo ensino, pesquisa e extensão, que são:
 - ofertar cursos que atendam às mais diversas demandas da sociedade maranhense;
 - estabelecer políticas que estimulem ações de ensino, pesquisa e extensão, direcionadas para as demandas da sociedade;
 - aprimorar as políticas afirmativas de apoio aos discentes.
- c) **Perspectiva Gestão:** busca o aperfeiçoamento dos processos internos de gestão, para o desenvolvimento acadêmico institucional, que são:
 - Diversificar e incorporar os mecanismos de aprendizagem pela via tecnológica;
 - Desenvolver mecanismos que possibilitem a melhoria na comunicação entre os diversos setores da Universidade;
 - Conquistar a autonomia financeira da UEMA por meio da realização integral do seu orçamento e do estímulo à captação de recursos;
 - Criar mecanismos que monitorem o cumprimento do Estatuto, Regimento e Normas que regem a Universidade;
 - Aperfeiçoar a gestão acadêmica/administrativa, com maior profissionalização, descentralização e participação.
- d) **Perspectiva Competências:** tem por finalidade promover o desenvolvimento e ampliação das competências do corpo docente e técnico-administrativo, bem como dotar a instituição de recursos necessários para seu progresso e inovação tecnológica, que são:
 - Prover e qualificar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo;
 - Modernizar e ampliar a infraestrutura física e de equipamentos dos *campi*.

2. METODOLOGIA

Para permitir a maior compreensão da realidade pesquisada, fez-se opção pelo método do estudo de caso, justamente por possibilitar um estudo aprofundado e intenso, concedendo maior amplitude e detalhamento dos conhecimentos a seu respeito (GODOY, 1995; TRIVIÑOS, 2006; GIL, 2009). Quanto a sua forma de abordagem, o estudo teve classificação o método quanti-qualitativo que é marcado pelos escritos ou falas de sujeitos que propiciam a produção de dados descritivos e de dados quantitativos.

Em relação aos objetivos da pesquisa, a mesma tem caráter descritivo, onde busca-se seguir o que fala Triviños (2006), quando recomenda que o pesquisador deve descrever a realidade observada e entender como as descrições dos fenômenos estão repletas de significados outorgados pelo ambiente. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa será bibliográfica. Houve o levantamento bibliográfico complementar com a pesquisa para a sistematização e construção do referencial teórico, utilizando-se de fontes primárias e secundárias para a geração de informações.

Segundo a delimitação do tema do presente estudo, o critério utilizado para escolha dos participantes foi feito de acordo com o objetivo da pesquisa, obtendo-se como amostra da pesquisa, todos os gestores da UEMA: Pró-reitor (a); Assessor (a) de reitoria ou pró-reitora; Diretor (a) de Centro; Diretor (a) de Curso; Chefes de Departamento; Coordenador (a) de Programa; Coordenador (a) de Núcleo.

Em relação a coleta de dados, ocorreu a sondagem de todos os gestores da UEMA, desdobrados no universo apresentado, para a aplicação de um questionário, que foi elaborado segundo método da Escala Likert, que consiste em um modelo de pesquisa que pode mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. (LIKERT, 1932). Este procedimento de coleta de dados foi empregado através da plataforma do *Google Forms*, onde foi enviado o link do questionário, totalmente online, para o e-mail dos gestores que avaliam segundo uma escala que vai de 5 - Concordo Totalmente, 4 - Concordo Parcialmente, 3 - Não concordo, nem discordo, 2 - Discordo Parcialmente, 1 - Discordo Totalmente, sua opinião sobre a referida afirmação. O questionário é formado por três seções, onde a primeira contém perguntas para colher informações demográficas como sexo, faixa etária, cargo, formação, titulação e tempo de trabalho, com cinco questões fechadas e duas abertas. Logo após, avalia-se treze questões fechadas sobre o planejamento da universidade, o PDI, o PGA, competências e habilidades dos gestores e suas rotinas gerenciais. Por fim, a última seção analisa os obstáculos enfrentados diante do planejamento da universidade, com quatorze afirmações e uma questão aberta.

No terceiro momento, verificou-se os gestores que haviam respondido o questionário e foram contactados por meio de telefonemas, mensagens no Whatsapp e *e-mails* para submeterem a etapa de entrevistas. Obteve-se retorno de apenas 5 gestores, que agendaram um dia para a coleta de dados. O roteiro da entrevista foi elaborado de acordo com o que foi colocado no questionário, utilizando-se de metodologia de Escalas de Marketing para construção das perguntas. São quatorze questões agrupadas em constructos: qualidade, comprometimento, confiabilidade, presteza e satisfação, com a finalidade de conhecer, por diversos pontos de vista, a opinião dos gestores com mais profundidade e comparar com o que foi coletado no questionário.

3. RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com a participação de 22 gestores. Em relação a faixa etária, com a maior parcela, 41% deles entre 46 a 55 anos de idade, 32% com idade entre 56 a 65 anos, 23% entre 36 a 45 anos, enquanto a menor parcela, 5% com mais de 66 anos. Na amostra coletada no questionário, apenas um gestor é graduado em Administração e o restante nas demais áreas como: Letras, Engenharia Civil, Pedagogia, Medicina Veterinário e entre outros. Quanto a titulação, constata-se que a metade possui doutorado, o que mostra uma

qualidade no ensino e um aperfeiçoamento dos docentes da universidade, buscando o maior grau de excelência do ensino. Em relação aos demais, 27% são mestres e 23% apenas especialistas.

Também foi solicitado uma resposta dos participantes sobre o tempo de trabalho na instituição e tempo de trabalho no cargo de gestão na instituição. Coleta-se que 36% dos gestores possuem entre 16 e 25 anos de tempo de trabalho na instituição, 27% com 6 a 15 anos de trabalho, 14% entre 26 a 35 anos, 14% com até 5 anos de trabalho e por fim, 9% com mais de 36 anos trabalhando na universidade.

Já o tempo de trabalho ocupando a função de gestor, 50% deles possuem até 5 anos de trabalho, 45% entre 16 e 25 anos e apenas 5% entre 26 e 35 anos como gestor. Portanto, a pesquisa conseguiu abranger uma quantidade razoável de gestores da universidade em diferentes cargos, conseguindo enxergar a gestão em várias perspectivas. Além disso, percebe-se que o nível do corpo gerencial que compõe o quadro da universidade, com a maioria deles com o maior grau de titulação, é considerado um ponto positivo para a instituição, já que possuem uma bagagem rica de conhecimentos e com experiências em relação ao tempo de trabalho na universidade.

Entrando na esfera do planejamento da universidade, será feita a interpretação dos dados coletados no questionário, correlacionando com a entrevista realizada. A primeira afirmação, tirada do questionário, diz respeito se “O PDI é o instrumento norteador da minha gestão”. Verifica-se no gráfico que 68% dos participantes concordam totalmente, ou seja, sem dúvida alguma que o PDI é o documento base para sua gestão, 27% concordaram parcialmente e 5% não concordam e nem discordam, não sabendo opinar sobre tal afirmação. Na entrevista, foi perguntado se os gestores concordam com o método de planejamento que a universidade adota, segue as respostas:

“Sim, estou na universidade a 17 anos e só agora, com essa nova gestão que eu tenho visto que realmente agora nós estamos comprometidos com o planejamento mais estratégico, um planejamento mais direcionado e penso que as coisas estão mais amarradas e antes as coisas eram mais soltas e o planejamento institucional era mínimo e já existe um profissionalismo quanto a isso e é muito bom.” (Gestor 2)

“Sim, quando concluído na prática, ele é bem fácil de prever, mas depende de recursos para colocar em prática.” (Gestor 3)

“Bom, como essa é a primeira proposta que estamos tendo de um planejamento mais orientada e acompanhada, eu estou considerando. Mais, nós estamos passando por essa experiência nesse momento e não temos elementos para julgar se ele é o melhor. Mas tudo que tem sido proposto em seminários e tudo, a gente tem seguido.” (Gestor 4)

“É necessário que se tenha de fato um método de planejamento e com ferramentas modernas. É necessário superarmos o modo antigo de fazer planejamento, gestão. A UEMA ainda tem muito o jeito de ser, de fazer as coisas que precisa ser modificado, que cria barreiras, dificuldades de planejar. Entretanto eu vejo que os próprios gestores devem ter um trabalho mais sistemático e cotidiano de trabalhar o planejamento, para o hábito seja criado. Para o PGA não ser apenas mais uma tarefa a ser feita, mas que faça parte, tenha cultura de planejar e que sem so consegue fazer as outras coisas se tiver no PGA” (Gestor 5).

Como o PE não se resume somente ao nível estratégico da organização, devendo se estender a todas as esferas da empresa, foi questionado se “O conteúdo do PDI está enraizado no meu setor”, logo, apenas 32% dos participantes concordam totalmente que o seu setor está alinhado ao PDI, 45% concordaram parcialmente, 18% nem concordaram, nem discordaram e 5% discordam parcialmente da afirmação.

Em relação se “Compartilho meus conhecimentos sobre o PDI com meus colaboradores”, a pesquisa mostra que metade dos gestores concordam totalmente e se preocupam em partilhar seus conhecimentos, 27% concordam parcialmente, mas ainda assim

nota-se discordância quanto ao ato, com 5% de discordância total e 18% nem concordam, nem discordam.

Dessa forma, ao observar as informações coletas, o PDI está consolidado na universidade e os gestores percebem que o planejamento deve fazer parte de sua rotina de trabalho para o alcance dos resultados. O ponto crítico está na transmissão do planejamento para todos os setores para que essa prática seja adotada por todos que se envolvem direta ou indiretamente no planejamento.

Em relação ao PGA, foi demandado que os gestores analisassem se “as ações contidas no PGA, estão alinhadas com o conteúdo do PDI”. Observa-se que 77% dos participantes afirmam totalmente e 18% parcialmente que as ações descritas no PGA do seu setor estão ajustadas ao planejamento estratégico da UEMA e apenas 5% não sabem opinar sobre a afirmação, não concordando, nem discordando. Além do mais, deve-se examinar se “as ações dispostas no PGA retratam as reais necessidades do setor”, nota-se que 68% dos gestores concordam totalmente e 32% parcialmente, não havendo discordância de que as iniciativas colocadas no PGA estão realmente demonstrando a realidade de cada setor.

Ainda sobre esse contexto, foi perguntado aos dirigentes se o PGA consegue atender as necessidades do setor. Segue a opinião dos entrevistados:

“Sim, até por que o PGA, ele é feito de forma coletiva, então nos reunimos não só os gestores, mas os administrativos e os alunos, para que a partir da opinião de todos é que nós realizamos o planejamento. De modo que todas as demandas são alinhadas as reais necessidades do centro, em todos os níveis dentro da universidade (docente, discente e administrativo). ” (Gestor 1)

“Sim, de modo geral sim. Também entendo que o PDI e o PGA, apesar que no início ter oferecido muitas dificuldades para nós gestores, diretores de centro, que não somos administradores, mas com o tempo vamos acostumando, vamos aprendendo, vamos preenchendo questionário, aprendendo que temos que ter objetivos e metas e descrever os produtos que queremos. Isso é determinante para que as coisas funcionem como devem funcionar. ” (Gestor 2)

“Sim, atende. Mas demora muito, tem demandas que elaborei no PGA de 2016 e nunca foram atendidas. Mais no ponto de vista teórico, retrata. ” (Gestor 3)

“Sim, nesse momento sim. ” (Gestor 4)

“O PGA é uma ferramenta nova para a UEMA e considero que a gente ainda ‘ta’ aprendendo a lidar com ele. Para o pessoal da Administração, ainda é mais tranquilo, lidar com esse tipo de ferramenta, esse tipo de modelo de planejamento. Passamos o ano passado todo construindo o PGA, mas ainda não olhamos o PGA pronto e dizer como será o nosso comportamento. ” (Gestor 5),

Em relação a atingir as metas descritas nos seus planos, os dirigentes relataram na pesquisa que:

“A nossa ideia é chegar ao máximo possível, em termos de execução, daquilo que foi planejado e programado. Repito, tem questões financeiras que impedem, mas deixa essa cobrança, a busca, na tentativa de alcançar tudo que foi planejado para o ano. Quando não consegue, a cobrança é nossa, existe um auto cobrança, cobrança da comunidade, de professores.” (Gestor 1)

“Eu faço de tudo! Quando me dão uma responsabilidade, eu faço de tudo para cumprir, senão conseguir, eu acho que não é falta de boa vontade, nem de empenho mas é algum empecilho no meio do caminho que impede que eu consiga. Mas procuro atingir as metas e quando não consegue, as vezes demanda outras situações e alguns entremeios que não nos faz alcançar 100%. ” (Gestor 2)

Não se pronunciou quanto a essa pergunta. (Gestor 3)

“A gente trabalha, com um olhar muito constante para o nosso plano de trabalho,

então o que a gente não consegue cumprir de meta, são aquelas questões burocráticas, que o tempo não permite, mas a gente tem essa preocupação de executar nosso orçamento e efetivar aquilo que foi planejado. Eu digo que em trono de uns 70% a gente consegue. O que a gente não consegue é por conta de toda a burocracia e precisa de todo esse tramite junto a universidade.” (Gestor 4)

“Sim, mas também com dificuldades. Aqui no centro nós ainda temos que aprender muito a trabalhar com planejamento. Nós ainda temos a cultura que cada curso é só seu curso, e ainda não conseguem ver como um centro, que as minhas metas são as metas do centro todo. Estamos buscando mecanismos e maneiras para alcançar.” (Gestor 5)

Ainda foi questionado aos gestores se os mesmos “possuem habilidades necessárias para a formulação do PGA do seu setor”. Percebe-se que houve uma concordância geral em relação a esse ponto, onde 50% concordaram totalmente e 50% concordaram parcialmente que possuem habilidades necessárias para formular o PGA. Em contrapartida, outro ponto analisado no questionário é se “sempre necessito de auxílio na elaboração do PGA”. A pesquisa mostra que 27% concordam totalmente e 54% parcialmente, que sempre necessitam de auxílio para elaborar o PGA, o que vem de confronto com o que foi dito anteriormente. Ainda mais, 5% discordaram totalmente e 5% parcialmente e 9% não concordam, nem discordam.

Também ao serem questionados sobre o papel da PROPLAN em relação ao auxílio no PGA, eles falaram que:

“É uma equipe muito bem preparada, eu não encontrei nenhum amador. Quem está ocupando ali a função, tem preparo técnico, tem conhecimento para isso e por mim, eu nunca busquei a PROPLAN e não obtive retorno. Todas as minhas demandas, dúvidas, questionamentos foram sanados, de modo que eu estou muito satisfeito com a equipe da PROPLAN.” (Gestor 1)

“A equipe PROPLAN se põe muito a disposição para sanar as dúvidas, se estamos passando dificuldade estamos sempre enviando uma mensagem, ligando, mandando e-mail. Então eu acho que isso é uma vontade da UEMA de crescer e sanar os problemas que podem ocorrer e que ocorre e tudo mais.” (Gestor 2)

“A PROPLAN todas as vezes que procurei, sempre me tiraram as dúvidas, sempre foram solícitos.” (Gestor 3)

“Sempre, nota 10 pra equipe PROPLAN.” (Gestor 4)

“Sim, de forma paciente. Todas as vezes eles veem aqui, tiram dúvidas. Nas reuniões de conselho. E na verdade a gente queria mais, queria que tivessem aqui no dia a dia. Pelo menos nos 2 primeiros anos de aprendizado.” (Gestor 5)

Como dito na base bibliográfica da pesquisa, é essencial a busca por um planejamento participativo, para que os colaboradores se enxerguem como parte do processo e não apenas como um objeto. Deste modo, a pesquisa buscou enxergar se “os colaboradores do meu setor participavam da formulação do PGA da instituição”, obtendo como resposta que 41% dos gestores concordam totalmente, 41% parcialmente que incluem os seus colaboradores na elaboração do plano, 5% discordam totalmente e também 5 % discordam parcialmente. Apenas 9% não souberam avaliar.

Dentre os participantes da elaboração dos planos, de acordo com a questionário, estão com maior número os professores, em seguida os técnicos administrativos, os alunos, a sociedade, servidores da administração pública e professores coordenadores, sucessivamente.

Ainda forma dispostos no questionário, para avaliação dos gestores, 14 possíveis obstáculos que podem impedir a adoção e implementação do planejamento estratégico. Como a pesquisa tem como um dos objetivos específicos sublinhar os fatores críticos que impeçam a adoção do Plano de Gestão Anual nas unidades táticas, ou seja, no corpo gerencial, a apresentação desses obstáculos irá nortear a análise para o alcance desse objetivo.

A primeira barreira apresentada diz respeito a falta de informação em relação ao andamento dos projetos. O maior percentual de respostas foi de “concordo parcialmente”, o que significa que esse fator é considerado sim um obstáculo enfrentado pelos gestores, mesmo não atingindo a todos. Outro ponto colocado foi em relação aos treinamentos para elaboração do PGA, onde 27% dos gestores concordam parcialmente e 23% concordam totalmente que são poucos os treinamentos dados para orientação do planejamento. Isso é um fator crítico, pois é constante o trabalho para o aprendizado estratégico.

No ponto “Não entende ou não compreende o PGA”, houve 32% de discordância parcial e 32% de discordância total, referindo-se então que há conhecimento sobre o planejamento anual da universidade. O outro item trata sobre o envolvimento insuficiente dos gestores no planejamento, em que 38% concordam parcialmente que os dirigentes da UEMA não se envolvem no planejamento. É evidente que os gestores contêm o conhecimento e compreendem a ferramenta adotada pela universidade, mas por outro lado, eles admitem que não participam e/ou dominam absolutamente o método.

Em relação a ausência de habilidades e conhecimentos sobre o planejamento, 38% dos participantes concordaram parcialmente que há essa carência de habilidades e que pode ser um obstáculo para a adoção do planejamento. Em contrapartida, 23% discordaram parcialmente de tal fator, havendo uma instabilidade de informação.

Outro possível obstáculo que houve maior porcentagem de concordância parcial foi o de “ausência de alinhamento de informações para que todos “falem a mesma língua”, referindo-se ao alinhamento da comunicação, para que todos os gestores saibam da mesma informação, sem ruídos entre uma mensagem e outra, e também, “resistência à mudança dos gestores”, pois o que pode impedir que haja a implementação de um planejamento com sucesso é a oposição do gestor quanto a metodologia, a forma de trabalho, as ferramentas e etc. Ambos os obstáculos, respectivamente, estão com 41% de aprovação parcial.

A comunicação interna também não é considerada totalmente um obstáculo, já que mais da metade dos avaliadores discordaram sobre isso. Por outro lado, a existência de planejamento somente a curto prazo, ou seja, aquele planejamento operacional, que não tem visão de futuro, é apontado como uma dificuldade, onde 32% dos participantes concordaram parcialmente, mas 27% discordaram totalmente.

Em relação a estrutura tecnologia insuficiente, menos da metade dos participantes não concordaram com o obstáculo citado. Houve também discordância do obstáculo sobre os gestores não conseguirem traduzir o seu conhecimento teórico para a prática. Somando as duas variáveis 50% dos dirigentes não concordam com tal afirmação. Além desses, a falta de motivação dos colaboradores também é considerada parcialmente por cerca de 45% dos gestores como um obstáculo para o sucesso do planejamento, com 14% não sabendo opinar sobre isso e 23% discordando totalmente.

Na entrevista, os gestores colocaram seu ponto de vista em relação as maiores dificuldades que enfrentam:

“Olha, parece simples, mais não é. Mas a principal dificuldade é identificar os problemas e dar prioridades. Eu creio que o principal problema é você priorizar, por que todas as demandas elas são importantes, e aquela demanda que é extremamente prioritária pra mim, pode não ser para o colega, para os administrativos, para os alunos. Então a principal dificuldade é equacionar isso para chegar a um denominador comum e dizer, essa é prioridade e vai beneficiar o maior número de pessoas e nas mais diversas categorias.”
(Gestor 1)

“Quando você vai determinar, como descrever seu produto, questão de valores também. Descrever quanto custa e nós temos essas dificuldades e precisamos da ajuda de quem está acostumado. Então eu creio que uma das dificuldades é a questão de levantamento de custos, descrever o produto também, detalhar a atividade. Outro ponto, nem é o que a

UEMA manda para nós em relação a equipamento. E ainda, muita coisa que a gente planeja nessa parte acadêmica fica a desejar por que os professores não se envolvem completamente.” (Gestor 2)

Não quis declarar. (Gestor 3)

“Não muita, por que o que tem na planilha do PGA, é o que nós já utilizamos nos nossos projetos, então foi fácil da gente preencher. Já usávamos esse método (5W2H).” (Gestor 4)

“De consolidar o PGA de todos os cursos, de conscientizar os gestores da importância do PGA para a universidade e para o centro. Dificuldades de operar o sistema do PGA, levantamento de demanda, do fluxo e comunicação do processo.” (Gestor 5).

Portanto, ao analisar os obstáculos, o que se considera como fator crítico é a cultura do planejamento que ainda não está incorporada em todos os gestores e sua equipe de trabalho. Também nota-se, a ausência de conhecimentos e habilidades sobre as ferramentas que a universidade adota para o planejamento, o que dificulta uma implantação eficiente do método.

4. CONCLUSÃO

No intuito de responder aos objetivos dispostos, fez-se uma investigação das ações impostas no Plano de Gestão Anual, se estão de acordo com o PDI, destacou-se os fatores críticos que impedem a adoção do planejamento e por fim, analisou-se os indicadores de desempenho afetados pelas ações gerenciais nos últimos dois anos.

A análise do conteúdo foi feita com base no questionário, nas entrevistas e no referencial teórico apresentados com a intenção de comparar, nas diversas ferramentas de coleta de dados, o ponto de vista dos gestores sobre o planejamento. Foi mantido o sigilo quanto aos nomes dos gestores e centros de trabalho para preservar sua integridade.

Portanto, os resultados alcançados para atingir os objetivos da pesquisa mostram que os gestores da UEMA conhecem o PDI e seus desdobramentos e dispõem de maior engajamento das diretrizes institucionais nas rotinas administrativas. Além disso, ainda possuem a consciência da necessidade de elaborar o PGA para alcançar os resultados esperados, alinhando suas ações com o que foi planejado no PDI, passando assim a melhorar os indicadores de desempenho.

Por outro lado, ainda existe uma baixa cultura de planejamento, não havendo nos dirigentes muita habilidade gerencial e nem conhecimento sobre as ferramentas de gestão. Isso ocorre, por conta de fatores como: formação de muitos dirigentes, por não serem formados na área, pela resistência a mudanças, já que o planejamento foi implantado recentemente e gera dificuldades quanto a execução efetiva e também a ausência de recursos financeiros para auxiliar na implementação e desenvolvimento

Conclui-se então, que existe um esforço dos gestores em adotar o planejamento em suas rotinas gerenciais e a universidade possui um cenário favorável para maior aperfeiçoamento dos métodos, mas ainda é necessário mais conhecimento e desenvolvimento dos gestores para uma adesão completa. Sugere-se para estudos futuros, uma análise do nível operacional da instituição (alunos, professores e técnicos administrativos), quanto sua concepção do planejamento e das melhorias vivenciadas com sua implantação, afim de destacar ainda mais a importância de um planejamento eficiente e eficaz nas IES.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Rev. FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ANDREUZZA, M. G. Planejamento estratégico. **Revista Política e Gestão Estratégica Aplicadas**, São Paulo, 2008.

ANSOFF, H. I; DECLERCK, R. P; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

APPLEBY, P. H. Government is different: big democracy. 1945. In: SHAFRITZ, J. M; HYDE, A. C. **Classics of Public Administration**: chapter III Postwar Period. p. 144-149, 1978.

BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, 1983.

BOLOGNA, J. E. Qual o segredo do sucesso de um gestor? **Revista Nova Escola**, São Paulo, n. 188, p. 26-28, dez. 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Plano diretor da reforma do aparelho de Estado**. Brasília, Documentos da Presidência da República, 1995.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. L. **Gestão Universitária: uma analogia do ponto de vista de dinossauros, gazelas e tigres em três instituições de ensino superior privado**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, BLUMENAU, 6., 15-17 nov. 2006.

CONSUN. Resolução 985/2017. **Condições gerais para elaboração de plano de ação - UEMA**. São Luís, 2017.

COUTINHO, A. R.; KÁLLAS, D. **Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2005.

FACHIN, R. C.; HARDY, C. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1996.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasil: TCU, v. 28 n. 74, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*. 1932

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. **Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50>. Acessado em: junho de 2018. Florianópolis, Santa Catarina Brasil.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. **A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso**. Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n. 1, p. 19-32, 2011.

MARTINS, L. **Monte seu próprio negócio**. São Paulo: Digerati Books, 2007.

MEYER JÚNIOR, V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

MOTTA, P. R. M. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 13, p. 7-21, 1979.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.

NUTT, P. C.; BACKOFF R. W. **Strategic management of public and third sector organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho de empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado)-FEA, USP, São Paulo, 1996.

PINTO, A. L. **O Planejamento estratégico na administração pública brasileira: rumos e perspectivas**. Cadernos FUNDAP, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 4-13, jun. 1982.

RIBEIRO, N. F. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: LTC, 1977.

SILVA, R. **Balanced Scorecard - BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2012.

SMITH, G. D.; ARNOLD, D. R.; BIZZELL, B. G. **Business strategy and policy**. Boston: Houghton Mifflin Co, 1991.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TOFIK, D. S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: 2016-2020 São Luís: UEMA, PROPLAN, 2016. Versão atualizada, 2017.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

WILSON, I. **The State of Strategic Planning: what went wrong? What goes right? Technological forecasting and social Change**. N° 37. p. 103-110. Elsevier, 1990.