



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA ESTRATÉGICA: ALINHANDO O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL COM O *BALANCED SCORECARD***

**ARIANA BARROS PIMENTEL**

Universidade Estadual do Maranhão  
arianabpimentel@gmail.com

**ANTONIO ROBERTO COELHO SERRA**

Universidade Estadual do Maranhão  
roberto.serra@uema.br

**GUSTAVO PEREIRA DA COSTA**

Universidade Estadual do Maranhão  
gustavo.costa@uema.br

### **RESUMO**

É notório que as Instituições de Ensino Superior têm buscado cada vez mais alternativas de gestão que não estejam apenas relacionadas à questão do ensino. É sabido, especialmente por força das avaliações externas e *rankings*, o quanto as Universidades se preocupam em como podem gerir seus recursos eficazmente e se tornar mais competitivas e inovadoras em seus campos de atuação. Impulsionada por essa nova postura, esta pesquisa buscou analisar o modelo de gestão estratégica adotada pela Universidade Estadual do Maranhão, descrevendo o método adotado de um *Balanced Scorecard* para implementação do seu plano de desenvolvimento institucional. Em consecução, fez-se o levantamento e a análise das etapas de implantação do planejamento estratégico da UEMA, bem como foram descritas as ferramentas de gestão incorporadas no desenvolvimento do seu modelo. Para tanto, recorreu-se ao método qualitativo do estudo de caso descritivo, com coleta e análise de dados por meio de acervo documental e observação participante. Os resultados indicam a incipiência e o potencial do processo de gerenciamento da instituição desencadeado a partir do ano de 2015, com um conjunto de ferramentas estratégicas adotadas.

**Palavras chave:** Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário educacional, principalmente neste século, ampliou de forma considerável o acesso do cidadão ao ambiente universitário. Estimuladas ora pelas políticas educacionais de governo, ora pelas próprias Instituições de Ensino, pode-se inferir que o ambiente educacional passa por um processo vigoroso de transformações. Conquanto, essas transformações exigem novas ‘leituras’ sobre a dinâmica do ambiente, bem como sobre a melhoria do ensino frente às demandas da sociedade. Sob essa ótica, evidencia-se que as Instituições de Ensino, sejam públicas ou privadas, necessitam atender essas demandas apresentando bons resultados, tanto quantitativos quanto qualitativos.

Nessa circunstância, reforça-se a necessidade de estratégias, métodos e ferramentas de gestão que possam assegurar vantagens competitivas. Por essa conjuntura, assegurar vantagens competitivas não se trata tão somente de ‘ganhar mercado’, mas de utilizar os recursos adequadamente, frente às diversas possibilidades. Em virtude da expansão das instituições de ensino superior e, conseqüentemente, da competitividade do mercado, essas organizações, para assegurar algum diferencial competitivo, devem buscar melhorias contínuas nos padrões de eficiência da gestão, bem como em seus processos operacionais, aperfeiçoando seus métodos associados às questões do ensino, da aprendizagem e do orçamento.

Dessa maneira, apreende-se que a formação requerida pelas organizações deve ser orientada para a profissionalização do modelo de gestão. Essa busca tem possibilitado a incorporação da ferramenta *Balanced Scorecard* à gestão acadêmica para auxiliar na implementação do seu planejamento estratégico. Contudo, sabe-se que tal fato exige uma transformação do ambiente acadêmico, visto que requer mudanças na forma de gerir cotidianamente as Instituições.

Em grande medida, essa percepção está associada às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e políticas, influentes sobre todos os tipos de organização. Entre as instituições de ensino superior, sejam públicas ou privadas, também são inegáveis as pressões da sociedade para melhoria da qualidade das suas ações. Nesse contexto, as estratégias organizacionais visam melhorar o desempenho institucional, especialmente frente ao ambiente de incertezas e transformações experimentado.

Uma das possíveis razões para esse movimento parece ter relação com o aumento significativo das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, sobremaneira a partir da década de 90, com a alteração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Com a ampliação desse mercado e em função das exigências e implicações dos processos avaliativos externos, os gestores universitários passam a buscar por melhores práticas de gestão, com forte foco nos desempenhos acadêmicos e administrativos.

Tendo por pressuposto que o crescimento quantitativo das instituições de ensino superior é marcado também por uma diversidade de configurações gerenciais, a presente pesquisa teve como premissa elementar caracterizar **como ocorreu a implantação do modelo de Gestão Estratégica adotado pela Universidade Estadual do Maranhão?** Tal inquirimento está estruturado sob as evidências de que o modelo de gestão da referida Instituição passa por momento de transformação e realinhamento. Nessa dinâmica, presume-se que as práticas de gestão passam pela introdução de novas ferramentas de gestão.

A análise permitiu a descrição do formato de *Balanced Scorecard* utilizado na UEMA para implementação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os dados encontrados favoreceram ainda o levantamento e a análise das etapas de implantação do planejamento estratégico da UEMA, bem como a descrição das ferramentas de gestão, incorporadas ao desenvolvimento do seu modelo. Para tanto, recorreu-se ao método qualitativo do estudo de caso descritivo, com coleta e análise de dados, por meio de acervo

documental, e observação participante, dada a condição favorável dos pesquisadores com o seu objeto de pesquisa.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA

As estruturas das Instituições de Ensino Superior (IES) são consideradas complexas por sua natureza, pois executam atividades nas diversas áreas do ensino, pesquisa e extensão, que estabelecem métodos de trabalhos diferenciados de outros tipos de organizações (SCHARMACH, 2010). Sendo assim, adotar a gestão estratégica como modelo de gestão institucional não parece ser tarefa trivial para esse tipo de organização. Contudo, há uma busca constante na melhoria em resultados administrativos e finalísticos. Meyer e Murfhy (2003, p. 188) discorrem que a complexidade das IES requer “[...] novo tipo de administração, mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições”.

Meyer e Lopes (2008) expressam que um dos desafios da gestão é a determinação de objetivos de longo prazo e a dificuldade dos produtos e resultados da educação. Entre outros fatores, Machado (2008, p. 15) destaca, basicamente, dois problemas centrais: falta de um modelo de gestão definido e de gestores competentes. Ou seja, dirigir uma IES requer conhecimento da técnica e do método de gestão.

Para um melhor entendimento da gestão estratégica nas IES, aborda-se aqui algumas teorias sobre estratégia, destacando seus principais pressupostos, bem como a forma de aplicação nas organizações. As abordagens realizadas consideraram os objetivos desse trabalho, por isso tratam detidamente dos modelos propostos por Mintzberg (2004; 2010), que considera a formulação da estratégia como um processo que vai além das análises lógicas convencionais, pois inclui a visão intuitiva, criativa e imaginação dos envolvidos em seu processo de concepção.

Mintzberg *et al.* (2010), por meio dos seus estudos, destacam dez escolas de formulação da estratégia, distribuídas em três grandes grupos: prescritivas, descritivas e integrativas. Quando se analisa tais escolas, evidencia-se que o grupo que melhor se adequa ao processo de gestão universitária é aquele de natureza prescritiva, representado pelas Escolas de Design, Planejamento e Posicionamento. Essas escolas de natureza prescritiva estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que, necessariamente, em como elas se formam.

No caso da Escola de Design, cujo principal representante é Alfred Chandler, a formulação da estratégia é vista como um processo de design informal, essencialmente de concepção. Outro modo de compreender o pensamento da referida escola pode ser visto em Herrero Filho (2005, p. 9), ao dizer que “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos em longo prazo de uma empresa, bem como adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários à consecução dessas metas”.

Já a Escola de Planejamento, manifesta no modelo de Igor Ansoff, vê a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistêmico. Mintzberg (2010, p. 67) ressalta ainda que “a literatura de planejamento se desenvolveu ao lado da escola de design [...]” Muitas das premissas eram comuns, em especial a descrição da formação de estratégia, como um processo deliberado, cerebral, que produz suas estratégias desenvolvidas para serem então articuladas e implementadas formalmente (MINTZBERG, 2004, p. 46).

No entanto, essas duas escolas apresentam distinção em alguns aspectos, como descreve Mintzberg (2004, p. 46):

As duas literaturas se distinguem, principalmente, na premissa de manter o processo simples e informal. [...] o planejamento é caracterizado, acima de tudo, pelos esforços de formalizar o processo. Assim, o que era para o pessoal de design, uma

estrutura conceitual solta, como os elementos delineados no papel, mas não separados nitidamente na prática (exceto para implementação), passou a ser, na literatura do planejamento, um procedimento altamente formalizado, decomposto em sequência elaborada de etapas apoiadas por técnicas executadas quase mecanicamente.

Outra escola apontada é a Escola do Posicionamento, representada por James Brian Quinn, que considera a formulação da estratégia como um processo analítico, destacando que:

A estratégia é o padrão ou o plano para integrar as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (HERRERO FILHO, 2005, p. 9).

Nesse alinhamento, Mintzberg (2004) apresenta o conceito de estratégia de forma abrangente e propõe cinco dimensões conhecidas como “5 Ps”, sendo: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como *plano* faz referência aos cursos de ações traçadas de forma consciente, engendrados para lidar com determinada situação - um plano para o futuro. É considerada uma estratégia pretendida. Já a estratégia como *pretexto* significa uma manobra específica, que tem a finalidade de enganar a concorrência ou um adversário (MINTZBERG, 2004).

Já a estratégia como *padrão* caracteriza-se pelo padrão da consistência comportamental, que pode ser identificado no fluxo das ações realizadas pelas organizações, um comportamento coerente ao longo do tempo, que se identifica como estratégia realizada (MINTZBERG, 2004). Por outro lado, a estratégia como *posição* é vista como uma força mediadora entre a organização e o meio interno e externo, pois consiste na busca de um nicho ecológico, em que as possibilidades de retorno econômico superam seus concorrentes (MINTZBERG, 2004).

Por fim, a estratégia como *perspectiva* seria um olhar para dentro da organização, voltando o foco das atenções nos estrategistas. Nesse caso, a gestão é direcionada pelas personalidades dos estrategistas, baseando-se na forma como estes veem o mundo. Para Mintzberg (2004), conquanto nem sempre a estratégia estabelecida pretendida no planejamento estratégico é a estratégia realizada na execução, especialmente por sofrer constante influência das mudanças ambientais no ato da implementação da estratégia.

Nessa condição, a abordagem que melhor delinea o conceito de estratégia para este trabalho é a de Mintzberg et al. (2008, p. 28):

[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

O conceito aqui adotado fundamenta as discussões desta pesquisa e subsidia a compreensão do *modus operandi* do planejamento estratégico adotado pela UEMA. Nele, há também vinculação com o *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia de gestão formulada por Kaplan e Norton (1997) para alinhamento da visão e estratégias da organização com os objetivos e medidas de desempenho, que promoverão o equilíbrio e o nivelamento das estratégias em todos os níveis organizacionais. A próxima seção faz a abordagem do tema para fundamentar as discussões que permeiam os objetivos desta pesquisa.

### 3. *BALANCED SCORECARD* EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Como a própria estratégia competitiva, o conceito do *Balanced Scorecard* é dinâmico e permanece em constante evolução. Desde a sua origem, em 1992, sua contínua aplicação em diferentes ambientes organizacionais vem proporcionando a incorporação de aprendizagens e novos conhecimentos. Nesse contexto, Hererro Filho (2005, p. 27) destaca que:

O *Balanced Scorecard* é visto como um sistema balanceado de gestão porque promove um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas, ou seja, equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo; foco interno e o ambiente externo da organização; medidas financeiras e medidas de capital intelectual; entre indicadores de ocorrência e de tendência.

Kaplan e Norton (1997, p. 20) expressam que o BSC pode oferecer aos executivos os instrumentos necessários para alcançar o sucesso no futuro. Os autores explicam que a gestão por meio do *Balanced Scorecard* é composta por quatro perspectivas: financeira, cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais perspectivas também agrupam um conjunto de objetivos, indicadores e metas que norteiam a gestão organizacional. Esse conjunto de medidas coesas, interdependentes e inter-relacionadas, formam um diagrama de causa e efeito, que tem se revelado adequado em diversas organizações empresariais ou não. A metodologia permite uma gestão totalmente integrada, proporcionando uma visão ampla e genérica da organização.

Como essas perspectivas não podem ser trabalhadas isoladamente é necessário um alinhamento entre elas, estabelecendo uma relação de causa e efeito. Kaplan e Norton (1997, p. 30) explicam que “as diversas medidas que compõem o *scorecard* precisam conter um conjunto completo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de *feedback* que descrevem a trajetória, o plano de voo da estratégia”.

O *Balanced Scorecard* é adaptável a qualquer unidade organizacional, seja ela pública ou privada. Nesse contexto, para Kaplan e Norton (1997, p. 37), a pergunta a ser respondida para determinar se um departamento ou unidade funcional deve construir um *Balanced Scorecard* é: existe (ou deve existir) uma missão, uma estratégia, clientes (internos ou externos) e processos internos que capacitem à unidade organizacional realizar sua estratégia? Desde que conte com esses elementos, a unidade será uma perfeita candidata a um *Balanced Scorecard*.

Cabe destacar que, para se obter melhores resultados na implementação do BSC em IES, Silva (2012, p. 21) considera que:

O ideal é que a equipe seja formada por Gestores da Reitoria/Direção e Coordenadores de Cursos e Área que representem a totalidade da IES. Que sejam respeitados internamente por sua liderança e competência técnica. Que tenham poder de persuasão e que conheçam profundamente o negócio ensino.

O autor explica que essa escolha se torna crucial, pois há que se ter consenso da equipe executiva-chave em temas normalmente polêmicos e de fundamental importância para o sucesso do BSC. Logo, com relação ao uso do BSC em IES, Silva (2012, p. 137) propõe adaptação, considerando seus aspectos específicos para melhor utilização, onde discorre que:

As quatro dimensões do BSC precisam estar conectadas aos processos críticos e aos resultados chave da missão, fornecendo um valor adicionado de natureza educacional em melhoria contínua para os clientes – alunos, contribuindo para o

bem-estar e desenvolvimento geral, de todos os colaboradores da IES e comunidade, melhorando o uso dos seus recursos e capacitações.

Para a construção de um BSC acadêmico, Silva (2012, p. 150) sugere as seguintes perspectivas:

a) **Perspectiva das Funções Acadêmicas:** neste caso específico, a questão deve ser orientada para os usuários dos serviços, procurando-se saber: “Quais as expectativas e necessidades de nossos usuários quanto aos nossos serviços?”;

b) **Perspectiva dos Processos Geradores de Valor:** a identificação dos processos específicos deve ser realizada por meio da busca do conhecimento: Em que processos internos devemos ser eficientes?”;

c) **Perspectivas do Desenvolvimento Humano:** deve-se concentrar na capacitação e desenvolvimento de pessoas chave, incentivando o trabalho em equipe e o *empowerment* dos funcionários por meio da seguinte questão: Como a unidade deve aprender e melhorar?;

d) **Perspectiva da Gestão Econômico-Financeira:** a responsabilidade pela gestão dos recursos deve ser uma constante por meio da utilização eficiente e eficaz do capital aportado. Por isso, busca-se responder: Como utilizar os recursos financeiros para a prestação de serviços com excelência e eficiência?

Em adição, Lima (2003, p. 116), por sua vez, ressalta que:

As medidas de cada dimensão servem de instrumentos de comunicação e de base para implementar requisitos coerentes de desempenho global. Este alinhamento tende a assegurar a consistência dos objetivos, ao mesmo tempo em que apoia as tomadas de decisão de forma inovadora e descentralizada.

Essas medidas devem estar focadas no aluno, conforme propõe Silva (2012, p. 130), quando explica que “a determinação das medidas de desempenho deve ser criada com foco nos clientes-alunos”. Para a criação dessas medidas, devem-se buscar os resultados de avaliações internas, de acordo com Silva (2012). Ele recomenda que “uma avaliação interna forte e consistente, em sendo o coração da IES, deve buscar a criação dos princípios essenciais para o desenvolvimento e integração de todos os componentes de uma abordagem voltada para a satisfação docente, discente e do corpo técnico-administrativo” (SILVA, 2012, p. 136).

Essas medidas devem ser monitoradas e avaliadas, pois o processo amplia o aprendizado organizacional e pode proporcionar o aperfeiçoamento dos seus processos. Para tanto, Kaplan e Norton (2008, p. 228) apresentam três tipos de reuniões para monitorar, aprender e agir, que são: as reuniões de análise da operação, reuniões de análise da estratégia e teste e adaptação da estratégia.

Portanto, com a implementação desses recursos, observa-se cada vez mais o aperfeiçoamento e amadurecimento da gestão estratégica nas organizações. Esse fato tem levado as organizações a criarem grupos especializados para a gestão dessa estratégia. Kaplan e Norton (2005) sugerem a criação de “comitês estratégicos multifuncionais, como por exemplo, o comitê de inovação, de excelência operacional, [...] comitês de infraestrutura e do ambiente institucional, em se tratando de organização pública ou sem fins lucrativos, são as representações das estratégias na organização”. Estes passam a ser, portanto, os guardiões da estratégia.

#### 4. METODOLOGIA

Tomando-se por referência algumas das categorias e tipologias para classificação dos estudos científicos, propostas por Richardson (1989), Gil (1991), Yin (2007) e Vergara

(2008), e no intuito de alcançar os objetivos aqui estabelecidos, a presente pesquisa constituiu-se dentro da concepção qualitativa, de corte transversal de caráter descritivo, baseada no método do estudo de caso.

Dada a escassez de informações acerca do fenômeno em questão, fez-se opção pelo método do estudo de caso, justamente por possibilitar um estudo aprofundado e intenso de um ou poucos objetos, permitindo maior amplitude e detalhamento dos conhecimentos a seu respeito (GODOY, 1995; TRIVIÑOS, 2006; GIL, 2009). Uma vez que teve por intenção circunscrita a análise do modelo de Gestão Estratégica adotado pela Universidade Estadual do Maranhão, a proposta deste estudo de caso permitiu apurar e melhor entender as idiossincrasias do objeto investigado (TRIVIÑOS, 2006). Por meio desse tipo de procedimento foi possível uma maior compreensão da realidade delimitada e a formulação de generalizações teóricas sem cunho estatístico (YIN, 2007).

Esta pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva, pois intencionou conhecer a natureza, a composição e os processos que envolveram o problema de pesquisa, permitindo a descrição das características do fenômeno e estabelecendo as relações entre as variáveis definidoras, como sugerem Selltiz et al. (1987) e Babbie (1998). Nessa linha, buscou-se seguir também a 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. Com essa perspectiva, detalhou-se o modelo de gestão estratégica da UEMA, descrevendo seus principais componentes.

Para a geração das informações necessárias à pesquisa realizada, este estudo de caso combinou o uso de fontes primárias e secundárias. Tais fontes, segundo Vergara (2008), são geradoras de dados primários, quando se referem àqueles coletados especificamente para a presente pesquisa, e de dados secundários, quando já existentes, seja sob a forma de documentos, registros ou pesquisas anteriores.

Assim, de modo a identificar e obter provas que ratificassem ou não as premissas deste trabalho, foi utilizado para a coleta de dados primários o recurso da observação participante. A técnica pôde ser exercida ao longo de todo o processo de construção do modelo de gestão estratégica em questão, sobretudo pela efetiva atividade laboral dos pesquisadores junto à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) da Universidade.

Em complemento, foi realizada ainda uma coleta dos dados secundários a partir de um levantamento documental, utilizando-se como fonte os subsídios documentais gerados no âmbito da UEMA, especialmente a carta de propostas dos candidatos à reitoria e o Plano de Desenvolvimento Institucional. O levantamento documental aqui realizado está em consonância com o que preconiza Godoy (1995, p. 21), ao dizer que esse tipo de pesquisa “representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas”.

Constituiu-se propósito da análise de dados deste trabalho, segundo Gil (2009), descrever, analisar e interpretar os dados de modo a responderem às questões de pesquisa elaboradas. Nesse sentido, Kerlinger (1980, p. 353) define o processo de análise dos dados como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados” e recomenda a redução das grandes quantidades de dados brutos para uma forma interpretável e mensurável, descrevendo-os sucintamente para que as relações entre as categorias de análise sejam facilmente estudadas e interpretadas. Com esse intuito, em função das abordagens da pesquisa, os dados coletados por meio da observação participante e do levantamento documental foram todos tratados e analisados sob a ótica qualitativa.

No contexto dessa análise, após as coletas de dados, todas as observações e documentos foram devidamente agrupados em unidades de textos, em categorias, segundo os procedimentos da técnica de análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2007; BAUER, 2010). Os próprios autores ressaltam que esse é o mecanismo analítico mais antigo e com maior

aplicação dentre os estudos com o método da análise de conteúdo. Complementarmente, de acordo com Minayo (2001), a análise de conteúdo parte de uma crítica superficial para atingir um nível mais aprofundado dos significados manifestos. Para isso, relaciona estruturas semânticas, com significados de enunciados, articulando a superfície dos textos descritos e analisando os fatores que determinam suas características, ou seja, as variáveis psicossociais, o contexto cultural e o processo de pronunciamento da mensagem.

Assim, para a análise de conteúdo de matriz qualitativa, seguiram-se as três fases fundamentais propostas por Bardin (2007), a saber: a primeira diz respeito à pré-análise, referente à etapa de organização do material obtido; a segunda corresponde à descrição analítica e consiste na análise propriamente dita, envolvendo a codificação, a classificação e a categorização dos dados; e, por fim, o tratamento dos resultados, etapa em que ocorre a interpretação dos dados.

Pautado nessas diretrizes, procedeu-se, de forma indutiva, com a decomposição das grandes massas de dados em unidades menores, reagrupando-as em categorias que se relacionavam entre si, de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos.

## 5. RESULTADOS

O presente capítulo, ao discutir o modelo de gestão da UEMA, adota como foco metodológico a Gestão Estratégica e o Planejamento Estratégico da Instituição, culminando com a utilização de um *Balanced Scorecard*. Essa é a ferramenta que vem auxiliando a Universidade a traduzir, esclarecer e alinhar sua missão, objetivos e metas institucionais, em um conjunto coerente de medidas para melhoria do seu desempenho.

No caso da UEMA, a estratégia percebida assume contornos das escolas de natureza prescritiva, segundo Mintzberg (2004, 2008), uma vez que a formação de estratégia é vista como um processo de pensamento controlado e consciente, analítico, simples e formal, articulado e explícito, com destaque para a *Escola de Design*. Esta descreve que “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos em longo prazo de uma empresa, bem como adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários à consecução dessas metas” (HERRERO FILHO, 2005, p. 9). Além disso, há os traços da *Escola de Planejamento*, quando diz que no processo de formulação de estratégia se deve utilizar os métodos e procedimentos.

Na mesma direção, resgata-se o que diz Quinn, representante da escola de posicionamento, quando indica que:

A estratégia é o padrão ou o plano para integrar as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (HERRERO FILHO, 2005, p. 9).

Os elementos acima apontados pelos teóricos confirmam a escolha metodológica da universidade, uma vez que o padrão verificado não diverge do que se espera desse tipo de formulação organizacional. Para melhor compreensão da amplitude da estratégia aqui referida, cabe referenciar a própria instituição e contextualizar as bases do pensamento estratégico na UEMA em seções específicas, partindo de seu panorama até as estratégias adotadas.



### **5.1 O ponto de partida: carta de propostas do reitorado**

Em 2014, a UEMA realizou um processo eleitoral para compor o quadro de novos gestores da alta administração. Quando da campanha eleitoral, o atual reitor e vice-reitor, então candidatos à reitoria, submeteram à apreciação da comunidade universitária um conjunto de proposições, derivadas de um diagnóstico situacional dos diversos *campi* da UEMA. Tendo em seu roteiro de intenções o aperfeiçoamento das políticas acadêmicas e o aprimoramento das ações gerenciais, o documento foi então denominado de “Carta de Propostas”.

A referida Carta foi a estratégia adotada como plano norteador nos primeiros meses da atual gestão. A providência adotada encontra amparo no que descreve Mintzberg (2004), ao entender que a estratégia é vista como um *plano* e se refere aos cursos de ações traçadas de forma consciente, engendrado para lidar com determinada situação ou como um plano para o futuro.

Para delinear as diretrizes e proposições contidas em cada dimensão da Carta de Propostas, foi realizado um amplo diagnóstico sobre as condições gerais da UEMA na época. Sobre isso, conforme afirma Tavares (1991, p. 168), “quanto maior for o conhecimento do ambiente externo e da organização, maior a clareza com que se apontará a estratégia”. Essa etapa permitiu que a sua estruturação contemplasse os princípios norteadores da gestão, as diretrizes básicas para a gestão universitária e as proposições que atendem aos objetivos globais.

Foram elaboradas 137 proposições para o avanço da instituição, distribuídas segundo as seguintes dimensões: *graduação, pesquisa e pós-graduação, extensão, política e assistência estudantil, gestão administrativa, infraestrutura, política de pessoal técnico-administrativo e docentes, tecnologias de informação e comunicação, política de relações institucionais e avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional*.

Nota-se claramente que a carta abrange nuances em todas as áreas da instituição. Essa amplitude é discutida por Mintzberg (2008, p. 28), quando revela que as estratégias podem assumir posicionamento global, sintetizadas em um “plano para integrar as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Nesse sentido, a carta não revela um conjunto de proposições isoladas, mas um olhar ampliado sobre a realidade institucional e suas necessidades prementes. O modo como essa construção se deu pode ser considerado, segundo Braga e Monteiro (2005), como primeiro passo para elaboração do planejamento estratégico, pois permitiu evidenciar as deficiências e as qualidades da organização.

Com base nesse levantamento e considerando o início da nova gestão em 2015, além da necessidade de elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2016 a 2020, a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), imbuída de suas competências, desencadeou, em fevereiro de 2015, uma sequência de encontros de planejamento com toda a comunidade universitária a fim de discutir e traçar planos de ação para aplicação de curto, médio e longo prazo.

### **5.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UEMA**

Na UEMA, o PDI incorpora plenamente o arcabouço do seu próprio Planejamento Estratégico, uma vez que nele estão consubstanciados sua missão, sua visão, seus valores, suas diretrizes, seus objetivos e suas metas organizacionais. 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”.

Silva (2012, p. 32) destaca que o processo de formulação do PDI “requer a participação de todos os setores da comunidade, pois o mesmo representa a formalização das

expectativas e anseios que os participantes do processo de construção de conhecimento têm para com a instituição”. Por isso, no intuito de atender a esse requisito, a alta administração da UEMA nomeou comissões com representantes dos diversos setores da Universidade, as quais participaram do processo construtivo do PDI.

O primeiro passo adotado foi uma enquete, em que toda a comunidade acadêmica manifestou-se acerca das questões que envolvem a construção da matriz SWOT. Diante dos resultados obtidos no I Simpósio de Planejamento, a comunidade acadêmica se reuniu durante uma tarde para discutir, avaliar e apresentar os aspectos associados à referida análise. Tratou-se de um momento muito produtivo, visto que foi possível a participação intensa da comunidade acadêmica para ‘olhar’ densamente como se personifica a UEMA.

Diante do que foi apresentado, em comparação à legislação e corroborado por Silva (2012, p. 32), quando explica que, “obrigatoriamente, deve conter diretrizes que tratam sobre os eixos “Perfil Institucional, a Gestão Institucional, a Organização Acadêmica, a Infraestrutura, os Aspectos Financeiros e Orçamentários e a Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional”, podemos dizer que o Planejamento Estratégico da UEMA, neste caso o PDI, contempla os eixos obrigatórios estabelecidos pelo MEC.

### **5.3 O *Balanced Scorecard* e o seu alinhamento com o PDI da UEMA**

A UEMA, com o objetivo de adotar uma gestão focada na estratégia e com fins de promover melhores resultados, iniciou por meio da equipe de assessores da PROPLAN, o processo de implementação do novo modelo de gestão, alinhando o planejamento institucional com o *Balanced Scorecard*. O BSC permite que a instituição adeque sua gestão à visão e missão, alinhando às suas estratégias e aferindo-as por meio de indicadores tangíveis e intangíveis. Para Kaplan e Norton (1997, p. 188), “a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior”.

A Universidade atende aos quesitos básicos para adoção de um BSC, pois tem uma definição clara de missão, visão e objetivos estratégicos, consolidados em seu Planejamento Estratégico. Kaplan e Norton (1997, p. 37) recomendam que “para adotar um BSC, a primeira pergunta a ser respondida é: existe (ou deve existir) uma missão, uma estratégia, clientes (internos ou externos) e processos internos que capacitem à unidade organizacional realizar sua estratégia?”. Assim, como destaca Silva (2012, p. 126), “o BSC utiliza o Planejamento estratégico-PE, como ponto de partida para sua construção, e, por sua vez, o PE é o desdobramento da visão, missão e princípios dessas instituições”.

A UEMA, para iniciar a construção do seu *scorecard*, realizou algumas adaptações para atender a realidade institucional, buscando identificar as funções essenciais e específicas diante da sua natureza enquanto instituição de ensino, tomando como base, no primeiro ano de gestão, a Carta Proposta e, no segundo ano, o PDI 2016-2020, conforme requerido para IES. Silva (2012, p. 126) complementa que “para utilização do BSC e a sua aplicação nas IES, a integração entre missão e Planejamento Estratégico (PE) é de fundamental importância, sob ponto de vista estrutural e aplicabilidade operacional da ferramenta”.

A fim de compor os elementos necessários para a construção de um BSC, à luz do que dizem Kaplan e Norton (2005), sobretudo quando discorrem que os elementos necessários para a construção do *scorecard* (objetivos estratégicos, indicadores-chave de desempenho, metas de longo prazo e iniciativas estratégicas), a UEMA estabeleceu 15 diretrizes estratégicas institucionais, sendo dez diretrizes estabelecidas no primeiro ano e a implementação de mais cinco após a consolidação do PDI.

O primeiro elemento identificado por Kaplan e Norton (2005), como “objetivos estratégicos - que tem por finalidade traduzir a visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara, por meio de um mapa estratégico” -, na UEMA

convencionou chamar “diretrizes estratégicas”. Essas diretrizes são alinhadas e distribuídas de acordo com a objetividade de cada perspectiva,

A UEMA, por se tratar de instituição de educação de natureza pública e gratuita, em sua primeira perspectiva, buscou se adaptar à sua realidade institucional e particularidade do campo de atuação. Sendo assim, nomeou sua perspectiva como “Perspectiva Sociedade”, que, em sua essência, propõe fortalecer os laços da UEMA com a sociedade civil e poder público.

Analisando as perspectivas adotadas, podemos observar que a Perspectiva academia “se concentra nas atividades fim da instituição, sendo ensino, pesquisa e extensão”, por isso, vai de encontro ao que Silva (2012, p.150) propõe na Perspectiva das Funções Acadêmicas, que deve buscar responder às questões orientadas aos usuários dos serviços, procurando-se saber: “Quais as expectativas e necessidades de nossos usuários quanto aos nossos serviços?”.

Na Perspectiva Gestão, onde busca o aperfeiçoamento dos processos internos de gestão para o desenvolvimento acadêmico institucional, segue a linha do que discorrem Kaplan e Norton (1997, p. 97) na Perspectiva dos Processos Internos. Os autores abordam que a instituição deve identificar os processos de maior criticidade e adotar medidas de melhorias para se alcançar a excelência dos processos operacionais, permitindo o aprimoramento dos serviços.

Já “a Perspectiva Competência, que 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”, alinha-se ao que destacam Kaplan e Norton (1997, p. 29) para a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, que corresponde à busca pela identificação da infraestrutura que a instituição deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo.

Portanto, a UEMA buscou em seu *Balanced Scorecard* materializar, por meio das diretrizes, sua visão e estratégias estabelecidas no PDI de forma sistematizada, interligando seus principais temas estratégicos, tal como propõe Hererro Filho (2005, p. 27): “o *Balanced Scorecard* é visto como um sistema balanceado de gestão porque promove um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas, ou seja, equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo; foco interno e o ambiente externo da organização”. Essas diretrizes são fruto de um longo debate na academia e atendem a um dos objetivos que o BSC propõe, que é esclarecer e obter consenso em relação à estratégia em nível institucional.

Com a aprovação do PDI, principal instrumento do planejamento estratégico, percebeu-se a necessidade de transformá-lo em um processo que possibilitasse a sua execução. Para alcançar tal objetivo, estruturou-se um plano que vislumbra as etapas contidas nesse processo. A equipe executiva realizou diversas reuniões para debater essa construção, inclusive avaliando a implantação dessa ferramenta em outras Instituições de Ensino. Diante dessas análises foi possível realizar um projeto de melhores práticas, em que se evidenciou o caminho a ser perseguido. Sendo assim, criou-se o Plano de Gestão Anual (PGA), 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*.

Na UEMA se entende como projetos estratégicos todas as ações que envolvam o crescimento e consolidação da Instituição no âmbito geral. Por sua vez, os projetos táticos estão associados ao cotidiano da vida organizacional, representados por seus diferentes centros, cursos e departamentos.

Nesse contexto, os projetos estratégicos são assim divididos em projetos de expansão, de excelência e inovação. Os projetos de expansão são aqueles que correspondem à ampliação física, expansão do ensino, incluindo iniciativas na área da pesquisa e extensão. Já os projetos de excelência correspondem às ações de iniciativa para melhoria contínua da Instituição. Por fim, os projetos de inovação estão relacionados às novas tendências do mercado, vislumbrando o aperfeiçoamento das áreas de atuação.

Os projetos táticos estão delineados em projetos de suporte, aperfeiçoamento, ajuste ou melhorias. Cabe salientar que todos os projetos táticos estão estruturados em uma série de ações necessárias para a sua execução, bem como os mecanismos de controle e verificação, que alcançam o desdobramento operacional. Sobre projetos táticos, Oliveira conceitua como “planos de ação com o detalhamento do caminho a ser seguido para atingir os objetivos e metas da organização, contendo prazos, metas e detalhamento dos recursos necessários para implementação do projeto ou tarefa dentro da instituição”.

## 6. CONCLUSÃO

A necessidade de pensar e repensar a gestão tornou-se constante em diversas instituições. Contudo, com o advento da gestão estratégica nos últimos anos, esta tem sido uma necessidade também para as instituições de ensino em geral e, em particular, para as instituições de ensino superior públicas.

Embora se constate a existência de um referencial teórico consolidado na área de planejamento estratégico e das ferramentas que subsidiam a elaboração e gestão do planejamento, foi possível perceber uma tímida produção sobre gestão estratégica relacionada à área da educação. Da mesma forma, há ainda poucas instituições de ensino superior que adotaram ou incorporaram a gestão estratégica em seu *modus operandi*. Dada essa lacuna, este estudo buscou analisar o modelo de gestão estratégica adotado pela Universidade Estadual do Maranhão, sublinhando a administração em Instituições de Ensino Superior, descrevendo o processo de Planejamento Estratégico da UEMA e identificando as ferramentas de gestão adotadas em seu modelo.

O estudo revelou que o modelo de gestão estratégica da UEMA se encontra em fase de evolução e propagação no ambiente institucional, ainda em passos tímidos, em virtude da sua natureza complexa e peculiar. Verificou-se que a UEMA realizou um longo e minucioso processo de planejamento, com ampla participação da comunidade acadêmica, culminando com a constituição do seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Tal processo observou as fases metodológicas para a concepção de um planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2001). Assim, a primeira etapa se deu com a realização do diagnóstico estratégico, seguida da definição da razão de ser da instituição e, por fim, a elaboração dos instrumentos prescritivos e quantitativos, onde estão apontadas as metas globais e realizada a orçamentação.

Atendendo plenamente aos princípios da participação e da integração apontados por Achoff (*apud* OLIVEIRA, 2011), o planejamento da UEMA foi construído democraticamente, com o envolvimento de toda a comunidade universitária. Essa articulação se efetivou a partir do estabelecimento de equipes especializadas, que coordenaram todo o processo de forma a integrar as dimensões do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Os constructos do planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional foram percebidos no âmbito da UEMA, também segundo a lógica de temporalidade empregada por Machado (2008, p. 31), quando elenca que “se o PE for para cinco anos, então os planos táticos (de cada área) poderão ser anuais. E os planos operacionais terão prazo menor que um ano, pois normalmente compreendem planos de ação”.

Em recorte, avaliando o uso do BSC e apesar da UEMA ter realizado as adequações das perspectivas para atender sua peculiaridade, verificou-se que estas não foram rigorosamente definidas com base no olhar dos processos críticos propostos por Silva (2012, p. 137), já que “as quatro dimensões do BSC precisam estar conectadas aos processos críticos e aos resultados chave da missão, fornecendo um valor adicionado de natureza educacional em melhoria contínua para os clientes – alunos”.

Observou-se também que a UEMA ainda não construiu um mapa estratégico que estabelece a relação de causa e efeito entre os seus objetivos estratégicos. O referido

instrumento é fundamental para o esclarecimento e comunicação das estratégias em todos os níveis organizacionais. O referido mapa também propicia o desdobramento das metas em níveis departamentais e pessoais, algo que no caso do BSC - sobre análise - só ocorreu no nível estratégico e tático.

Tratando-se das limitações desta pesquisa, pode-se citar a coleta de dados, uma vez que o estudo poderia ter revelado novos resultados se fossem aplicadas outras técnicas de coletas de dados, entre as quais a entrevista. Também não foi possível avaliar se os objetivos estratégicos estabelecidos no plano de desenvolvimento institucional para o ano de 2016 foram plenamente compreendidos e alcançados, uma vez que o ciclo anual ainda está vigente. Da mesma forma, não foi possível verificar se o BSC promoveu o alinhamento da missão e estratégias adotadas pela UEMA, em todos os níveis organizacionais.

A pesquisa realizada descortinou novos olhares em torno da problemática que envolve a gestão estratégica da UEMA. Valendo-se dessas perspectivas, estudos futuros poderiam abordar a construção de um mapa estratégico em termos de alinhamento com os objetivos estratégicos numa relação de causa e efeito. Outra possibilidade seria discutir se a ampliação dos instrumentos de comunicação da estratégia poderia favorecer o alinhamento da filosofia institucional em todos os níveis organizacionais. Recomenda-se ainda a discussão sobre os efeitos dos ciclos de monitoramento e das avaliações dos resultados institucionais sobre os indicadores de desempenho do BSC.

Em suma, espera-se que este estudo tenha continuidade e que novas iniciativas investigativas nesse campo de estudo desponham e contribuam, em última instância, para a formulação de estratégias voltadas à melhoria da educação superior em nosso país.

## REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um Manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2010. p.189-217.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr 1995.
- HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- \_\_\_\_\_. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

- LIMA, M. A. **Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. Tese em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.
- MACHADO, L. E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MEYER JUNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. **Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales**. Visiones da La educación n. 13: 55-65, Primer Semestre, 2008.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** (2nd ed., p. 392). Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em Instituição de Ensino Superior: as possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do Contestado**. Dissertação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau – SC, 2010.
- SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**, Dissertação em Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de Pesquisa nas Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- TAVARES, M. C.; **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.
- TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Universitária: os caminhos para excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- UEMA. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: < <http://www.pdi.uema.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

