

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE COSTA PEIXOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso no Núcleo de Tecnologias para
Educação da UEMA (UEMAnet)

São Luís
2016

CRISITANE COSTA PEIXOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso no Núcleo de Tecnologias para
Educação da UEMA (UEMAnet)

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão – UEMA, como cumprimento das
exigências para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Esp. Celso Machado dos Santos
Junior

São Luís
2016

Peixoto, Cristiane Costa

Planejamento Estratégico: um estudo de caso no Núcleo de Tecnologias para Educação da Uema - Uemanet / Cristiane Costa Peixoto. – São Luís, 2016.

54 f.

Monografia (Graduação) Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof.Esp.Celso Machado dos Santos Junior.

1. Educação. 2. Planejamento Estratégico. 3. Tecnologia. I. Título.

CDU: 37:005.51

CRISITANE COSTA PEIXOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso no Núcleo de Tecnologias para
Educação da UEMA (UEMAnet)

Aprovado em: 06/07/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Celso Machado dos Santos Junior (Orientador)
Especialista em Políticas Públicas

Prof. Me. Fábio Abreu Santos (1º Examinador)
Mestre em Administração

Prof. Me. José Carlos Belo R. Júnior (2º Examinador)
Mestre em Educação

Dedico este trabalho a meus pais, José Maria e Bárbara, minha Irmã e meu Sobrinho pelo incentivo. Aos Amigos pelo apoio e paciência.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado forças e coragem para superar as dificuldades durante toda a caminhada para a concretização deste trabalho.

A meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha irmã e meu sobrinho que me apoiaram.

Meus agradecimentos aos amigos e irmãos de amizade.

Ao professor Celso Júnior, pela paciência na orientação e incentivo que tornou possível a conclusão deste trabalho.

A professora Ilka Serra pela atenção, apoio e incentivo ao trabalho.

A professora Eliza Flora Muniz Araújo pela atenção, colaboração, incentivo e apoio dado a este trabalho.

A Universidade Estadual do Maranhão e seu corpo docente, que contribuíram no aprendizado na minha vida acadêmica; à direção do Curso de Administração e a Valdimar Lopes que, com sua incansável dedicação ao trabalho, nos incentivava sempre.

Um agradecimento especial ao professor José Carlos Belo, pelas preciosas contribuições e por ter dedicado parte do seu valioso tempo em me apoiar e acreditar na finalização deste trabalho.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.”

Sun Tzu (544 a.C. – 496 a.C.)

RESUMO

O objetivo desta monografia é evidenciar o papel do processo de adequação de estratégias às oportunidades no Núcleo de Tecnologia para Educação da UEMA – UEMAnet, considerando que o Núcleo, como a própria Universidade, reconhecem o importante papel do planejamento estratégico em suas ações presentes e futuras. Nesse contexto, trabalhou-se como hipótese que o diagnóstico se apresenta como instrumento fundamental de detecção do nível de qualificação da organização e que a obtenção desse diagnóstico pode direcionar estratégias de ações mais eficazes na resolução dos problemas que possam vir a ser detectados. Para a consecução desta pesquisa, foram produzidos levantamentos teóricos acerca de planejamento, tipos de planejamento e planejamento no setor público, bem como realização de entrevista junto à gestora do Núcleo, seguidos de análise e discussão de resultados, orientados por meio da análise SWOT. A partir do exame dos dados, foram estabelecidas análises não estatísticas, com prioridade para a análise discursiva e estruturação dos dados por meio de tabelas. A pesquisa estabeleceu a percepção de dois grandes focos guias oriundos das respostas ao questionário: ações presentes e expectativas futuras. Assim, percebeu-se o equilíbrio entre estes temas, o que representa uma sinalização de que o Núcleo pretende se aperfeiçoar e manter as conquistas.

Palavras-Chave: Educação. Planejamento Estratégico. Tecnologia.

ABSTRACT

The purpose of this monograph is to highlight the role of the process of adaptation of strategies to opportunities in the Núcleo de Tecnologias para Educação da UEMA – UEMAnet, whereas the organ, as the University itself, recognize the important role of strategic planning in their present and future actions. In this context, worked as a hypothesis that the diagnosis is presented as a fundamental instrument for detecting the level of qualification of organization and that getting diagnosis can direct action strategies more effective in solving problems that may be detected. For the achievement of this research, theoretical surveys were produced about planning, types of planning and planning in the public sector, as well as carrying out of interview by the managing body of the organ, followed by analysis and discussion of results, guided by means of SWOT analysis. From the examination of the data, analyses, statistics were established with priority. The research established the perception of two great guides from outbreaks of the replies to the questionnaire: present and future expectations. So, it was the balance between these themes, which is a sign that the core aims to improve and maintain the gains.

Keywords: Education. Strategic Planning. Technology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSc – Balanced Scorecard

EaD – Educação a Distância

IESP – Instituições de Ensino Superior Públicas

NEAD – Núcleo de Educação a Distância

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

UEMA – Universidade Estadual do Maranhão

UEMAnet – Núcleo de Tecnologias para Educação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	19
Figura 2: Conceito de planejamento estratégico.....	24
Figura 3: Momentos do Planejamento estratégico.....	25
Figura 4: Modelo básico da Escola de Design	28
Figura 5: Forma de análise da situação da organização.....	31
Figura 6: Funcionograma UEMAnet 2015.....	40
Figura 7: Mapa de Distribuição dos Polos da UEMA, UAB e REDE e-Tec Brasil.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atividades estratégicas	25
Tabela 2: Escolas de planejamento estratégico	26
Tabela 3: Temas guias das respostas obtidas	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 O PLANEJAMENTO	16
2.1 Princípios do Planejamento	16
2.2 Partes do Planejamento	18
2.3 Tipos de Planejamento	19
2.3.1 Planejamento Estratégico	19
2.3.2 Planejamento Tático	20
2.3.3 Planejamento Operacional	20
3 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
3.1 Escolas de Planejamento Estratégico	26
3.2 Matriz SWOT	30
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO	32
5 METODOLOGIA	37
5.1 Tipo da Pesquisa	37
5.2 Local da Pesquisa	37
5.3 Instrumento de Coleta de Dados	37
5.4 Tratamento dos Dados	38
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
6.1 Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet	39
6.2 Análise das Respostas	42
7 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A	51
APÊNDICE B	52

1 INTRODUÇÃO

A complexidade do cenário atual por que passam as empresas e as instituições públicas e as incertezas da economia fazem com que as organizações procurem novas ferramentas gerenciais e técnicas que possam lhes orientar, pois já perceberam que os fatores internos e externos, ameaças e desafios, podem ser oportunidades para melhorar a organização no mercado que atuam. Uma dessas ferramentas é o planejamento estratégico, que proporcionará uma melhor inserção da organização no sentido de explorar as oportunidades do ambiente externo.

Em face dessas crescentes mudanças sociais e tecnológicas, organizações tanto do setor público como da área privada têm incorporado o planejamento estratégico às suas gestões. Sendo o planejamento o instrumento que ajudará essas organizações a definir, entre outros, suas missões e metas, esta pesquisa buscará evidenciar o papel do processo de adequação de estratégias às oportunidades no Núcleo de Tecnologia para Educação da UEMA – UEMAnet.

Sabe-se, no entanto, que o desafio encontra-se justamente em determinar os rumos do processo de adequação, a fim de que se possa usufruir eficazmente das possibilidades proporcionadas pelos meios externos à organização. Nesse sentido, parte-se, na presente pesquisa, das seguintes situações problemas: de que maneira o Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet faz uso do planejamento estratégico? Se há um diagnóstico, como ele está sendo usado para orientar futuras ações no Planejamento Estratégico do Núcleo?

Sob as condições de constantes mudanças em que se encontra a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, e, por conseguinte o UEMAnet, considera-se de extrema importância que se pense no planejamento estratégico como forma de dirimir os problemas e entraves próprios de uma organização pública que busca a excelência em suas ações.

Nesse contexto, considera-se que o diagnóstico se apresenta como instrumento fundamental de detecção do nível de qualificação da organização, e que a obtenção desse diagnóstico pode direcionar estratégias de ações mais eficazes na resolução dos problemas que possam vir a ser detectados.

Sob essa ótica, o método dedutivo foi adotado nesta pesquisa para a pesquisa bibliográfica de maneira que, abordando a interpretação de autores sobre planejamento e planejamento estratégico nas organizações, legislação externa e interna à UEMA, obteve-se o entendimento necessário à fundamentação teórica em que se apoiou o estudo de caso.

O UEMAnet foi a escolha para o estudo de caso nesta pesquisa, considerando-se a extensão do Núcleo dentro da universidade e os desafios e a especificidade do trabalho em Educação a Distância – EaD.

Dividiu-se a escrita desta pesquisa em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresentará um histórico conceitual sobre planejamento, elencando e caracterizando os diversos tipos. O segundo capítulo tratará de planejamento estratégico e suas várias escolas, especificando a Matriz SWOT. O terceiro capítulo aprofundará as noções de planejamento estratégico, direcionando-o ao setor público, com ênfase em Instituições de Ensino Superior Públicas – IESP. O quarto capítulo tratará da metodologia utilizada nesta pesquisa. No quinto capítulo serão apresentados os resultados e as discussões acerca do estudo de caso posto em prática, mostrando a análise dos caminhos do planejamento estratégico no UEMAnet.

A partir desse percurso, almeja-se, ao final, contribuir para uma reflexão acerca do tema tratado, esperando que, no âmbito do campo da pesquisa, esta monografia possa se constituir numa efetiva contribuição para a comunidade acadêmica da UEMA.

2 O PLANEJAMENTO

Vive-se uma época de informações rápidas, alavancadas pela internet e os diversos meios de comunicação proporcionados por essa. Nesse âmbito, as mudanças que acontecem também são rápidas e múltiplas. No que concerne à Administração Pública, o caminho também é o mesmo. Faz-se necessário, pensar em ações que levem ao melhor resultado possível, seja qual for o intento da organização. Assim, é preciso pensar em planejar ações para adaptação e acompanhamento das mudanças e adequações pelas quais se passam atualmente.

Nesse sentido, é imperativo pensarem planejamento. Planejamento que pode ser conceituado como sendo a determinação de um conjunto de ações que levem a realização de planos e projetos, visando um objetivo macro. Planejar, dessa maneira, é o primeiro passo no processo de gestão e administração do desenvolvimento e crescimento em organizações públicas ou privadas.

Para Oliveira (2009, p.4), o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.

Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento.

Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos *versus* benefícios deve ser observada.

Segundo Matias-Pereira (2010), o planejamento é uma prática essencial na administração – pública ou privada -, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, a eficácia e efetividade da organização, que contribuem para evitar a desorganização nas operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos da organização.

Para o referido autor, “planejamento ainda pode ser entendido como a submissão de um plano a um conjunto de atividades ou um conjunto previamente ordenado de ações com

o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de avaliação” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 117).

2.1 Princípios do Planejamento

Dentro de uma organização deve-se respeitar alguns princípios quando se fala de planejamento geral, que inclui os planejamentos estratégico, tático e operacional, para que os resultados decorrentes da operacionalização sejam o que a organização espera que aconteçam. Esses princípios é que podem garantir uma base mais sólida e real para que se tomem as decisões essenciais para o processo de planejamento da organização. Para Oliveira (2009, p.6) esses princípios são classificados em geral e específico, conforme segue:

Princípios gerais

- i. Princípio da contribuição aos objetivos – o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.
- ii. Princípio da precedência do planejamento – correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- iii. Princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- iv. Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

Princípios específicos

- i. Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é o seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.
- ii. Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
- iii. Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas

para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são estabelecidos de “cima para baixo” e os meios para alcançá-los, “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros.

- iv. Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

Assim, considerando tais princípios, espera-se ter no planejamento o cerne de uma organização que intente ser atuante e que busque alcançar seus objetivos, contribuir social e economicamente para a área em que atua, pois, considerando-se que o planejamento pode provocar modificações dentro de uma empresa, de sua eficácia dependerá as mudanças objetivadas.

2.2 Partes do Planejamento

O planejamento pode ser mostrado por alguns aspectos básicos e, segundo Oliveira (apud Ackoff, 1975, p.4), se divide em cinco partes:

- i. Planejamento dos fins: especificação da visão, valores missão, propósitos, objetivos, desafios e as metas.
- ii. Planejamento dos meios: escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
- iii. Planejamento organizacional: estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- iv. Planejamento dos recursos: estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro necessário.
- v. Planejamento da implantação e do controle: corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento.

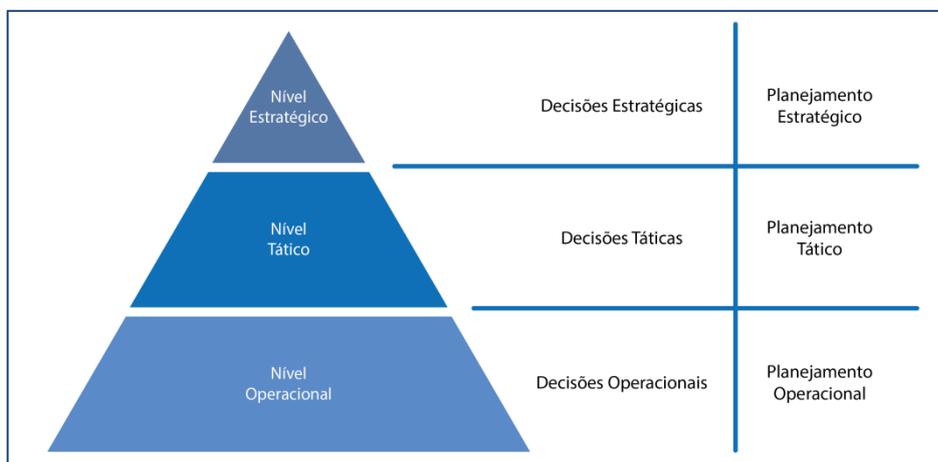
Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

2.3 Tipos de Planejamento

O planejamento, como atividade, acompanha os níveis hierárquicos da organização: estratégico, tático e operacional. O que muda em relação às características de cada um são fatores como o tipo de meta, responsáveis e prazo de execução.

Para Oliveira (2009, p.15) os tipos de planejamento podem ser relacionados aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na Figura 1:

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2009, p. 15).

2.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico está relacionado às metas de longo prazo. O objetivo é permitir traçar as tendências que irão determinar os rumos da organização. O gestor deve ser capaz de visualizar onde espera que a empresa esteja, por exemplo, dentro de cinco anos. Aqui o foco são os resultados macros, o que conseqüentemente envolve um nível de risco maior, pois equívocos cometidos nesse patamar podem comprometer a própria existência da organização.

Segundo Chiavenato (2009, p. 68), “no *nível estratégico* procura-se identificar as ameaças do ambiente que deverão ser administradas e as oportunidades do ambiente que deverão ser aproveitadas ou descartadas de acordo com a análise feita dos recursos e das competências da organização, que identificam seus pontos fortes e fracos”.

Para Oliveira (2009, p.17), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida

pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Os responsáveis pelo delineamento do planejamento estratégico são os gestores do nível executivo: presidentes e diretores. Os planos estratégicos servirão de diretrizes para orientar as ações da empresa.

2.3.2 Planejamento Tático

No nível tático ou gerencial, o planejamento está ligado a definir os passos que assegurem o alcance das metas da área operacional da organização. Segundo Oliveira (2009, p.19), “O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

O planejamento tático deve ser elaborado pelos gerentes, com base nas diretrizes gerais traçadas pelo nível estratégico, detalhando as ações a serem implementadas para o alcance dos resultados. É relevante nesse ponto, definir os parâmetros de desempenho que se espera de cada setor.

2.3.3 Planejamento Operacional

A partir dos planos elaborados no nível tático, é desenvolvido o planejamento operacional que, “[...] é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p.20).

Neste plano, estão inseridas as metas de curto prazo, ligadas diretamente ao processo produtivo da organização. O desempenho e os resultados são acompanhados com periodicidade mensal ou inferior, a fim de que os possíveis desvios possam ser corrigidos em tempo hábil. Os objetivos e metas do plano operacional devem estar alinhados com os rumos e estratégias delineados pela cúpula da empresa. As informações no planejamento operacional têm como objetivo o controle e as correções no processo de execução.

Assim, conservando as ideias básicas sobre planejamento que aqui se expôs é importante que se acrescente, para a consecução da presente pesquisa, também o conceito de estratégia.

Dessa feita, quando se fala em reduzir os riscos, em alocação de recursos diversos e em aumentar as possibilidades de alcançar os objetivos, fala-se de “estratégias”, ferramentas essenciais quando se pensa em planejar.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas últimas décadas, as mudanças que transformaram o panorama mundial provocaram alterações em praticamente todas as esferas da sociedade. Assim, muitos setores precisaram adaptar-se a essas mudanças, especialmente aqueles cujos processos de trabalho propõem reestruturações da atividade humana.

O advento da globalização não é mais uma escolha, portanto é imprescindível que as organizações, tanto aquelas que trabalham com produção de bens quanto as que trabalham com o oferecimento de serviços, possam se valer de diferentes estratégias se querem permanecer ativas e atuantes no mercado.

Nesse contexto, é imperativo que as organizações busquem estratégias que as permitam alcançar seus objetivos e com a utilização da abordagem correta que as façam se diferenciar em um mercado mais competitivo a cada dia.

Assim, as discussões sobre planejamento estratégico estão sendo muito difundidas atualmente, com recortes e concepções variadas, mas que encaminham sempre para o mesmo tema, propondo metodologias para o desenvolvimento dessa prática no conceito educacional.

Nesse sentido, Dye e Sibony (apud NEIS & PEREIRA, 2015) propõem cinco mudanças para melhorar a aplicabilidade do planejamento estratégico em organizações, que visam garantir a escolha da melhor estratégia com vistas a conseguir os melhores resultados possíveis na busca da consecução dos objetivos: a) começar com as questões, identificando as mais importantes; b) reunir as pessoas certas, para garantir o sucesso das estratégias escolhidas; c) adaptar ciclos de planejamento para a necessidade de cada negócio; d) implementar um sistema de desempenho de gestão estratégica; e) integrar os sistemas humanos para o plano estratégico.

Os referidos autores fazem ainda uma ressalva (Cf. NEIS & PEREIRA, 2015) que esses passos não garantem que as estratégias escolhidas e postas em práticas serão realizadas completamente ou mesmo bem executadas, porém são um caminho.

Sabe-se, ainda, que passos como esses podem ser diferentes diante das amplas discussões sobre o tema, mas todos convergem para a busca pelo melhor caminho das organizações atingirem, em tempo e modo adequados, seus objetivos. Nesse caminho, o planejamento estratégico é ferramenta principal.

Assim, o planejamento estratégico faz-se essencial às organizações que querem se manter competitivas e prósperas no mercado, independente da origem pública ou privada que se apresente.

O planejamento estratégico é um projeto, posterior processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Este processo está embasado essencialmente nos problemas ou desafios da organização. (REZENDE, 2011, p. 20).

Uma vez entendido o que é planejamento estratégico, passa-se a conceituar estratégia que, segundo Moraes (2005, p.21), “são os caminhos, direções, preceitos e padrões que a organização observa nas suas relações com os ambientes internos e externos”.

Ao se pensar em estratégia, o conceito de Chiavenato (2009, p. 4) vem a esclarecer o que se pretende abordar com o termo: “a estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir”. Nesse sentido, a estratégia, ou o pensamento estratégico, deve permear as ações de um planejamento coerente com o momento e com a busca pelo êxito. Ao unir reflexão e ação, o autor lança mão da base do que seja planejar: pensar e agir, nessa ordem.

Porém, pensar de modo estratégico não é uma ação da atualidade, na antiguidade já se podem ver exemplos desse modo de agir. A própria literatura antiga traz um exemplo de estratégia no poema épico *Ilíada* de Homero (séc. VIII a.C.), quando da batalha para a conquista de Troia os gregos utilizaram da estratégia ao doar um cavalo de madeira para o rei troiano, como presente de desistência. Dentro do cavalo soldados gregos se esconderam e atacaram a cidade ao anoitecer. A estratégia traçada pelos gregos levou-os à vitória.

Vê-se, pois, que estratégia não é um conceito recente e, de acordo com Chiavenato (2009), pode-se delimitar alguns passos que demonstram a evolução do conceito do pensamento estratégico, cuja aplicação, até o século XIX era bastante restrita:

- a) meados do século XVIII, Adam Smith introduz a expressão “mão invisível do mercado”, referindo-se a uma ordem que resultava da interação dos indivíduos numa economia de mercado;
- b) entre o fim do século XIX e as primeiras décadas do século XX as empresas com várias divisões e expressão verticalizada desenvolvem técnicas de administração que coordenavam os vários níveis da empresa. É o que o historiador Alfred D. Chandler Jr. classificou como “a mão invisível” dos profissionais;
- c) no final da década de 1940 e começo da década 1950, Peter Drucker argumentava que “o propósito do estrategista era o de levar sua organização através das mudanças do ambiente econômico, reduzindo as imitações impostas pelas circunstâncias” (Ibid.).

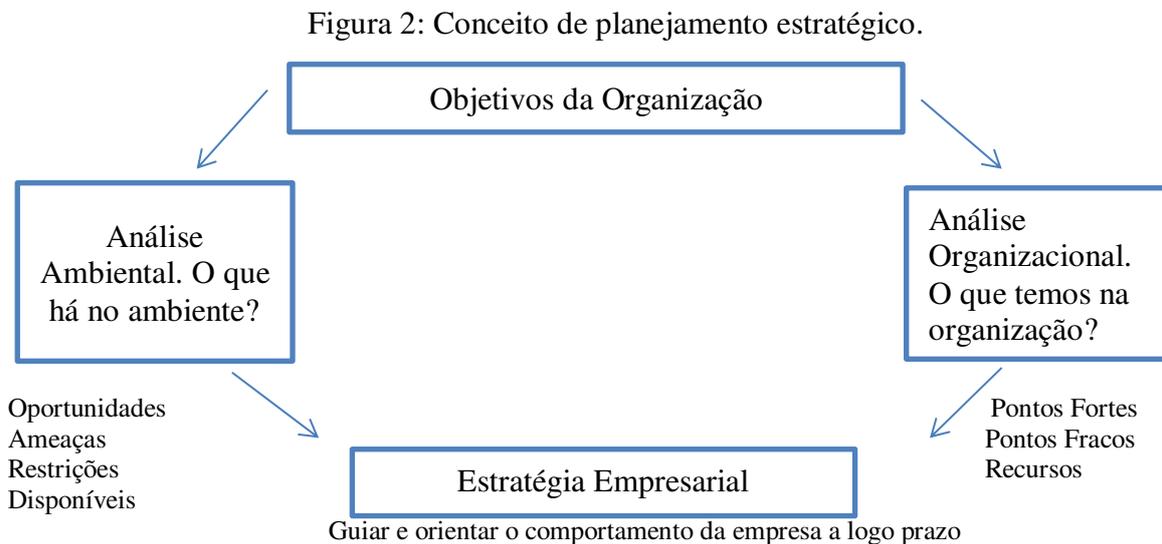
Pela sequência de pensamentos exposta, extrai-se a base, o princípio, do que foi o pensamento estratégico aplicado para as empresas.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), até início do século passado, o processo de planejamento estratégico nas organizações era direcionado para o público empresarial da época, basicamente técnicos e comerciantes. Nesse período, as funções gerenciais eram a base das empresas, e não havia organização estratégica entre elas. Os gerentes setoriais dirigiam-se ao gerente geral, pois o foco do planejamento dessas empresas era o financeiro.

A alta gerência gasta mais tempo e energia na implementação de estratégias do que escolhendo-as. Estratégias bem escolhidas fracassarão por causa da má implementação. Conseguir as estruturas organizacionais certas para determinada estratégia é, portanto, fundamental para o sucesso prático. (WHITTINGTON, 2006, p. 118).

O conceito de planejamento estratégico que se tem na atualidade, e que deriva desses princípios já estabelecidos, varia de autor para autor, com agregação de pensamentos e alterações, mas que não divergem, em essência, do que se pensou a princípio.

Morais (2005, p.18), a partir de conceitos de três autores Kotler (1995); Oliveira (1998) e em autor desconhecido, chegou ao seguinte modelo que, segundo o autor, sintetiza os conceitos por ele pesquisados:



Fonte: Moraes (2005, p. 18).

Observa-se pela figura que a organização estabelece “aonde” e “como” quer alcançar o cumprimento de suas metas. Esse é, pois, a essência que se pode extrair do que seja o planejamento estratégico, ainda que esse conceito se apresente tão dinâmico quanto o

próprio processo. Esclarecendo mais o conceito de que se trata, apresenta-se a seguir uma sequência de passos em que se organiza e coordena as atividades estratégicas:

Tabela 1: Atividades Estratégicas.

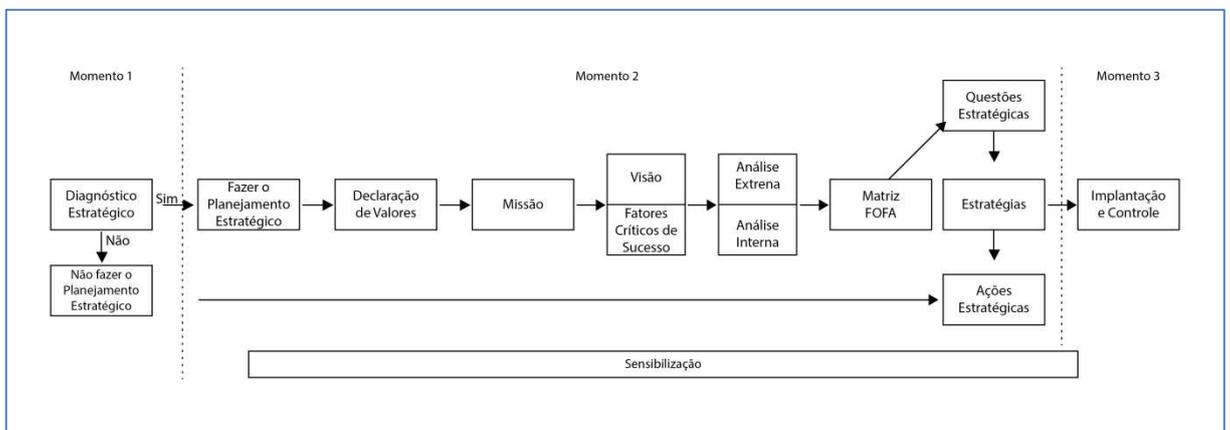
PASSOS	ATIVIDADES ESTRATÉGICAS
1	O primeiro passo consiste na análise dos recursos internos da organização, de seu ambiente externo e dos grupos de poder dentro e em torno da organização;
2	O segundo passo inclui a geração, a avaliação e a seleção de opções estratégicas;
3	O terceiro passo corresponde a implementação, quando é necessário realizar mudanças de pessoa, atitudes e de sistemas, adequar a estrutura organizacional, adotar novas formas de gerencia.

Fonte: adaptado de Clemente (2008).

Clemente (2008, p.63) esclarece, no entanto, que o planejamento estratégico não se apresenta, na prática, nessa sequência sincrônica e simultânea de passos, mas constitui-se em um processo de idas e vindas ordenadas pela visão dos atores envolvidos no processo de planejamento.

Apresenta-se a seguir, na figura 3, uma proposta dos autores (NEIS & PEREIRA, 2015) para ilustrar os momentos do processo do planejamento estratégico.

Figura 3. Momentos do Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira (2010, p.57)

Vê-se que o Diagnóstico Estratégico, Formulação das Estratégias e a Implementação das Estratégias constituem-se nos principais momentos da proposta apresentada na figura 3.

Percebe-se, pois, que são várias as etapas que englobam a proposta apresentada, como o seria qualquer uma que pudesse ser demonstrada, uma vez que o planejamento estratégico se faz por etapas que, em conjunto, levarão a consecução dos objetivos pretendidos pela organização.

Considerando as especificidades expostas sobre planejamento estratégico, é importante que se destaque as visões diferentes, porém agregadoras, de se pensar planejamento estratégico. Nesse sentido, serão destacados a seguir, os pontos norteadores das principais escolas de planejamento estratégico.

3.1 Escolas de Planejamento Estratégico

Com base nas interpretações e estudos desenvolvidos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), sobre o pensamento estratégico, utilizaram-se de várias abordagens e chegaram à descoberta de dez escolas de pensamento estratégico. Representando diferentes fases ou aspectos do pensamento estratégico que podem existir nas organizações públicas ou privadas. As escolas são divididas em três naturezas básicas: prescritivo/normativo, descritivo/explicativo e integrativa.

As escolas de natureza prescritiva/normativa formadas pelas Escolas de Design, do Planejamento e do Posicionamento, se preocupam em como as estratégias devem ser formuladas e não como elas necessariamente se formam. As de natureza descritivo/explicativo formadas pelas Escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e a de Natureza Integrativa é formada pela Escola de Configuração, consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Na Tabela 2, temos um quadro demonstrativo da visão das escolas quanto ao processo de estratégia:

Tabela 2: Escolas de Planejamento Estratégico.

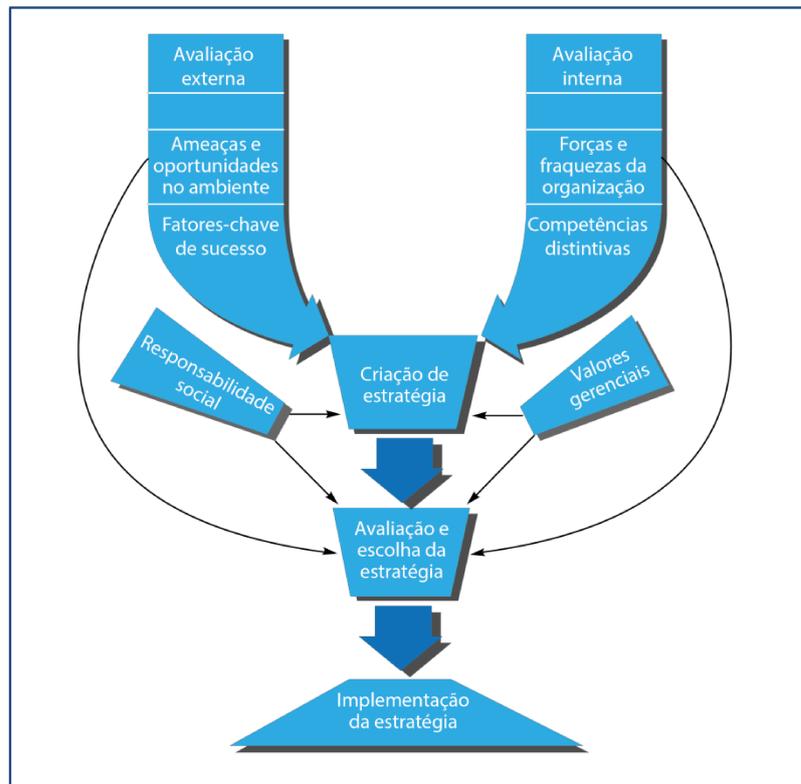
ESCOLAS	VISÃO Foco da formulação de estratégias
Design	Concepção: busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.
do Planejamento	Formal: execução altamente formal – quase mecanicamente programada.

do Posicionamento	Analítico: seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos.
Empreendedora	Visionário: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito.
Cognitiva	Mental: uma escola de pensamento em evolução sobre formulação de estratégias. O munda da estratégia é bastante complexo.
de Aprendizado	Emergente: Estrategistas aprendem ao longo do tempo. As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.
do Poder	Negociação: Caracteriza a formulação de estratégias como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Cultural	Coletivo: A cultura junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada de organização. Focaliza o interesse comum. Formulação de estratégias como um processo enraizado na força social da cultura.
Ambiental	Reativo: Coloca em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização.
de Configuração	Transformação: A transformação é uma consequência inevitável da configuração. Descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e drásticos para novos estados.

Fonte: adaptado de Mintzberg (2010).

Partindo-se do proposto neste estudo sobre a formulação de estratégias baseada na busca por uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas é que se optou por destacar a Escola de Design que segundo Mintzberg (2010, p.36) representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formulação da estratégia.

Figura 4: Modelo básico da Escola de Design.



Fonte: Mintzberg (2010).

Esses autores descrevem um modelo básico para a Escola de Design, destacando as avaliações das situações internas e externas, incrementando a esse modelo valores gerenciais e responsabilidades sociais para que se forme a estratégia como um processo de adequação, onde há um ajustamento entre os aspectos internos da organização, que são os pontos fracos e fortes e os aspectos externos do ambiente, que são as ameaças e oportunidades. Busca-se com isso a adequação através da elaboração de uma estratégia deliberada e consciente focada nos objetivos previamente estabelecidos.

Para avaliar as estratégias alternativas deliberadas para saber qual a melhor a ser usada, Rumelt (1997) estruturou uma série de testes que devem ser observados (MINTZBERG, 2010, p. 39):

- i. Consistência: a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes;
- ii. Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorre dentro dele;

- iii. Vantagem: a estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada;
- iv. Viabilidade: a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Algumas premissas básicas são associadas à Escola de Design, conforme Mintzberg (2010):

- i. A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, devendo a ação fluir da razão, sendo um processo humano rigidamente controlado;
- ii. A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista;
- iii. O modelo da formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- iv. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual;
- v. O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva, prontas para serem implementadas;
- vi. As estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples;
- vii. Só depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas – a escola de design faz uma separação clara entre pensamento e ação.

Evidenciam-se através da Escola de Design do Planejamento Estratégico os pontos fortes e fracos e as variáveis ambientais, através da noção de matriz SWOT. Nesse sistema, a avaliação das forças e fraquezas da organização é elaborada a partir da análise das oportunidades e ameaças de seu ambiente. Para Johnson (2007, p. 184), “uma análise SWOT resume as principais questões do ambiente empresarial e a capacidade estratégica de uma organização que tem mais tendência a impactar no desenvolvimento da estratégia”.

Segundo Chiavenato (2009, p.40) a Escola de Design trata a estratégia como um processo de adequação, partindo do pressuposto que no cerne do processo de Planejamento Estratégico encontra-se a adequação. Ela representa o movimento central que irá direcionar as ações da organização no sentido de conduzir as forças produtivas na busca pelo melhor aproveitamento possível das oportunidades do ambiente. Explorar as oportunidades de

maneira eficaz envolve aumentar o nível de competência da organização, a fim de estar apto para a tarefa.

3.2 Matriz SWOT

Formular estratégias é um processo que acontece continuamente e que quando preciso deve ser ajustado de acordo com as situações que surgem, tendo-se assim maior capacidade de obter sucesso. Para que uma instituição seja ela pública ou privada possa construir um bom planejamento estratégico, ela precisa conhecer muito bem seus pontos fortes e seus pontos fracos e que saiba identificar dentro do cenário econômico em que está inserida as suas oportunidades e ameaças.

Fala-se aqui da matriz SWOT, considerada a parte mais importante da análise ambiental e uma das ferramentas mais utilizadas no processo de planejamento estratégico, onde a instituição consegue entender o ambiente em que está inserida e criar condições necessárias para planejar seu futuro, na perspectiva de quatro variáveis:

- i. Pontos fortes: o que a organização tem de melhor, as vantagens, as competências, são fatores que estão no controle da organização;
- ii. Pontos fracos: habilidades e competências que estão sobre a influência da organização, mas que de alguma forma não geram nenhuma vantagem competitiva;
- iii. Oportunidades: são as forças do ambiente externo que influencia a organização positivamente, mas que não possuímos controle sobre elas;
- iv. Ameaças: são as forças do ambiente externo que a organização não tem o controle e que atingem de forma negativa a organização.

Na Figura 5 temos uma representação gráfica da aplicação da análise SWOT.

Figura 5: Forma de análise da situação da organização.

Análise SWOT		
	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Fatores Internos (Microambientais)	<p>Pontos Fortes (Strengths)</p> <p>O que a organização tem ou faz que gera vantagem em relação as outras organizações?</p>	<p>Pontos Fracos (Weaknesses)</p> <p>Quais os pontos que podem ser melhorados ou eliminados dentro da organização?</p>
Fatores Externos (Macroambientais)	<p>Oportunidades (Opportunities)</p> <p>Quais os fatores favoráveis que estão no ambiente externo que podem gerar vantagem a organização?</p>	<p>Ameaças (Threats)</p> <p>Que fatores negativos que estão no ambiente externo que podem impactar de forma negativa a organização?</p>

Fonte: adaptado de Colauto et al. (2007).

Segundo Neis (2015, p.77), a análise SWOT possui algumas vantagens, dentre elas se destacam: facilidade em desenvolver o processo, incentivo ao desenvolvimento em conjunto com diversos indivíduos de diferentes áreas e níveis hierárquicos; permite sintetizar de forma eficaz o *brainstorming*, colabora com a priorização das atividades a serem realizadas; e considerada fácil de visualizar e compreender.

A análise SWOT tem como objetivo estabelecer estratégias para fortalecer ainda mais os pontos fortes, minorar os pontos fracos, beneficiar-se das oportunidades e defender-se de ameaças, proporcionando assim o aperfeiçoamento, sobrevivência e desenvolvimento da organização.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Na atualidade, a consolidação do processo democrático perpassa pela estabilidade econômica, pela justiça social, pelo desenvolvimento sustentável e por transparência inequívoca em todos esses indicadores. As rápidas mudanças pelas quais passam o país, impulsionado também pela questão tecnológica, tende a elevar a cobrança social para a obtenção de indicadores cada vez melhores, especialmente no que tange à educação e direitos do cidadão. Nesse sentido, Matias-Pereira (2010, p. 107) assevera que, “a busca por uma cultura empreendedora na administração pública é essencial para a elevação do desempenho da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados”.

No Brasil, educação, saúde e segurança são anseios básicos da população e que estão, em grande parte, a cargo do Estado. Nesse caso, “a cultura empreendedora” de que fala o autor, que pode induzir a uma elevação de desempenho no setor público, é a meta que hoje se delinea nas instituições públicas.

Nesse sentido, é preciso que a administração pública priorize os modelos de gestão das entidades, considerando a importância dos serviços para a população.

Para responder às demandas e desafios de uma administração pública eficiente e transparente, os modelos de gestão na administração pública no Brasil possuem base legal amplamente divulgada, tendo seu cerne na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000) que estabelece parâmetros a serem seguidos por instituições públicas dos níveis federal, estadual e municipal referentes aos gastos públicos.

Em seu primeiro parágrafo, a Lei de Responsabilidade Fiscal preconiza:

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidadas e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Observa-se, já no primeiro parágrafo da referida Lei, que uma “ação planejada” eficiente das instituições pode avaliar o que preconiza a própria Lei, garantindo transparência, ao mesmo tempo em que pode imprimir qualidade aos serviços prestados à população.

Nesse sentido, pode-se estender o pensamento de “ação planejada” para qualquer instituição que queira ser, ou se tornar, competitiva no mercado. Nesse caso, torna-se necessário pensar/planejar, e a ferramenta do planejamento estratégico é a forma que atualmente se apresenta como a mais promissora para se organizar, ou reorganizar, uma instituição que queira resultados mais consistentes.

O planejamento estratégico é, pois, ferramenta essencial para a competição no mercado globalizado que ora se apresenta. Sobre o importante papel do planejamento estratégico em uma organização, Ferreira e Kovalski (2006, p. 2) afirmam:

O planejamento estratégico auxilia os diferentes a tomarem decisões, a se anteciparem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

A flexibilidade de que falam os autores define a maneira de lidar com as oscilações do mercado, que ora pode se apresentar com ameaças, ora com oportunidades. O planejamento estratégico é a ferramenta que permite às empresas movimentarem-se no mercado de maneira mais hábil.

Devem-se considerar todos esses aspectos administrativos também no setor público, onde o planejamento estratégico ganha uma dimensão mais elevada e, conseqüentemente, maiores desafios. As ações em organizações públicas não ocorrem ao bel prazer dos gestores. A atuação no setor público está sujeita a um arcabouço jurídico regulador específico e um conjunto de políticas e diretrizes traçadas pelo poder público. Além disso, a esfera pública está sujeita às resoluções e especificidades das esferas federal, estadual e municipal.

Kanaane et. al. (2010, p. 74), ao considerar a gestão estratégica no contexto do serviço público, assevera:

A gestão estratégica se constitui como indicador de suma importância no contexto organizacional na medida em que viabiliza o dimensionamento de práticas públicas sob várias perspectivas, tendo como pilares: o ambiente socioeconômico, o cliente-cidadão, as organizações públicas e privadas, o governo e as demandas socioculturais.

Considerando, pois, os pilares de que trata o referido autor, a opção pelo planejamento estratégico em uma instituição pública vem se constituindo no mecanismo mais utilizado por esses setores em razão da expectativa do público alvo de seus serviços e da sociedade na qual se insere.

De um modo geral, as instituições públicas, assim como as privadas, diferem nos serviços prestados à sociedade e, quando prestam serviços semelhantes ou complementares, há também a expectativa em buscar a excelência, uma vez que a concorrência também acontece nessa esfera.

No tocante à gestão de instituições de ensino superior públicas, sabe-se que essas se apresentam, ainda, com consideráveis entraves burocráticos – aspecto amplamente “reclamado” por muitos que fazem parte dessa comunidade. Adotar um modelo de gestão mais dinâmico e estratégico, visando modernizar a gestão e atender as expectativas da comunidade, impõe-se como caminho mais viável a ser tomado, considerando a dinamicidade de processos em que estão inseridas as instituições de ensino superior públicas.

Sobre essa dinâmica do gerenciamento nas universidades públicas, Bertucci (apud MAINARDESET et al, 2011):

Concluiu que os decisores, em todos os níveis, aparecem como intermediários entre o ambiente e a organização. Assim, a performance da organização será diretamente influenciada pela forma como os decisores/gestores percebem e compreendem a universidade, como articulam e iniciam processos e a maneira como incentivam e gerenciam as unidades organizacionais.

Considerada essa dinâmica apontada, cabem aos gestores de Instituições de Ensino Superior Pública (IESP), o papel de, também, pensar esse gerenciamento, buscando melhorar o desempenho nas ações que acontecem entre ambiente e organização.

Nesse sentido, o planejar estrategicamente possibilita conhecer e entender os elementos circundantes, bem como buscar, de modo mais eficiente, alternativas e ações que possam convergir para a consecução das metas traçadas, pois, segundo Machado (2008, p. 17), “uma das formas mais indicadas para se reorganizar uma organização que esteja desorganizada ou que queira ser mais bem estruturada é a confecção de um planejamento estratégico”.

No caso de uma Instituição de Ensino Superior Pública (IESP), o planejamento estratégico será orientado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este documento contém as diretrizes do Planejamento Estratégico da instituição e tem como objetivo auxiliar os gestores no processo decisório.

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), situa o PDI como um dos principais eixos referenciais das IESP. O documento em questão faz parte da nova estrutura interna que se almeja para as universidades públicas, para que haja condições de intervenções administrativas mais objetivas bem como subsidiar um gerenciamento mais focado.

Elaborado por um período de cinco anos, o PDI identifica a filosofia de trabalho da instituição, bem como define sua missão, sua estrutura organizacional e as diretrizes pedagógicas que irão orientar, dentro do prazo estabelecido por lei, as ações da instituição.

O PDI da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA é o documento exemplo desta pesquisa, o qual também servirá como guia para a análise que aqui se propõe. Nesse contexto, o PDI da UEMA, formulado a partir dos parâmetros já expostos, “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.” (MARANHÃO, 2016).

Sabe-se que a universidade é uma instituição múltipla, que atua em diferentes níveis e esferas, que vão desde a diversidade na formação, até o funcionamento da infraestrutura gerencial. Sob esse aspecto,

A Uema é uma instituição de educação de natureza pública, gratuita e de qualidade que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Tendo como compromisso a melhoria da qualidade da educação básica e as contribuições ao desenvolvimento do Estado, vem atuando nas seguintes áreas de conhecimento - Ciências Agrária e Veterinária; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Humanas e Filosofia; Ciências Sociais Aplicadas; Educação; Engenharias; Linguística; Letras e artes; Tecnologia. (MARANHÃO, 2016)

Assim sendo, é imprescindível que o planejamento dessa instituição passe por constantes reformas e ajustamentos, pois a dinâmica de sua própria natureza assim impõe.

Além das características administrativas da IESP, como foi delineado no PDI da UEMA, Santos et al. (2009, p. 29) aborda ainda outra questão:

Quando a universidade é uma instituição pública, soma-se a estas características outros elementos peculiares do setor público, entre eles, a profusão de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo burocrático.

Considerando esse contexto, espera-se que o PDI ajude a orientar o desenvolvimento da instituição, expressando o compromisso da universidade com a sociedade e favorecendo o planejamento em seus mais diversos níveis, buscando o equilíbrio, pois traçar as linhas de ação em um setor/órgão de uma universidade pública implica em estar alinhado ao PDI da instituição.

No que concerne aos aspectos relacionados à educação à distância no PDI da UEMA, o referido documento informa que:

A Educação a Distância é hoje reconhecida como uma modalidade de ensino cada vez mais presente na sociedade, na perspectiva de satisfazer às exigências educacionais decorrentes das transformações de ordem econômica e social, com possibilidades ilimitadas de democratizar o conhecimento. Importante ainda situar que, nas últimas décadas, têm ocorrido esforços tanto por parte da União quanto dos entes federados no sentido de buscar maior organicidade para as políticas e gestão da educação superior brasileira e, nesse contexto, para expansão e interiorização deste nível de ensino, incluindo-se a modalidade EaD. (MARANHÃO, 2016, p. 67).

Assim considerada, a UEMA, por meio de seu PDI, assume que a EaD, na instituição, possui importante papel na formulação de políticas que considerem as expectativas da sociedade maranhense, utilizando-se da tecnologia como meio para a consecução do fim principal que é a educação e consequente desenvolvimento do Estado.

O PDI da UEMA define ainda as três grandes diretrizes políticas que determinam a organização da EaD na instituição, bem como orientam as ações a serem planejadas no período de 2016-2020.

- i. Diretriz 1 – Adotar dinâmicas pedagógicas e metodológicas no ensino, na pesquisa e na extensão, na perspectiva do desenvolvimento de tecnologias e das novas tendências da EaD.
- ii. Diretriz 2 – Desenvolver processos de gestão contemplando os aspectos do planejamento, da organização e do controle da EaD levando em consideração a disponibilidade de recursos materiais, físicos, técnicos e humanos.
- iii. Diretriz 3 – Desenvolver um Sistema de Acompanhamento e Avaliação que se configure num processo dinâmico e permanente, a fim de subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão, produzindo correções na direção da melhoria de qualidade do processo pedagógico.

No PDI da UEMA essas diretrizes são acompanhadas de seus respectivos objetivos, pensados para orientar cada diretriz no planejamento de suas ações.

Na UEMA, as ações que envolvem a EaD são desenvolvidas pelo Núcleo de Tecnologias para Educação - UEMAnet, Núcleo que, refletindo a política educacional da instituição, busca oferecer uma educação colaborativa, interativa e em constante diálogo entre os membros participantes.

5 METODOLOGIA

A tipologia abordada nesta pesquisa parte do método dedutivo que, de acordo com Oliveira (2010, p. 49) é caracterizado “como sendo o procedimento de estudo que parte dos princípios já reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis para se chegar a determinadas conclusões”. Nesse caminho, e tendo como método a pesquisa bibliográfica e documental, pois se valeu de documentos internos à UEMA como o Plano de Desenvolvimento Institucional e ao UEMAnet como o Relatório 2015, foi feito inicialmente um levantamento que possibilitou compreender os fundamentos teóricos acerca do objeto de estudo. Alinhou-se a base teórica citada em bibliografias atualizadas com informações pertinentes e conceitos que possam contribuir para a elaboração da Monografia.

5.1 Tipo da Pesquisa

Há várias classificações científicas de tipos de pesquisa. Para a aplicação desta pesquisa, tomou-se como base a classificação apresentada por Vergara (2007), que qualifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

- a) quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa;
- b) quanto aos meios: documental (PDI e Relatório UEMAnet 2015), bibliográfica e estudo de caso.

5.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. Localizado na Av. Lourenço Vieira da Silva – Campus Paulo VI – Tirirical – São Luís - MA

5.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através de um questionário com sete questões abertas (Apêndice A), aplicado à Assessora Técnica do Núcleo Professora Mestre Eliza Flora Muniz Araújo.

5.4 Tratamento dos Dados

Os dados, por se constituírem respostas abertas e discursivas, foram tratados de forma não estatística, priorizando-se a codificação por meio de análise e estruturação de tabela.

Agrupado ao método da pesquisa bibliográfica, a segunda parte deste trabalho trata de um estudo de caso, do tipo descritivo e interpretativo. De acordo com Yan (apud OLIVEIRA, 2010, p. 33), “o método de estudo de caso facilita a compreensão de fenômenos sociais complexos e em geral se aplica com mais frequência às áreas das ciências humanas e sociais [...]”. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa de campo, junto ao Núcleo de Tecnologias para Educação da UEMA – UEMAnet, momento em que houve a coleta de informações por meio de aplicação de questionário de perguntas abertas, por meio de entrevista por pauta, sendo também uma pesquisa participante. Serviu ainda de base para coleta de material nesta pesquisa o PDI da UEMA, que permitiu tomar conhecimento das diretrizes do planejamento estratégico da instituição.

Assim sendo, tendo recuperado as bases teóricas sobre o planejamento estratégico, bem como as condições da UEMA no que se refere a essa questão, prosseguiu-se com a pesquisa de campo, cuja observação dos fatos, aliada a informações direcionadas via questionário, permitiram analisar e descrever as relações estabelecidas, o andamento, as etapas e as prospecções em relação ao planejamento estratégico no UEMAnet, objeto de pesquisa neste trabalho.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme descrito na metodologia, com o propósito de verificar o processo de elaboração do planejamento estratégico do Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet, especificamente aos elementos que interferem ou não no próprio processo de adequação da organização em relação ao ambiente externo.

Assim, foi realizada uma entrevista por meio de questionário com a Assessora Técnica do Núcleo, Professora Mestra Eliza Flora Muniz Araújo. A intenção foi levantar informações sobre as práticas de planejamento estratégico realizadas no contexto da Administração Pública, a fim de que se possa analisar os métodos utilizados à luz da teoria pesquisada.

6.1 Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet

Considerado uma das unidades estratégicas da UEMA, o Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet está ligado a iniciativas na área de Educação a Distância (EaD) e apoio a processos educativos tecnologicamente mediatizados.

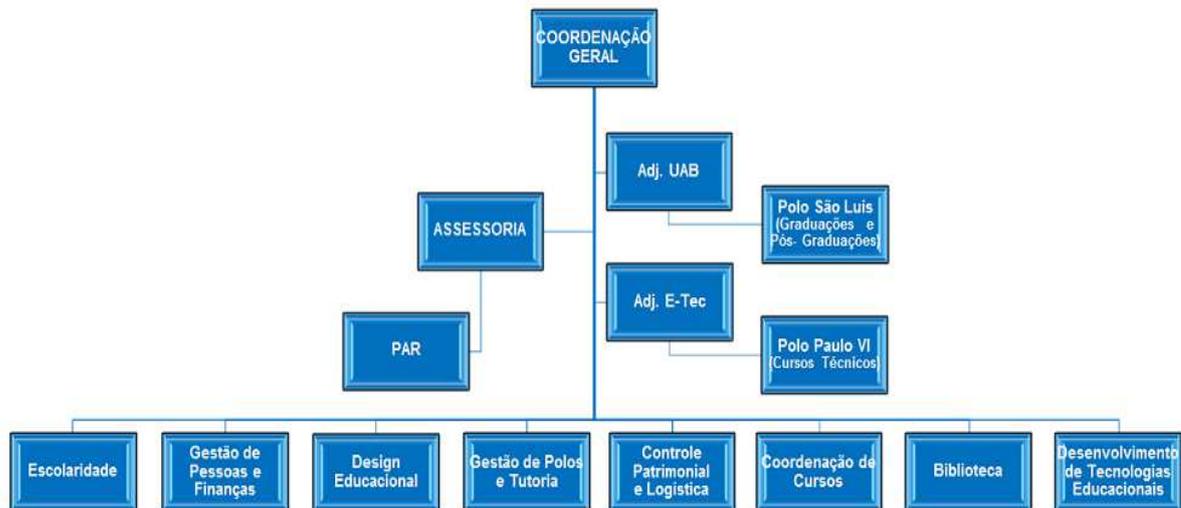
Está subordinado diretamente à Reitoria da Universidade Estadual do Maranhão como órgão responsável pela dinamização e coordenação das ações educativas mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação. Articula-se também com as Pró-Reitorias e Centros de Ciências e Centros de Estudos Superiores, objetivando a integração de esforços e a otimização de recursos para o pleno desenvolvimento da educação do Estado do Maranhão. Em 2008, o Núcleo de Educação a Distância (NEAD) foi transformado em UEMAnet. O Núcleo se configura atualmente como referência na educação mediada por tecnologias, em prol da democratização do acesso ao conhecimento e da expansão das oportunidades de aprendizagem.

O UEMAnet possui moderna estrutura tecnológica, metodológica e logística, concebida no âmbito da sua missão de “dar suporte tecnológico e logístico aos cursos à distância e presenciais oferecidos pela Universidade Estadual do Maranhão. No que diz respeito ao desenvolvimento e à produção de mídias educacionais”, tem como visão “ser referência entre as entidades desenvolvedoras de mídias, métodos e sistemas para o Ensino de Aprendizagem a Distância”, bem como valores “visão inovadora e empreendedora; desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos e colaboradores; comportamento social e compromisso com resultados”, focados para diferentes frentes e programas institucionais. Ambos visam

consolidar seu propósito de intermediar cursos em nível médio (educação profissional), educação superior (graduação e pós-graduação *lato sensu*) e formação continuada, em diferentes áreas do conhecimento.

O Núcleo, no seu processo de reorganização, sofreu ajustes na sua estrutura operacional, em virtude das novas diretrizes da UEMA. Essa nova estrutura está apresentada a seguir na figura 6.

Figura 6: Funcionograma do UEMAnet 2015

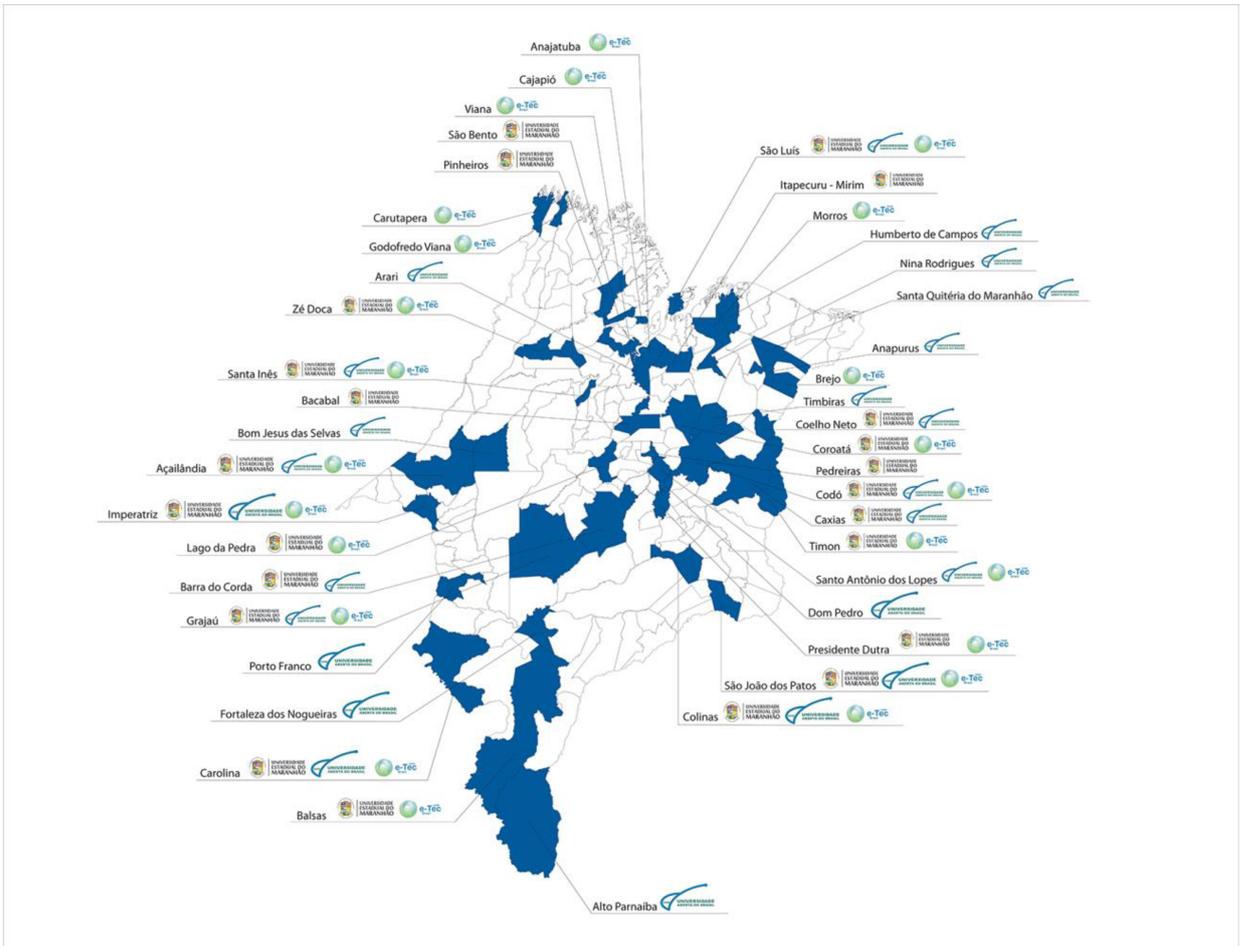


Fonte: Relatório UEMAnet 2015

Em 2015, a UEMA ofertou 20 cursos na modalidade EAD nos níveis de pós-graduação (especialização), graduação (licenciatura, bacharelado e tecnologia) e técnicos (subsequente), atendendo 6.735 alunos em 43 Polos de Apoio Presencial, distribuídos nas 05 mesorregiões do Estado. Observa-se no mapa que todas as mesorregiões são contempladas com cursos na modalidade a distância, ofertados pela UEMA. Porém, o quantitativo de Polos ainda não é insuficiente para atender a necessidade de todos os municípios. Constata-se que há áreas que se encontram totalmente descobertas em relação a oferta de cursos a distância

O mapa a seguir exhibe a localização de cada um desses Polos.

Figura 7: Mapa de Distribuição dos Polos da UEMA, UAB e REDE e-Tec Brasil



Fonte: Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMAnet (2015)

Esses dados mostram o esforço da UEMA por meio do seu Núcleo de Tecnologias para Educação em oportunizar o acesso democrático ao conhecimento, disponibilizando à sociedade uma variedade de cursos, em diferentes níveis e áreas. A UEMA iniciou a sua experiência com MOOCS (Cursos Abertos) em junho de 2014, com o Curso de Negociação, alcançando 3.892 alunos. No mesmo ano iniciou-se o Curso de Bioética com 1.890 alunos. Em 2015 chegou a ofertar 07 cursos, alcançando 7.211 alunos. Atualmente, o UEMAnet possui 13 MOOCS que estão em 30 países.

O UEMAnet dispõe ainda de outros serviços mediados pelas tecnologias como: produção de mídias (material impresso em linguagem dialógica, videoaulas, games educativos e outros), transmissão de vídeo e *web conferência*, oferta de cursos de formação inicial e continuada para tutores, coordenadores de polos de apoio presencial e oficinas (Cifragem Linguística, Câmera em Ação, DE. Letrando e Comprove) para professores, entre outros. Em 2012, o Núcleo lançou a primeira edição da Revista PoloUm, de

periodicidade semestral, que traz em suas edições reportagens sobre educação a distância, retratando experiências exitosas dentro e fora do Núcleo, além de entrevistas e material informativo ligados à área da educação a distância.

No ano de 2015, a UEMA, por meio do UEMAnet, lançou durante o 21º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância a primeira edição da Revista “TICs & EaD em Foco”, uma publicação on-line, científica multidisciplinar. A Revista tem por objetivo destacar a pesquisa, o desenvolvimento e as práticas da Educação a Distância, bem como o uso de Tecnologias Digitais para Informação e Comunicação na Educação, com impactos na área de aprendizagem.

A abrangência e importância do UEMAnet na estrutura da UEMA e seu intenso trabalho, tanto no apoio a projetos de vários *campi* como na execução de projetos próprios, tornam o Núcleo um ambiente adequado para se pensar e analisar o planejamento organizacional na instituição, apontando caminhos e descrevendo a situação atual do núcleo no que se refere à temática analisada nesta pesquisa.

6.2 Análise das Respostas

Relembrando os passos metodológicos dessa análise, frisa-se que os comentários analíticos têm por base a relação entre o teor teórico pesquisado para servir de base a esta pesquisa, relacionando-o com as respostas dadas ao questionário direcionado que se aplicou.

Ao todo foram elaboradas e aplicadas sete questões abertas (Apêndice - A). Faz-se importante frisar que, tanto a elaboração do questionário quanto a análise das respostas, foram embasadas nos aspectos teóricos e práticos do planejamento estratégico. Nesse sentido, seguem as respostas e respectivas análises.

Quando questionado sobre o ambiente interno do UEMAnet e pontos fortes e pontos que podem ser melhorados, obteve-se a seguinte análise.

ANÁLISE: Fica claro diante disso, que a gestão do Núcleo dedica atenção criteriosa ao levantamento das forças e possíveis fraquezas do órgão. Observou-se que há um certo equilíbrio no que diz respeito aos pontos fortes e aos que devem ser melhorados. Nesse sentido, cabe salientar que os pontos a serem melhorados podem se transformar em metas futuras de planejamento, com vistas a potencializar os pontos fortes. A busca pelo

aperfeiçoamento constante é que irá otimizar o processo de adequação no sentido de fortalecer a instituição no alcance das oportunidades apresentadas pelo ambiente.

Quando questionado sobre a definição do ambiente externo do UEMAnet, obteve-se a seguinte análise.

ANÁLISE: Esta questão evidencia a percepção de que o Núcleo não é apenas parte componente da Universidade, mas de todo seu entorno. Da mesma forma, há que se compreender que as ações do órgão repercutem perante as demais instituições do governo do Estado. Percebe-se neste ponto que o ambiente externo demanda muitas ações do Núcleo. Nesse sentido, o planejamento que propõe a alcançar os pontos a serem melhorados (item 1) pode se tornar uma ferramenta fundamental para a manutenção da visibilidade externa positiva do Núcleo.

Quando questionado sobre o ambiente externo considera como ameaças e oportunidades.

ANÁLISE: As ameaças, no contexto atual, como não poderiam deixar de ser, estão concentradas no momento de crise política e econômica pela qual atravessa o país. As limitações em termos de recursos afetarão sobremaneira as decisões estratégicas a serem tomadas. Quanto às oportunidades, surge a necessidade de uma postura proativa no sentido de estabelecer parcerias e promover a visibilidade do órgão diante da Universidade e da comunidade em geral. Esse fator pode ser trabalhado positivamente pelo Núcleo.

Questionado sobre o que é preciso para explorar as oportunidades, obteve-se no UEMAnet, obteve-se a seguinte análise.

ANÁLISE: A visão da assessoria técnica do Núcleo dialoga com o presente, vendo oportunidades nas áreas em que o Núcleo pode atuar. Relacionando-se esse aspecto ao que foi informado na questão 3, essa visão se constitui em oportunidades para o Núcleo. É preciso pensar nesse caso, no aspecto operacional concernente às equipes de trabalho. Investir no capital intelectual é uma forma segura de buscar a adequação das capacidades internas da organização às possibilidades oferecidas pelo meio externo. Nesse quesito, o processo de planejamento em nível estratégico é condição *sine qua non* para o alcance dos objetivos e metas definidos pela gestão.

Questionado sobre as formulações das estratégias do UEMAnet e qual o papel do PDI da UEMA, obteve-se a seguinte análise.

ANÁLISE: O UEMAnet demonstra visão holística, estando em sintonia com os demais setores da Universidade. Nisso, o PDI se revela como uma oportunidade de consolidar as prioridades do Núcleo no âmbito institucional. O direcionamento proveniente da cúpula da Universidade irá balizar as estratégias a serem formuladas e as linhas de ação a serem adotadas pelo UEMAnet. Não obstante, iniciativas que atendam às especificidades do Núcleo serão bem-vindas, uma vez que a Universidade incentiva a inovação e a criatividade por parte de seus gestores do nível tático.

Quando questionado sobre de que maneiras/meios o UEMAnet procura garantir que as estratégias sejam devidamente implementadas, obteve-se a seguinte análise.

ANÁLISE: Considera-se, a partir dessa resposta, que o UEMAnet já possui um plano de ação que delinea – no presente – as expectativas futuras, funcionando como uma espécie de plano estratégico. Entretanto, parece haver uma lacuna no sentido da previsão de ações corretivas que possam vir a se fazer necessárias. Todo planejamento funciona num processo cíclico, que culmina na apuração dos resultados alcançados e o delineamento de medidas preventivas no sentido de dirimir discrepâncias entre as metas estabelecidas e aquilo que foi efetivamente alcançado ao fim de um ciclo.

Questionado sobre de que maneira os resultados obtidos são avaliados e como são executadas as medidas/ações corretivas caso se mostrem necessárias, obteve-se a seguinte análise.

ANÁLISE: Foi observado que a avaliação ocorre no UEMAnet mais em nível de cursos, envolvendo os atores diretamente ligados aos cursos da instituição. Os demais setores administrativos do Núcleo, não participantes dessa avaliação dos cursos, tornam-se carentes desse importante instrumento de análise e ordenação. Por essa razão, também as ações corretivas são pensadas no espectro do curso.

Os dados alcançados permitiram verificar a relevância da realização da entrevista junto à gestora do Núcleo, visto que as respostas puderam direcionar e apontar, não apenas caminhos, mas expectativas do UEMAnet para os próximos anos.

De forma geral, podem-se elencar dois grandes temas guias a partir das respostas obtidas: ações presentes e expectativas futuras. No primeiro tema, as ações presentes apontaram para o que já está se fazendo no Núcleo diante das demandas internas e externas e a necessidade de novos planejamentos para desenvolvimento de novos projetos com novas tecnologias. Nesse sentido, percebe-se que há um interesse em manter as conquistas alcançadas, porém também se pôde perceber, a importância de melhorá-las, dado o caráter dinâmico do UEMAnet.

Em relação ao segundo tema, as expectativas futuras e oportunidades, pode-se observar que há uma expectativa no Núcleo em encontrar novas parcerias junto às organizações, sejam elas públicas ou privadas. Oferecer novos serviços e produtos e também promover a divulgação e reconhecimento das ações e atividades do Núcleo, além de finalizar o manual de rotinas. Assim, como forma de delimitar o que se entendeu em relação aos temas citados, elaborou-se a Tabela 3, sintetizando esses dois elementos.

Tabela 3: Temas guias das respostas obtidas.

AÇÕES PRESENTES	EXPECTATIVAS FUTURAS/OPORTUNIDADES
Comprometimento com o trabalho	Parcerias com instituições privadas
Engajamento das equipes	Reconhecimento externo
Espírito inovador	Visibilidade das ações
Visão de futuro	Projetos de cunho tecnológico
Motivação dos colaboradores	Divulgação dos trabalhos
Novas tecnologias	Visão empreendedora
Novos projetos	Consultoria
Planejamento das ações	Desenvolvimento de sistemas
Estrutura de Qualidade	Criação de manual de rotina

Fonte: elaborada pela autora (2016).

Como não há, no que se refere ao planejamento estratégico, um modelo ideal que, ao ser alcançado não necessite de ajustes, o UEMAnet busca constante aperfeiçoamento, o que não impede que pontos a serem melhorados possam ser detectados. Nesse sentido, a própria essência dinâmica do planejamento estratégico constitui-se em uma ferramenta para o Núcleo, uma vez que a cada novo desafio torna necessário reavaliar caminhos e decisões.

Os desafios de trabalhar com educação pública no país são enormes e notórios, e o UEMAnet oferece, para o processo de ensino e aprendizagem, suporte tecnológico à educação presencial, além de ser responsável pela concepção, intermediação, gestão, avaliação e difusão de projetos mediados pelas tecnologias de informação e comunicação no âmbito da UEMA.

7 CONCLUSÃO

Para as organizações atuais, sejam públicas ou privadas, não é dada a escolha de prescindir de um planejamento que seja capaz, não apenas de mantê-las no mercado, mas de fazê-las dinâmicas, competitivas e inovadoras naquilo a que se pretende. Nesse caminho, o planejamento, compreendido como a deliberação de um conjunto de ações capazes de conduzir à realização de planos e projetos, com vistas a um objetivo macro, constitui-se na ferramenta mais e melhor utilizada.

Dentre as especificidades do planejamento, destacou-se nesta pesquisa o planejamento estratégico, pois está relacionado a metas de longo prazo, ou seja, metas que permitem traçar o “futuro” da organização, objetivando resultados macros.

Levando em consideração o que preconizam as concepções teóricas levantadas, e ponderando os diversos desafios que ora se apresentam para as IEPS, justifica-se o UEMAnet trilhar os caminhos para a implantação de um planejamento estratégico.

Até 2008, a educação a distância na UEMA era praticada pelo NEAD. Após o ano de 2008, quando da implantação do UEMAnet, o processo de ensino aprendizagem intermediado pelas tecnologias só cresceu em oferecimento de serviços e apoio aos mais diversos projetos de graduação e pós graduação do próprio Núcleo e da UEMA como um todo. Com isso, a necessidade de um planejamento tornou-se premente. Compreendendo esse contexto, estabeleceu-se como hipótese nesta pesquisa que o diagnóstico se apresentaria como instrumento fundamental de detecção do nível de qualificação da organização, e que a obtenção desse diagnóstico poderia direcionar estratégias de ações mais eficazes que pudessem orientar os novos rumos do UEMAnet.

A partir da discussão e compreensão dos conceitos aqui estabelecidos, utilizou-se a matriz SWOT, ferramenta mais empregada no planejamento estratégico, como guia no processo de análise, que se completou, então, quando da aplicação de um questionário à assessoria técnica do UEMAnet, com vistas a levantar informações que pudessem guiar uma apreciação de diagnóstico sobre a presença do planejamento estratégico no Núcleo.

Com a análise empreendida, estabeleceram-se algumas considerações, sendo a primeira delas a percepção de dois grandes temas guias, oriundos das respostas ao questionário: ações presentes e expectativas futuras. O primeiro, direcionado para o que já produz no Núcleo, diante das demandas internas e externas; o segundo, direcionado às expectativas futuras.

Percebeu-se um equilíbrio entre esses dois temas, o que pôde ser interpretado como uma sinalização de que o Núcleo pretende manter as conquistas, mas que a necessidade de melhorar também é premente.

Quanto às oportunidades, a percepção dessas dependerá do uso do material humano e tecnológico do Núcleo, aspecto que um planejamento a médio/longo prazo pode alcançar. Sendo parte de uma IESP, o UEMAnet também sofre com as dificuldades que as organizações públicas enfrentam, sendo essas consideradas as maiores ameaças.

A análise empreendida refletiu, de fato, o momento pelo qual passa o Núcleo no que diz respeito à implantação de um planejamento estratégico. A espera da implantação do PDI da UEMA, previsto para os próximos meses, oportunidade em que o Núcleo poderá, de fato, produzir seu planejamento próprio a partir das diretrizes estabelecidas pela universidade, o UEMAnet reflete um momento de equilíbrio, propício porém a mudanças.

Esta pesquisa pretende, assim, contribuir sobre a temática estudada, bem como deixar considerações que possam ser analisadas e debatidas. Assim, o tema discutido não se esgota com este estudo, podendo ser aprofundado em pesquisas futuras, visto que há muitos setores que podem e devem fazer uso do planejamento estratégico em busca da melhoria constante.

REFERÊNCIAS

- ASSEN, Marcel van. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer.** Narcel van Assen, Gerben van den Berg, Paul Pietersma; [tradução Milena Steger]. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COLAUTO, Romualdo Douglas; MECCA, Marlei Salete. et al. **Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais.** XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa – PB, 2005.
- FERREIRA, Heron Conrado do Carmo; KOVALESKI, João Luiz. **Processo de elaboração do planejamento estratégico, na gestão de instituições de ensino superior privado.** XIII SIMPEP Bauru, SP. 2006.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- JOHNSON, Gerry. **Explorando a estratégia corporativa /** Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Wittington; tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KANAANE, Roberto. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas /** Roberto Kanaane; Alécio Fiel Filho; Maria das Graças Ferreira. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARANHÃO. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2016-2020 /** Universidade Estadual do Maranhão. São Luís: UEMA, PROPLAN, 2016.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo: Atlas, 2012.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** Atlas: São Paulo, 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NEIS, Dyogo; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia.** São Paulo: Atlas, 2015. (v.4)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26. ed. São Paulo: Atlas 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 3ed. revisada e ampliada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PEREIRA. M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

Plano de Desenvolvimento Institucional – **PDI: 2016-2020 / Universidade Estadual do Maranhão.** São Luís: UEMA, PROPLAN, 2016

UEMA. **Relatório de Atividades.** UEMAnet, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios.** 3. ed. revisada e ampliada – São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Jane Lucia Silva; JÚNIOR, Olival de Gusmão Freitas. et. al. **Modelo de planejamento estratégico em uma Universidade Pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas.** IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009.

SANTOS, Luís Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22.ed.rev. e ampl. de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

UEMA. **UEMA: a Universidade de todo Maranhão/Universidade Estadual do Maranhão.** São Luís: UEMA, PROPLAN, 2015.

UEMA. **Relatório de Atividades.** UEMAnet, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?** São Paulo: Thompson, 2006.

APÊNDICES

APÊNCICE A - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM QUESTÕES ABERTAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM QUESTÕES ABERTAS

Cara Profa. Mestra Eliza Flora Muniz Araújo,

O questionário abaixo tem como objetivo contribuir para a elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Estamos buscando a perspectiva do gestor que lida com a definição de estratégias no contexto da administração pública. Agradecemos desde já sua colaboração no sentido de enriquecer nossa pesquisa.

Tema: **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** um estudo de caso no Núcleo de Tecnologias para Educação da UEMA (UEManet)

Pesquisadora: **Cristiane Costa Peixoto**

Professor-Orientador: **Prof. Esp. Celso Machado dos Santos Júnior**

1. Em relação ao ambiente interno do UEMANET, descreva o que você considera como:
 - a) Pontos fortes?
 - b) Pontos que podem ser melhorados?
2. Como você definiria o ambiente externo em que o UEMANET está inserido?
3. No que diz respeito a este ambiente externo, o que você considera como:
 - a) Ameaças?
 - b) Oportunidades?
4. O que é preciso para explorar as oportunidades?
5. Como são formuladas as estratégias do UEMANET? Qual o papel do PDI da UEMA nessa tarefa?
6. De que maneiras/meios o UEMANET procura garantir que as estratégias sejam devidamente implementadas?
7. De que maneiras os resultados obtidos são avaliados? Como são executadas as medidas/ações corretivas caso se mostrem necessárias?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM QUESTÕES ABERTAS E RESPOSTAS

PERGUNTA1: Em relação ao ambiente interno do UEMAnet, descreva o que você considera como: a) Pontos fortes? b) Pontos que podem ser melhorados?

RESPOSTA: a) *O comprometimento das equipes em relação ao desenvolvimento dos projetos. É perceptível o entusiasmo dos colaboradores a cada projeto lançado no Núcleo. O engajamento das pessoas e a disponibilidade para o desenvolvimento dos trabalhos. O espírito inovador, vez que as pessoas estão sempre buscando algo novo para incrementar os projetos. Visão de futuro das pessoas mais envolvidas nas questões tecnológicas, que se colocam sempre interessadas em buscar mais para desenvolver e fazer crescer o Núcleo. Não há acomodação, estão sempre em busca do novo. Nível de compromisso elevado com as atividades, mesmo não sendo funcionários efetivos do quadro da universidade e sim colaboradores. A infraestrutura que o Núcleo possui, oferece condições de fazer o que se faz hoje, cumprindo com as metas estabelecidas. Pessoas com qualidade profissional e motivadas. Qualidade do estúdio e equipamentos.* b) *O nível de comunicação interna é um pouco falha. Não há um fluxo eficiente de organização da comunicação. Existe a necessidade de normas e manuais de rotinas. Sabe-se que está em processo de construção, quando concluído possibilitará mais comprometimento. As contratações são efetuadas por projetos não sendo estas pessoas efetivadas. Colaboradores com boa qualidade profissional, essenciais para o trabalho do Núcleo e não permanecem após o final do projeto. Implementação da acessibilidade. Não há acomodação dos colaboradores, vão em busca do novo. Melhoria na divulgação, socialização das ações, dos trabalhos no que a UEMA através do Núcleo está desenvolvendo; alguns setores da universidade muitas vezes não sabem o que está acontecendo em termos de desenvolvimentos e trabalhos no Núcleo.*

PERGUNTA 2: Como você definiria o ambiente externo em que o UEMAnet está inserido?

RESPOSTA: *O Núcleo tem uma boa visibilidade tanto interna quanto externamente, em função das suas ações, vez que busca atender as demandas da UEMA e de outras instituições. Portanto, eu considero muito boa. A visibilidade das Ações que o Núcleo desenvolve é grande, os cursos que oferece, a forma como são feitos, o aspecto inovador, pessoas capacitadas. Muitas organizações buscam parcerias. No que diz respeito às instituições públicas do estado, o Núcleo está à frente de muitas quanto ao aspecto da*

inovação tecnológica. As pessoas que estão de fora conseguem ver o que a UEMA faz em termos de EAD. As organizações que buscam parcerias não fazem ideia da estrutura do UEMAnet, só adquirem a essa noção quando fazem as visitas in loco.

PERGUNTA 3: No que diz respeito a este ambiente externo, o que você considera como: a) Ameaças? b) Oportunidades?

RESPOSTA: a) *Há espaço para todos. Neste momento eu posso considerar como ameaça, a crise que o país está atravessando e que atinge diretamente as instituições públicas. Portanto, isso tem implicado na indefinição por parte dos órgãos dos governos estadual e federal quanto ao financiamento dos programas a serem desenvolvidos. Isso realmente ameaça o funcionamento do Núcleo, vez que, como consequência disso, poderá acarretar demissões.* b) *A busca de parcerias com empresas privadas para o desenvolvimento de projetos que possam dar sustentabilidade ao Núcleo, tanto com a oferta de cursos na modalidade a distância quanto de outros projetos de cunho tecnológico. Hoje o SENAI busca o Núcleo para fazer capacitação para os próprios instrutores; a Polícia Militar procura para cursos em Segurança do Trabalho, tudo em função da expertise que possui hoje; trabalhos com a Dalcarr, capacitando os funcionários da empresa. Núcleo mais reconhecido do que divulgado. O público externo vendo o trabalho que o Núcleo faz. Se houvesse divulgação o Núcleo iria ser mais procurado.*

PERGUNTA 4: O que é preciso para explorar as oportunidades?

RESPOSTA: *Ter visão empreendedora, espírito inovador e um bom planejamento. Divulgar mais os trabalhos. A UEMA tem dificuldades de efetivar algumas parcerias com empresas. Limitações por ser uma instituição pública gratuita, não podendo ser cobrado valores para os cursos. O Núcleo pode dar consultoria na área tecnológica com desenvolvimento de sistemas e ambientes virtuais que hoje as instituições precisam.*

PERGUNTA 5: Como são formuladas as estratégias do UEMAnet? Qual o papel do PDI da UEMA nessa tarefa?

RESPOSTA: *As estratégias são formuladas com base nas diretrizes da UEMA, especialmente do BSC que faz parte do planejamento estratégico para o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que, onde se teve a oportunidade de estabelecer metas e a partir daí trabalhar as diretrizes para Plano de Ação do Núcleo. Com ações que estão estabelecidas para serem financiadas pelo governo federal e outros com o próprio recurso da*

Uema, como o curso de inglês. Em função da crise teve uma parada nos cursos por falta de recursos do governo federal atingindo tudo o que foi planejando desde o começo do ano. O PDI é uma ferramenta de gestão com metas estabelecidas para um período de quatro anos. Construído a partir de comissões que buscam ouvir a comunidade acadêmica e definir as prioridades de cada categoria. No caso da UEMA o PDI está em fase de conclusão, mesmo assim, o Núcleo já está trabalhando para atender as suas prioridades.

PERGUNTA 6: De que maneira/meios o UEMAnet procura garantir que as estratégias sejam devidamente implementadas?

RESPOSTA: *Com base no seu Plano de Ação que tem linhas definidas referenciadas nas ações financiadas pelo Governo Federal (cursos de especialização, graduação e técnicos), ações financiadas com recursos da UEMA e outras advindas de parceiros.*

PERGUNTA 7: De que maneira os resultados obtidos são avaliados? Como são executadas as medidas/ações corretivas caso se mostrem necessárias?

RESPOSTA: *Como a maioria das ações se manifesta em forma de cursos, os resultados são aferidos pela produtividade, ou seja, pelo nível de aprovação. Essa avaliação ocorre em vários âmbitos: pelos alunos, pelos professores e tutores, pelas equipes gestoras tanto local quanto em nível dos órgãos financiadores. No que diz respeito às medidas corretivas, estas são efetuadas no processo, na tentativa de dirimir a evasão e as reprovações, que metodologias estão sendo usadas, se preciso mudar a metodologia, como os cursos estão sendo desenvolvidos no ambiente virtual. Esse trabalho se dá por conta de cada equipe que gerencia os cursos. Em nível macro, ou seja, da Coordenação Geral do Núcleo, essa avaliação ocorre por meio de reuniões e medidas de natureza gerencial.*

Foi criada uma equipe de monitoria para a avaliação do que os cursos estão fazendo, o retorno dos alunos e polos. Existem as avaliações que são feitas pelos financiadores, através de sistemas de avaliação. Criação das funções de assistente de curso, monitoria para acompanhar e ir aos polos para que os cursos possam ser acompanhados mais de perto.