

# ANÁLISE DE AMBIENTE E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS EM CURSO DE MEDICINA

## *ENVIRONMENTAL ANALYSIS AND PROPOSITION OF STRATEGIC ACTIONS IN THE MEDICINE COURSE*

**Ronaldo Jose Seramim**<sup>1</sup>

**Ronaldo Bulhões**<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este relato tecnológico tem objetivo de apresentar uma proposta de intervenção estratégica com base na análise de ambiente, realizada no curso de medicina, em uma Instituição de Ensino Superior no Oeste do Paraná. A metodologia da pesquisa ação foi utilizada para diagnosticar e propor um plano de ação para compor o plano estratégico. Foram realizadas entrevistas, observação direta participante e participação efetiva nas reuniões de colegiado e Núcleo de Desenvolvimento Docente. Foi estabelecido um plano de ação estratégica em parceria com a coordenação do curso e docentes. Os principais resultados indicaram a relevância e o papel da estratégia, integrada com a Proposta Pedagógica e Plano de Desenvolvimento Institucional. A análise de ambiente permitiu elencar os riscos, oportunidades, pontos fortes e fracos a serem enfrentados no processo de gestão do curso. Ao final, foram elencadas 13 ações estratégicas e definidas a visão e missão estratégica, que necessitam de acompanhamento constante. As ações foram apresentadas e aplicadas na organização, com contribuições essenciais para concretizar os objetivos e auxiliar na aplicação das metodologias ativas de ensino-aprendizagem de forma efetiva e eficaz.

**Palavras-chave:** Estratégia; análise de ambiente; curso de medicina.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste-UNICENTRO, Pós-graduado em Administração Financeira pela UNICENTRO e em Docência no Ensino Superior pela UniCesumar, Mestrando do Programa de Pós Graduação em Administração-Mestrado Profissional - UNIOESTE-PR, Brasil. Contato: [ronaldoseramim@yahoo.com.br](mailto:ronaldoseramim@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Mestrado em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/Universidade de São Paulo - ESALQ/USP, Doutorado em Economia Aplicada pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Professor do Curso de Ciências Econômicas da UNIOESTE/Cascavel, Brasil. Contato: [ronaldobulhoes@hotmail.com](mailto:ronaldobulhoes@hotmail.com)

## **Abstract**

*This technological report aims to present a proposal of strategic intervention based on the analysis of environment, carried out in the medical course, in a Higher Education Institution in the West of Paraná. The action research methodology was used to diagnose and propose a plan of action to compose the strategic plan. Interviews were carried out, direct participant observation and effective participation in collegiate meetings and Teaching Development Nucleus. A strategic action plan was established in partnership with the course coordination and teachers. The main results indicated the relevance and the role of the strategy, integrated with the Pedagogical Proposal and Institutional Development Plan. The analysis of the environment allowed to list the risks, opportunities, strengths and weaknesses to be faced in the course management process. In the end, 13 strategic actions were defined and the vision and strategic mission were defined, requiring constant monitoring. The actions were presented and applied in the organization, with essential contributions to achieve the objectives and help in the application of active teaching-learning methodologies in an effective and effective way.*

**Keywords:** *Strategy; Environmental analysis; medicine course.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O planejamento estratégico possui suas peculiaridades quando discutido em uma Instituição de Ensino Superior – IES, pois há uma série de procedimentos, restrições, legislação e possibilidades que dependem de cada organização, não obstante, cada curso pode sofrer interferência direta do ambiente caso não possua ações estratégicas direcionadas. Nesta perspectiva, alguns procedimentos básicos, como a análise de ambiente, são necessários para nortear a elaboração de um planejamento estratégico de curso, que seja consistente e condizente com estratégias institucionais.

As ações estratégicas definidas neste estudo consideram os resultados que o curso de medicina pretende atingir, portanto, definir os resultados é base do processo de planejamento estratégico (BARBOSA; BRONDANI, 2005; PAULO, 2013; PAULO, 2016). No entanto, para ter clareza nos resultados pretendidos é necessário conhecer muito bem o ambiente. “O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a organização atua” (FILHO; VANIN, 2013, p. 54). Por isso, formular estratégica é uma questão de sobrevivência, adaptação aos novos desafios que são impostos por variações constantes, pela dificuldade de controle do ambiente externo (MARTINS; GUINDANI, 2013).

Estudos que envolvem análise de ambiente refletem em contribuições para as organizações, como ferramenta de avaliação e apoio na mudança organizacional, contribuindo no planejamento estratégico (GAFURI; ROJO; MIURA, 2017). A análise de ambiente em cursos de graduação é sugerida por Almeida e Cardoso (2014), que destacam a importância de definir estratégias para um curso, sugerindo análises com variáveis que envolvam docentes e técnicos administrativos.

Diante disso, este relato apresenta uma proposta de intervenção estratégica com base na análise de ambiente realizada no curso de medicina de uma Instituição de Ensino Superior, localizada no Oeste do Paraná, região da tríplice fronteira, com características multiculturais e classificada como polo de desenvolvimento econômico. A análise de ambiente ocorreu visando descobrir oportunidades e riscos, pontos fortes e fracos, para posteriormente estabelecer diretrizes organizacionais, formular, implementar e controlar as estratégias (CERTO; PETER, 2010).

A análise de ambiente é uma das principais etapas da administração estratégica, sendo que o ambiente é dividido em ambiente geral ou macroambiente e ambiente operacional ou setorial (FERNANDES; BERTON, 2007), e “qualquer organização vive em um ambiente e nele encontra e satisfaz objetivos e fins” (FILHO; VANIN, 2013, p. 64). Ao falar em análise de ambiente é necessário descrever as origens dos fatores estratégicos já mencionados (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que em inglês são representados pela sigla SWOT, ou seja, *strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), desenvolvida na Escola do Design (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Dessa forma, este estudo possui natureza técnica com propósitos profissionais e ao mesmo tempo com o rigor da pesquisa científica (BIANCOLINO *et al.*, 2012). A concepção sobre administração estratégica está ligada ao conceito de um processo contínuo e circular no intuito de manter a organização como um conjunto integrado adequadamente ao seu ambiente (CERTO; PETER, 2010). Ao mesmo tempo, vislumbra-se o pensar a estratégia em uma IES, inserida em um cenário político educacional em que o planejamento não deve preocupar-se apenas com fatores econômicos e financeiros, tal como na década de 1980 (GENTILINI, 2014).

Neste estudo, a concepção cíclica e contínua de estratégia foi adotada para que a integração ocorra entre todos os envolvidos na comunidade universitária, com direcionamento para um curso de graduação, principalmente em relação ao harmonioso relacionamento entre departamentos administrativos e pedagógicos. A proposição de ações estratégicas se torna relevante e necessário, para contribuir com a eficácia e eficiência em nível institucional.

## 2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O trabalho técnico foi baseado na pesquisa ação, executado com base na experiência profissional e prática do aluno pesquisador (BIANCOLINO *et al.*, 2012). Para a observação o pesquisador foi inserido nas reuniões docentes e no Colegiado do Curso, as ações propostas representam um trabalho de assessoria.

A atividade iniciou em abril e encerrou em agosto de 2016, com as seguintes atividades: participação em 03 reuniões de colegiado; 4 reuniões de docentes, como observador; Aplicação de questionário com alunos e docentes sobre a avaliação geral do curso; Observação e aplicação de questão com equipes administrativas vinculadas ao curso; apresentação e discussão da proposta de planejamento à coordenação de curso.

As reuniões de colegiado ocorreram nas seguintes datas: 04/05/2016; 01/06/2016 e 27/07/2016. A aplicação de questionários foi realizada no período de 19/07/2016 a 14/08/2016. Os questionários com professores e alunos visou identificar a percepção, o comprometimento e a avaliação geral do curso, além de obter sugestões operacionais para a gestão administrativa. Os *links* dos questionários *online* foram enviados aos 37 docentes do curso e para 175 alunos matriculados e ativos em 2016, aplicados pela ferramenta do *Google Forms*. Apesar dos *links* terem sido encaminhados por e-mail institucional, houve pouca adesão em primeiro momento, ao final, foi possível obter 46 respostas de alunos e 16 de docentes.

Para realizar a análise de ambiente, tomou-se como base o conhecimento teórico sobre o assunto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; FERNANDES; BERTON, 2007; CERTO; PETER, 2010; MARTINS; GUINDANI, 2013; FILHO; VANIN, 2013; PAULO, 2016; GAFURI; ROJO; MIURA, 2017), adaptando para as peculiaridades do curso e da instituição analisada. A análise de ambiente também foi possível com a participação do pesquisador nas atividades operacionais, na verificação das demandas de curto prazo.

Os questionários visaram identificar, na perspectiva dos pesquisados, como avaliam o curso os docentes e discentes, por meio de questões diferenciadas para cada grupo, no entanto, com uma questão aberta para que os respondentes pudessem opinar com sugestões de melhoria para o curso, permitindo análises qualitativas.

Setores administrativos de apoio foram consultados, principalmente aqueles relacionados com o atendimento acadêmico. Foram investigados quanto aos pontos que precisam ser melhorados nos diversos processos envolvendo alunos e professores.

Ao ressaltar a importância de um relato tecnológico convincente, com linguagem adequada e retórica compatível. Dessa forma, apresenta-se a proposição de melhorias práticas e concretas no curso de graduação, com estratégias condizentes com a realidade (ALMEIDA; CARDOSO, 2014; GAFURI; ROJO; MIURA, 2017).

## 2.1 Contexto investigado

O curso de medicina da instituição está autorizado e ativo desde 2014, com 175 alunos matriculados e ativos em 2016. Iniciou as atividades a partir da política governamental voltada para a ampliação sustentável do alcance e da qualidade da Atenção Básica no Brasil, materializada na Lei n. 12.871 de 2013, que institui o “Programa Mais Médicos”, com finalidade de formar recursos humanos na área médica voltada ao Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 2013).

Além disso, o curso possui um desafio: adequar a organização curricular de acordo com a Resolução CNE/CES n. 3 de 20 de junho de 2014, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para Medicina - DCNM. Dessa forma, uma análise de ambiente pode proporcionar reações adequadas e intensificar o sucesso organizacional (CERTO; PETER, 2010). O sucesso, em um curso de medicina, refere-se a construção e obtenção do conhecimento, em formar médicos dentro do que prevê a Proposta do Curso. Para Wagner *et al.* (2015), o desafio é mobilizar uma rede colaborativa para desenvolver uma medicina e saúde centrada nas pessoas.

Entre 2015 e 2016 o curso passa pela primeira revisão da Proposta Pedagógica do Curso, com implantação dos princípios expostos na DCNM. Em 2016 o curso conta com 37 docentes e um técnico administrativo em educação, além dos demais departamentos e estrutura da universidade.

Este estudo ocorreu no momento em que o curso está em fase final de revisão da sua Proposta Pedagógica, que contemplou alguns pressupostos institucionais importantes: a interculturalidade; o bilinguismo e multilinguismo; integração solidária entre países e gestão democrática. O curso possui algumas características específicas apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1.** Características do Curso de Medicina.

Descrição	Característica
Área de conhecimento	Saúde
Modalidade	Presencial
Nível	Graduação
Grau Acadêmico	Bacharelado
Título	Médico
Regime	Semestral
Vagas anuais ofertadas	60 (30 brasileiros e 30 estrangeiros)
Turno	Integral
Carga horária pré internato	4935 horas no Núcleo Curricular e 495 horas de atividades
Carga horária do internato	3465 horas
Carga horária total	8895 horas
Integralização	Mínimo de 12 semestres e máximo de 18 semestres

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Existem os seguintes órgãos deliberativos e consultivos: o Colegiado do Curso, sob a presidência do Coordenador de Curso; Núcleo Docente Estruturante; Núcleo de Apoio ao Estudante; Núcleo de Desenvolvimento Docente (conjunto de todos os docentes que se reúnem todas as quartas-feiras); Núcleo de pesquisa, Pós Graduação e Extensão e Núcleo de Informática em Saúde.

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 Aspectos teóricos**

A análise de ambiente permite estabelecer o contexto histórico e espacial em que a organização atua. O ambiente geral, ou macroambiente, analisa as forças externas que interferem na organização e o ambiente operacional é o ambiente mais próximo da organização (FILHO; VANIN, 2013).

Barney e Hesterly (2011) complementam a interpretação de Certo e Peter (2010) ao descrever o processo de administração estratégica deve gerar vantagem competitiva, na seguinte ordem: a definição da missão primeiramente; dos objetivos; em seguida a análise externa e interna; a escolha da melhor estratégia; a implementação; e o resultado da vantagem competitiva. A estratégia competitiva foi explorada por Porter (1980), além de outros autores que analisam a estratégia corporativa (ANSOFF, 1965) e análises econômicas relacionadas à estratégia e estrutura (RUMELT, 1974), estes autores contribuíram para o desenvolvimento da administração estratégica e seus principais conceitos.

Essas técnicas de planejamento estratégico partem da análise de ambiente, em que a maioria dos administradores já conhece e domina de maneira eficaz, no entanto, um dos maiores problemas é colocar a estratégia em prática após a definição do plano de ação (KICH; PEREIRA, 2011).

Ao organizar a estratégia, é relevante que a visão seja definida e bem difundida na organização. A visão estratégica, de acordo com Oliveira (2001) é a visualização da organização por principais executivos e proprietários, dentro de um período mais longo com uma ampla abordagem. Drucker (1997) afirma que junto com a visão, deve-se definir a missão, mas estas ações não devem apenas servir de estratégia de marketing visual para utilizar em anúncios anuais, esquecidas no dia a dia. Uma missão empresarial deve ser, como uma de suas funções, transformadora. A missão acaba estabelecendo um compromisso com um propósito superior, contém valores e significados estimulantes para todos os membros de uma organização.

Para Certo e Peter (1997) a missão empresarial estabelece a meta geral, que é formulada após uma análise ambiental completa, permite formular uma missão apropriada e com objetivos condizentes entre si.

#### **3.2 Diagnóstico**

A análise do ambiente foi adaptada para o contexto universitário, considerando que a estratégia da organização resulta de um processo intenso de observação, cabe ao curso instituir sistemas que possam, posteriormente, implementar, monitorar ou acompanhar a aplicação prática da estratégia desenvolvida (CERTO; PETER, 2010).

Nesta etapa, os fatores estratégicos de oportunidades e ameaças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), ou, oportunidades e riscos (CERTO; PETER, 2010), são descritos na Tabela 2. É necessário conhecer, perceber e entender as mudanças no ambiente externo, para realizar adaptações internas e responder às mudanças para concretizar a habilidade estratégica (MARTINS; GUINDANI, 2013).

**Tabela 2.** Fatores externos.

<b>Fator Ambiental (R. = riscos; O. = oportunidades)</b>	<b>R.</b>	<b>O.</b>
<b>Ambiente Geral e Operacional</b>		
Universidade e curso implantado recentemente, vulnerável as decisões políticas e troca do quadro de cargos comissionados (político).	X	
Instabilidade econômica pode prejudicar a aquisição de equipamentos para laboratórios e afetar os recursos recebidos pela universidade (Econômico).	X	
Legislação dos exames de certificação (ANASEM) (Legal). Forma como as universidades vão adaptar no currículo.		X
Possibilidade de formalização de convênios com a comunidade local, parceria com outras instituições, incluindo a possibilidade de concretizar um Hospital Universitário (Fornecedor).		X
Recursos do Programa Mais Médicos para aquisição de laboratórios e desenvolvimento do curso (Fornecedor).		X
Processo de seleção concorrido e com público interessado (Cliente).		X
O curso abre oportunidades para participação social dos alunos, incentivo à pesquisa social e integração com a comunidade (Social).		X
Utilização de metodologias ativas de ensino-aprendizagem (Cliente)		X

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para Martins e Guindani (2013) a estratégia é vista como uma adaptação ambiental e procura realizar um ajuste entre o que ocorre dentro e fora da empresa, neste caso, do curso. Dessa forma, destaca-se como um curso de medicina pode sofrer a influência externa pela política pública educacional, atrelada à política de saúde pública e pela demanda de médicos. Destaca-se a oportunidade de integração com a comunidade e a utilização de metodologias ativas. O método utilizado reflete como um diferencial no curso de medicina, no entanto, depende do quadro de docentes, em integrar a sua forma de aplicação na prática. Em geral, estas oportunidades e riscos do ambiente podem fazer surgir uma estratégia emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Forças e fraquezas, ou seja, pontos fortes e fracos, respectivamente, são representações positivas e negativas do curso, referem-se ao ambiente interno, assim como as oportunidades e ameaças no ambiente externo, que acabam por moldar a estratégia a ser utilizada na organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; CERTO; PETER, 2010; FILHO; VANIN, 2013; NOGUEIRA, 2014). Por isso, cabe destaque aos fatores internos (Tabela 3).

**Tabela 3.** Fatores internos.

<b>Fator Ambiental (F. = Ponto Forte; Fr.= Ponto Fraco)</b>	<b>F.</b>	<b>Fr.</b>
<b>Ambiente interno</b>		
Conciliar as atividades docentes e médicas por parte dos professores que não possuem dedicação exclusiva.		X
Possibilidade de aplicação das atividades práticas com alunos, por conter médicos que atuam no SUS.	X	
Comunicação deficitária com departamentos importantes, como Secretaria Acadêmica.		X
Facilidade de articulação política do coordenador do curso, agilidade na aprovação de propostas e projetos.	X	
Dificuldade no relacionamento e resolução de problemas operacionais com alunos: tempo de resposta aos processos.		X
Divergências entre a forma de atuação de docentes de um mesmo módulo.		X
Grande número de servidores técnicos administrativos disponíveis que podem ser direcionados para auxiliar na organização do curso.	X	
Presença de um administrador no curso.	X	
Nem todos os professores são bilíngues para atuar com alunos estrangeiros, provenientes de culturas diferenciadas.		X

Número de docentes adequado para comportar o número de alunos em curto prazo.	X	
Trabalho efetivo com grupos menores de alunos.	X	
Não há um sistema de avaliação efetivo do trabalho docente.		X
Docentes sem treinamento administrativo e com dificuldades para trabalhar com os sistemas de informação da instituição.		X
Corpo docente especialista e suficiente para atender a demanda didática das aulas.	X	
Número excessivo de departamentos na instituição, formalismo e dificuldades para concluir solicitações administrativas com eficácia.		X
Dificuldades de utilização do espaço para instalação de laboratórios, falta de planejamento de utilização de espaços.		X
Não há fluxograma de processos operacionais disponível para professores do curso.		X
Sistema de avaliação discente em fase de implantação.	X	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Dentre os pontos fortes e fracos (Tabela 3), apresentam-se alguns desafios: 1) os docentes que atuam na área médica têm dificuldades para conciliar as atividades de docência, ao mesmo tempo, estão aprendendo a forma de aplicação de metodologias ativas de ensino aprendizagem, ao mesmo tempo, os alunos preferem ouvir as experiências de médicos atuantes; 2) a comunicação com departamentos importantes dificulta o fluxo contínuo de processos internos, que impacta no relacionamento e tempo de resposta nas solicitações de alunos, aspecto que relaciona-se com o formalismo e excesso de departamentos institucionais; 3) divergências na forma de atuação dos docentes estão relacionadas com restrição na aplicação das metodologias ativas e a adoração de alguns quanto ao método de ensino tradicional; 4) necessidade de difundir aulas bilíngues para atender a diversidade de alunos latinos e, 5) necessidade de planejamento de espaços e de fluxograma de processos.

Os pontos fracos podem ser comparados aos fortes, para assim, somar os esforços e potencializar as ações estratégicas visando corrigir as dificuldades e obter os resultados desejados. Sugere-se, neste caso, o mesmo resultado apresentado por Gafuri, Rojo e Miura (2017), para que sejam trabalhados ainda mais os pontos fortes nas estratégias futuras e melhorias nos processos.

Outro fator relevante é a quantidade de docentes no curso, que possui 175 alunos e 37 professores, o que significa que há praticamente 5 alunos para cada docente. A previsão é chegar ao final de 2020 com 360 alunos e esta quantidade de alunos permanecerá na média pelos anos seguintes, haverá em média 6 alunos por professor, considerando uma previsão de contratação de 60 professores.

Algumas estratégias usuais, como por exemplo, mudar a estratégia em departamentos funcionais geralmente está ligada aos problemas relacionados com a implementação no treinamento e instrução inadequados aos funcionários de nível mais baixo (CERTO; PETER, 2010). Em relação ao treinamento, o curso possui atualmente 37 docentes em pleno exercício das atividades, além das ações de pesquisa e extensão, cabe ressaltar que nos últimos dois anos o número de docentes dobrou, isso demanda mais pessoas para gerir as ações administrativas e pedagógicas do curso, também demandando maior investimento em treinamento.

O curso não possui fluxograma de processos e os docentes possuem dificuldades em trabalhar com o sistema informatizado de gestão acadêmica. De acordo com Certo e Peter (2010) estes problemas ocorrem por conta da implementação de tarefas-chave e as atividades que não foram definidas com detalhes suficientes; os sistemas de informação usados para monitoramento não foram adequados. Estes pontos estão ligados ao suporte institucional para treinamento e aprimoramento dos processos.

Alguns fatores não controláveis do ambiente externo também podem comprometer o planejamento estratégico. Por tratar-se de instituição pública, as alterações políticas interferem nas decisões voltadas ao Sistema Único de Saúde e aos processos avaliativos em

todos os cursos brasileiros, apesar de já possuir um sistema consolidado, a troca de Ministro da Educação, por exemplo, acaba interferindo nas perspectivas futuras quanto a investimentos e andamento de processos importantes, como na estratégia de consolidação de um Hospital Universitário.

Um ponto importante a ser considerado é a Avaliação Nacional Seriada dos Estudantes de Medicina (ANASEM) que será aplicada no segundo, quarto e sexto anos do curso, como componente curricular obrigatório e condição para diplomação. O que impacta na forma de preparação, apesar de concretizada uma proposta de planejamento estratégico, e de formação de estudantes, deve-se considerar que as provas poderão alterar a forma de atuação de professores em sala de aula.

Também é importante considerar a responsabilidade social sobre o processo de administração estratégica. A análise de ambiente é “o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas” (CERTO; PETER, 2010, p. 28). Conjunto de todos os fatores externos e internos que possam influenciar nos objetivos organizacionais. Portanto, analisar como a responsabilidade social é difundida durante as aplicações práticas é essencial, o curso possui pontos positivos na atuação discente em Unidades de Pronto Atendimento com acompanhamento docente, isso denota um diferencial estratégico, pois as metodologias ativas de ensino aprendizagem preconizam a prática discente logo nos primeiros anos do curso, e a participação ocorre diretamente no meio social onde a universidade atua. O quadro de docentes atua com ênfase na organização de casos clínicos práticos e atividades diferenciadas. A formação docente é importante para o bom andamento destas atividades.

Aproximadamente 58% dos professores são fluentes, em um segundo idioma. A maioria dos professores atua na rede SUS, o que permite aplicar os objetivos das DCNs de Medicina. Além disso, proporciona facilidade na elaboração de planejamento que contemple os objetivos apresentados pela Proposta Pedagógica do Curso. A qualificação profissional permitirá que o curso possa obter uma avaliação positiva do Ministério da Educação.

### 3.2 Resultados dos questionários aplicados com docentes e discentes

Os questionários aplicados com docentes e discentes proporcionaram resultados importantes para uma discussão das ações desenvolvidas. A participação é relevante para a análise das ações estratégicas direcionadas para o atual posicionamento do curso (ALMEIDA; CARDOSO, 2014).

Do total de docentes que responderam ao questionário, oito atuam há dois anos no curso, um está há um ano e meio, um está há oito meses, quatro há seis meses, um há quatro meses e um há dois meses. Com relação às afirmativas descritas na Tabela 4, foram oferecidas quatro opções para resposta: 1-Concordo Plenamente; 2-Concordo; 3-Não concordo, nem discordo; 4-Discordo; 5-Discordo plenamente.

**Tabela 4.** Respostas dos docentes em percentual (%).

<b>Afirmativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tenho pleno conhecimento do Projeto Pedagógico do Curso.	43,75%	50,00%	6,25%	-	-
Tenho conhecimento das disciplinas/módulos que lecionarei no próximo semestre.	62,50%	25,00%	-	12,50%	-
Eu sei qual é o principal objetivo do curso.	50,00%	50,00%	-	-	-
Sinto-me motivado com as ações que venho desenvolvendo no curso.	31,25%	50,00%	18,75%	-	-
Eu cumpro com meu papel para que o curso obtenha resultados e avaliações positivas.	68,75%	31,25%	-	-	-



Eu tenho conhecimento do meu papel enquanto ator do conhecimento na Universidade.	50,00%	43,75%	6,25%	-	-
A forma como o curso vem atuando está condizente com minhas perspectivas e com os objetivos institucionais.	18,75%	31,25%	25,00%	25,00%	-
Quando iniciou suas atividades, recebeu apoio para esclarecer dúvidas.	6,25%	18,75%	12,50%	43,75%	18,75%
Você tem conhecimento do perfil médico que o curso pretende formar.	56,25%	37,50%	6,25%	-	-
Eu estou comprometido com o curso e os objetivos institucionais.	81,25%	18,75%	-	-	-
Considera importante que sejam realizadas modificações na Proposta Pedagógica do Curso de Medicina.	68,75%	18,75%	12,50%	0,00%	0,00%

Fonte: Pesquisa Aplicada (2016).

O apoio e esclarecimento de dúvidas é um item em que houve discordância por parte dos professores, o que demanda de planejamento de ações para que os docentes sejam recepcionados com maior atenção e divulgação dos manuais de procedimentos da organização, para que não ocorram erros na execução das etapas da estratégia.

Foram realizadas outras duas perguntas aos docentes, sobre a avaliação geral do curso, houve 5 respostas indicando como muito bom, 7 consideram bom e 4 docentes consideram o curso razoável. Com base na experiência, os docentes indicaram pontos que precisam ser melhorados: 4 – momentos de discussão entre docentes e discentes; 5 – área administrativa do curso; 3 – a distribuição das aulas; 2 – apoio pedagógico; e 2 indicaram a opção outra, uma apontando todos os itens citados necessitavam de melhoria e outra descrevendo a organização entre os docentes.

Quanto à sugestão dos docentes para a área operacional na gestão administrativa do curso, optam sobre a necessidade de maior apoio administrativo. Sugerem o desenvolvimento de processos internos para evitar tomadas de decisões entre os docentes de forma distinta sobre o mesmo assunto. Os docentes descrevem necessidade de maior apoio na utilização do sistema de gestão acadêmica, melhor organização, melhorar a comunicação entre Núcleos Docentes e Planos de Ensino eficazes. Um docente declarou excessiva a carga horária distribuída para alguns docentes, com necessidade de maior equidade, além de solicitar maior orientação quanto à elaboração de componentes curriculares, projetos de pesquisa e extensão. Ações de pesquisa e extensão também foram descritas por Almeida e Cardoso (2014), como estratégia de ação em um curso de secretariado executivo.

Quanto aos 46 discentes, houve participação de 19 acadêmicos do 5º período; 16 do 4º período; 7 do 2º período e 4 marcaram a opção outra. As respostas obtidas são descritas na Tabela 5. As opções de resposta foram: 1-Concordo Plenamente; 2-Concordo; 3-Não concordo, nem discordo; 4-Discordo; 5-Discordo plenamente.

**Tabela 4.** Respostas discentes sobre o curso em percentual (%).

<b>Afirmativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tenho conhecimento do perfil médico que o curso pretende formar.	28,26%	54,35%	13,04%	4,35%	-
Estou satisfeito com a Proposta Pedagógica atual do curso.	4,35%	32,61%	30,43%	23,91%	8,70%
Eu considero adequada uma revisão da Proposta Pedagógica do curso.	50,00%	30,43%	17,39%	-	2,17%
Na forma como o curso está organizado, atende minhas expectativas.	2,17%	28,26%	15,22%	26,09%	28,26%
Estou comprometido com o curso e contribuo ativamente com a discussão em torno das ações universitárias.	21,74%	52,17%	21,74%	4,35%	-
A Universidade oferece condições estruturais para que o curso possa atingir aos objetivos.	6,52%	45,65%	4,35%	32,61%	10,87%
Estou comprometido com o curso e os objetivos	39,13%	50,00%	10,87%	-	-

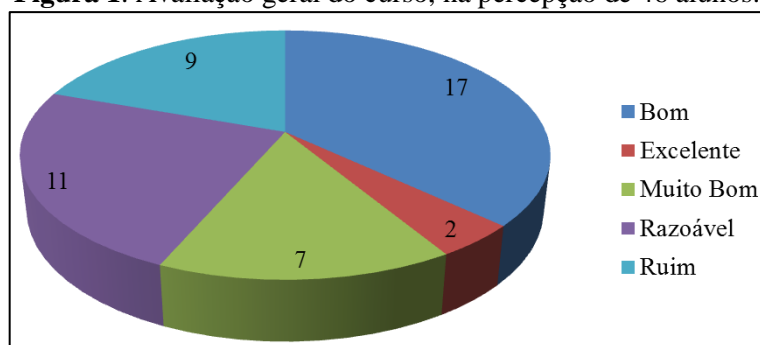
institucionais.

Fonte: Pesquisa aplicada (2016).

Maior parte dos discentes pesquisados considera adequada uma revisão da PPC, têm conhecimento do perfil médico formativo, afirmam estar comprometidos, mas com certa insatisfação (23,91%) em relação à PPC atual. Responderam que as expectativas não estão, na maioria, sendo atendidas pela forma em que o curso encontra-se organizado. A participação discente é muito importante para a avaliação e definição de estratégias (ALMEIDA; CARDOSO, 2014).

Quando questionados sobre a avaliação geral do curso, as respostas ficaram divididas (Figura 1).

**Figura 1.** Avaliação geral do curso, na percepção de 46 alunos.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 1 reforça a necessidade de aplicar ações estratégicas visando atingir melhorias na avaliação geral do curso, melhorar a percepção favorável dos discentes, que serão objeto de resultado do que foi proposto na PPC. Almeida e Cardoso (2014) reforçam a necessidade de ações estratégicas voltadas para a área pedagógica, que resultem, indiretamente, no aumento da satisfação discente e na concretização de resultados.

Em relação aos pontos que precisam ser melhorados: 12 pessoas consideram necessários momentos de discussão entre docentes e discentes; 8 consideram que necessita de melhoria na área administrativa; 11 apontou a distribuição das aulas; 9 descrevem o apoio pedagógico; e 6 respondentes apontam outras necessidades (Organização geral do curso, contemplar a ementa, todas as respostas, mais responsabilidade, planejamento de conteúdo por parte dos docentes e necessidade de melhoria no bilinguismo).

Houve questionamento aos discentes sobre: “você teria alguma sugestão operacional na gestão administrativa do curso?”. As respostas indicaram a necessidade de constituição de uma coordenação pedagógica para apoio na comunicação entre professores e alunos, “formação de uma coordenação composta por no mínimo 3 professores para acompanhar o curso e resolver problemas pontuais mais rapidamente”. Os discentes também levantaram a necessidade de capacitação dos professores em relação ao sistema de gestão acadêmica e melhor comunicação com a área administrativa. Também citaram necessidade de articulação entre professores de um mesmo módulo e situações corriqueiras que podem ser resolvidas em reuniões periódicas.

Os setores técnicos da instituição foram consultados sobre as necessidades e também indicaram que é necessária maior comunicação com a coordenação do curso, para que informações importantes possam subsidiar as decisões e o atendimento aos alunos. A questão operacional administrativa teve alta participação na influência para o sucesso das ações estratégicas, no entanto, notou-se que a instituição carece de um planejamento estratégico integrado entre todos os cursos de graduação.

A partir das informações obtidas de alunos, docentes e técnicos foi possível elaborar um plano de ações para alinhar algumas ações no curso.

#### 4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSIÇÕES

A proposta de intervenção foi organizada de acordo os itens identificados na análise de ambiente. Foram definidas, a missão e a visão estratégica, que segundo Barney e Hesterly (2011), possibilitarão realizar escolhas estratégicas, definir qual a melhor ação, ou seja, escolher em teoria como poderá obter vantagem competitiva. Além disso, a visão e missão se complementam, a visão tenta descrever o que o curso quer ser no futuro, enquanto que a missão resulta em uma reflexão sobre a razão da existência do curso (FILHO; VANIN, 2013).

Na Universidade em análise, os Planos Institucionais e Proposta Pedagógica do Curso foram considerados para definição da visão e missão estratégica do curso. A partir dos estudos e análises foi possível sugerir a visão estratégica do curso: “Ser referência no Ensino Médico de excelência na América-Latina, enquanto proposta inovadora e formadora de profissionais qualificados, éticos, humanos, críticos e reflexivos”. Dessa forma, a missão sugerida foi: “Formar médicos qualificados, éticos, humanos, críticos e reflexivos, para atuar com responsabilidade e integração no contexto da América-Latina, que tenham orgulho da sua instituição”. A visão e missão sugeridas visam manter o curso de graduação no foco, a segunda apresenta de forma clara a razão de ser do curso dentro da instituição (NOGUEIRA, 2014).

Uma discussão relevante em torno do curso é o perfil de egresso e as análises em torno dos objetivos estratégicos. Nota-se que a missão do curso deve estar alinhada com as Diretrizes Curriculares Nacionais, assim como o perfil do egresso, corroborando com a Resolução nº 3, de 2014.

Art. 3º O graduado em Medicina terá formação geral, humanista, crítica, reflexiva e ética, com capacidade para atuar nos diferentes níveis de atenção à saúde, com ações de promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde, nos âmbitos individual e coletivo, com responsabilidade social e compromisso com a defesa da cidadania, da dignidade humana, da saúde integral do ser humano e tendo como transversalidade em sua prática, sempre, a determinação social do processo de saúde e doença (DCNM, 2014).

O perfil de aluno egresso do curso estabelecido na nova Proposta Pedagógica do Curso é desafiador, descrito como um profissional “com formação científica, ética, humanista, crítica e reflexiva. Tem elevado grau de responsabilidade social e de compromisso com a defesa da cidadania e da dignidade humana. Atua na perspectiva da integralidade do cuidado, entendendo os determinantes de saúde e é capaz de atuar no processo saúde-doença com ações de promoção, prevenção, recuperação, reabilitação da saúde e cuidados paliativos ao indivíduo, à família e à comunidade, com proficiência nos contextos da Atenção Primária à Saúde e da Urgência e Emergência. Possui domínio em uma segunda língua, gestiona sua formação continuada, respeita a diversidade cultural e desenvolve sua prática em concordância ao perfil epidemiológico do seu local de atuação e baseado na melhor evidência científica disponível. Participa efetivamente do sistema de saúde, de acordo com o marco legal vigente. Comunica-se com o paciente, a família, a equipe de saúde e a comunidade em busca da qualidade de vida pela atenção e promoção da saúde integral do ser humano”.

Este perfil desejado foi amplamente discutido entre a equipe de docentes, e para atingir o objetivo, o preparo para o trabalho em equipe baseia-se na perspectiva da integralidade no cuidado, a formação de um médico com proficiência de atuação profissional prioritariamente nos cenários de Atenção Primária à Saúde e Urgência e Emergência, propõe-se um desenho curricular em que os processos de aprendizagem se deem de forma cíclica (ciclos formativos), em complexidade crescente correspondente à interação dos ciclos de vida

com uma matriz de funcionamento sistêmico do organismo inserida no contexto bio-psico-socio-ecológico-espiritual (PPC, 2016).

Em paralelo as análises sobre perfil e diagnóstico foram elencadas ações estratégicas imediatas para o curso:

1. Realizar treinamentos diretos com professores para aperfeiçoamento do trabalho com o sistema operacional. Apropriação da missão, visão e objetivos;
2. Estabelecer sistema de controle de ações por módulo: estabelecer um sistema de verificação para garantir que os módulos atingiram os objetivos;
3. Formalizar solicitação de demanda para ampliação do corpo técnico ligado diretamente ao curso;
4. Realizar avaliações semestrais junto aos alunos, para avaliar o andamento e acompanhamento da aplicação em sala de aula. Criar instrumento avaliativo;
5. Solicitar inclusão de questões de prova para aperfeiçoamento e adaptação dos alunos com a realização da prova ANASEM;
6. Criar sistema de controle das ações práticas no SUS;
7. Realizar convênios com a rede pública e criar instrumentos de acompanhamento e avaliação;
8. Elaborar fluxograma de processos, destinado no apoio aos docentes;
9. Realizar reunião e ampliar a integração com o Departamento Administrativo da instituição;
10. Participar da Associação Brasileira de Educação Médica para intermediar meios diversificados de qualificação aos profissionais e alunos;
11. Reuniões integradas entre Núcleos de docentes;
12. Melhorar a comunicação interna: Utilização de meios adicionais para integrar a comunicação entre os membros do colegiado do curso;
13. Criação do grupo gestor formado por quatro docentes do curso para apoio aos alunos e avaliação da implantação da Proposta Pedagógica do Curso, dar suporte aos Núcleos de Docentes e ao Colegiado do Curso;

Com relação às ações propostas, estas contribuem para redução do total de itens de risco e pontos fracos do curso. A comunicação estreita com setores administrativos da instituição resulta na melhora do desempenho e satisfação dos discentes em relação ao curso. É preponderante que as ações diretas para melhoria do curso sejam desempenhadas por equipe ligada diretamente ao curso. Nota-se que neste processo busca-se evitar o distanciamento entre os objetivos da graduação e institucionais. Estas ações estabelecem uma direção, além de ter um caráter prático para a execução do planejamento (NOGUEIRA, 2014).

## 5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Este estudo demonstrou a importância da análise de ambiente para diagnosticar um curso de graduação, corroborando com a relevância mencionada por vários autores sobre o planejamento estratégico no contexto empresarial e a relevância para a sobrevivência no mundo competitivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; FERNANDES; BERTON, 2007; CERTO; PETER, 2010; MARTINS; GUINDANI, 2013; FILHO; VANIN, 2013; PAULO, 2016; GAFURI; ROJO; MIURA, 2017). Ao final, foram elencadas 13 ações estratégicas, além de definidas a visão e missão estratégica, que necessitam de acompanhamento constante. As ações foram apresentadas e aplicadas na organização, com contribuições essenciais para concretizar os objetivos e auxiliar na aplicação das metodologias ativas de ensino-aprendizagem de forma efetiva e eficaz.

Cabe ressaltar as peculiaridades neste trabalho, sobre as necessidades da Instituição e da forma de atuação de todos os envolvidos. Destaca-se a relevância pedagógica para a definição das questões estratégicas e para o sucesso, o andamento das ações deve ser acompanhado diretamente pela coordenação do curso, que tem papel importante para o sucesso das ações. Este estudo vislumbrou a administração estratégica e elaboração do planejamento estratégico a partir de um curso de graduação, não desconsiderando o planejamento estratégico institucional, e adaptando para a realidade do curso de medicina.

A forma como o método foi aplicado carece de melhorias para as próximas aplicações no incremento de novas questões que propiciem o maior número de informações das áreas técnica e pedagógica. Portanto, estudos futuros podem ser realizados em outros cursos superiores para aplicar os princípios da administração estratégica e também como etapa de aplicação do planejamento estratégico institucional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C. L. de; CARDOSO, A. J. G. Diagnóstico rápido participativo e matriz SWOT: estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol. 5, n. 2, 117-137, 2014.

ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York: Mcgraw-Hill, 1965.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2005.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BIANCOLINO, C. A. et al. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, vol. 3, n. 2, 294-307, 2012.

BRASIL, 2013. **Lei n. 12.871, de 22 de outubro de 2013**. Institui o Programa Mais Médicos, altera as Leis no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e no 6.932, de 7 de julho de 1981, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Lei/L12871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12871.htm)> Acesso em 17 jul. 2016.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CERTO, S. C.; PETER, P. J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DCNM, 2014. **Diretrizes Curriculares Nacionais de Medicina**. Resolução nº. 3 de 20 de junho de 2014. Disponível em < <http://www.fmb.unesp.br/Home/Graduacao/resolucao-dcn-2014.pdf>> acesso em 25 de maio de 2016.

DRUCKER, P. F. **A organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FILHO, N. A. R.; VANIN, J. A. **Administração estratégica**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

GAFURI, R. A. P.; ROJO, C. A.; MIURA, M. N. Planejamento estratégico: diagnóstico e proposta de intervenção por meio de consultoria. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, vol. 15, n. 1, 2017.

GENTILINI, J. A. Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação. **Cadernos de Pesquisa**, vol. 14, n. 153, 580-601, 2014.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 9, n. 4, 1045-1065, 2011.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULO, L. F. A. Comentários sobre o PPA 2012-2015: gestão para resultados ou painel de políticas? **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, v. 3, 44-64, 2013.

PAULO, L. F. A. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Revista de Saúde Coletiva**, v. 26, n. 3, 981-1007, 2016.

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

RUMELT, R. **Strategy, structure and economic performance**. Boston: HBS Press, 1974.

WAGNER, P. et al. Bases y perspectivas latinoamericanas sobre Medicina y Salud Centradas en la Persona. **An Fac Med**, vol. 76, n. 1, 63-70, 2015.