

# Diagnóstico e caracterização da análise ambiental e de modelos de gestão em instituições de ensino superior

*Diagnostic and characterization of the environmental analysis and management models in high education institutions*

Fernando Antonio Colares Palácios<sup>[a]</sup>, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>[b]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutor em Administração, professor titular da Universidade do Estado do Pará (UEPA), Belém, PA - Brasil, e-mail: fac.palacios@gmail.com

<sup>[b]</sup> Doutor em Administração, professor da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: martinho@usp.br

## Resumo

Diante da atual realidade do ensino superior brasileiro, caracterizado pela diversificação e pela competitividade entre as organizações, a utilização de técnicas de gestão como a análise ambiental pode se transformar em um diferencial estratégico para as instituições. O objetivo do presente estudo é compreender a forma como duas instituições de ensino superior realizaram o processo de análise ambiental quando da definição de suas estratégias de ação, tomando como parâmetro o modelo de Fischmann e Almeida (1991). Ao mesmo tempo, a caracterização dos modelos de gestão adotados, de acordo com a classificação de Anselmo (2005), pode trazer uma maior conscientização de como os processos vêm sendo desenvolvidos nas organizações estudadas, podendo, dessa forma, subsidiar mudanças. Realizou-se uma pesquisa descritiva e explanatória em duas instituições privadas de ensino superior, utilizando-se a análise documental e entrevistas com dirigentes das instituições como fonte de coleta dos dados. Chegou-se à conclusão que as instituições possuem uma forma própria, porém não sistematizada de realizar a análise do ambiente. O modelo de gestão predominante é o do tipo orgânico, destacando a ausência de conexão entre análise ambiental e o modelo de gestão adotado. Nesse sentido, há oportunidades de aprimoramento da análise do ambiente e, conseqüentemente, do processo estratégico nas instituições analisadas.

**Palavras-chave:** Estratégia. Análise ambiental. Educação superior.

## Abstract

*In the context of the present reality of the Brazilian universities, in which diversification and competition among organizations is current, the use of management techniques such as the environmental analysis may make a difference for the institutions. This paper focus on comprehending the way how two universities have put into practice the environmental analysis process when choosing their action strategies, taking as basis the Fischmann-Almeida model (1991). Also, according to Anselmo's classification (2005), the characterization of the adopted management models may bring a better knowledge about the processes developed in organizations, in order to*

*assist changes better. Descriptive and explanatory research in two private universities has been made, using as data source documental analysis and interviews with the institutions' directors. It has come to a conclusion that the institutions have their own way of making environmental analysis, but in a non systematized method. The major management model is the organic model, which reveals the lack of connection between environmental analysis and the adopted management model. Therefore, there are opportunities of enhancing the environmental analysis and the strategic process of the analyzed institutions.*

**Keywords:** Strategy. Environmental analysis. Higher education.

## Introdução

O ensino superior constituiu-se nos últimos anos em um importante campo para o desenvolvimento pessoal de um contingente cada vez maior de brasileiros. Essa questão central é resultado, no âmbito do macroambiente social, de profundas mudanças no mundo do trabalho, da implantação de novas políticas de educação nacional, da modernização da infraestrutura econômica, da reestruturação produtiva e interiorização do desenvolvimento da economia no País, entre outros.

Tais tendências e processos configuram – no ambiente específico das instituições de ensino superior (IES) – o seguinte contexto: forte expansão e diversificação da demanda de ensino superior; diversificação do sistema, valorização da educação como instrumento de mobilidade pessoal; deselitização do ensino superior, o crescimento no número de estudantes economicamente menos favorecidos; presença de alunos de várias faixas etárias; especialização das instituições; multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino; e acirramento da concorrência (PORTO; REGNIER, 2003).

Diante de novos desafios trazidos por essa conjuntura, as IES têm buscado o aprimoramento dos seus processos de gestão tendo em vista uma melhor adaptação e a própria sobrevivência em um ambiente caracterizado por competição e pela busca de diferenciação. Um dos processos que tem merecido atenção dos dirigentes está relacionado à administração estratégica.

Assim, o objetivo inicial do presente estudo é compreender a forma como duas instituições de ensino superior realizaram o processo de análise ambiental quando da definição de suas estratégias, tomando como fundamento o modelo de Fischmann e Almeida (1991).

O aprofundamento dos estudos sobre análise ambiental durante a realização da pesquisa levou a dois objetivos complementares: o de reconhecer qual o

modelo de gestão predominante nas instituições estudadas, utilizando como parâmetro os quatro modelos identificados por Anselmo (2005), e o de investigar possíveis inter-relações entre a análise ambiental realizada e o modelo de gestão praticado nas IES.

Parte-se do princípio que uma maior conscientização por parte dos gestores dos processos de gestão estratégica nas organizações poderá propiciar melhores condições para a tomada de decisões e um melhor desempenho e desenvolvimento das instituições (BULGACOV et al., 2007).

O trabalho, em sua introdução, delimita a temática e os objetivos do trabalho. A seguir, o referencial teórico conceitua análise do ambiente no contexto do planejamento estratégico, assim como apresenta o modelo de Fischmann e Almeida (1991). Em seguida, define modelo de gestão e apresenta a caracterização construída por Anselmo (2005). Na terceira e quarta partes destacam-se os procedimentos metodológicos e objetos de estudo. Na sequência, realiza-se a análise dos dados e apresentam-se os resultados da pesquisa, bem como suas conclusões.

## Referencial teórico

A seguir, serão abordados os referenciais teóricos das duas categorias principais da pesquisa: análise ambiental e modelos de gestão.

### Análise ambiental

Para que se possa conceituar o modelo de análise ambiental é necessário localizá-lo nos modelos de percepção ambiental utilizados pelos dirigentes e que caracterizam o modo como enxergam o ambiente. Para Smircich e Stubbart (1985), a prática da gestão das organizações caracteriza três tipos de

ambiente: ambiente objetivo, ambiente percebido e ambiente representado. O foco desta pesquisa, em razão do referencial teórico utilizado, será no ambiente objetivo, cujos autores reconhecem que uma organização está inserida em um ambiente externo e independente (BULGACOV et al., 2007). Os autores desta abordagem foram os primeiros a desenvolver o conceito de estratégia nas organizações.

Na visão de Ansoff (1990, p. 95), estratégia “são regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Dentre essas regras e padrões o autor destaca:

- 1) padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos (objetivos e metas);
- 2) regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo (regras de negócio);
- 3) regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização (estratégia administrativa);
- 4) regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia a dia (políticas operacionais) (ANSOFF, 1990, p. 96).

Dessa visão, pode-se destacar a relação intrínseca entre estratégia e objetivos organizacionais. Estes sendo definidos como “regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa na direção de seus fins” (ANSOFF, 1990, p. 51). No caso específico desse estudo, os objetivos que orientam uma IES são diversos em alguns aspectos daqueles que orientam outros tipos de organizações. Evidenciam-se o comprometimento com questões sociais e educacionais em primeiro lugar, para em seguida serem contemplados fatores econômicos como o lucro.

Na visão de Ansoff (1990) sobre estratégia - classificada como perspectiva clássica por Volberda (2004), Whittington (2002) e escola de planejamento na classificação de Mintzberg et al. (2006) - as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo procuram definir quais os produtos e tecnologias que a organização irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão ofertados e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Conforme destacado na introdução, o contexto do ensino superior no Brasil nunca se apresentou tão diversificado. As IES buscam oferecer

desde novos cursos por meio de modalidades como o ensino a distância, como ampliar sua participação nas modalidades presenciais, para uma clientela cada vez mais diferenciada em termos de interesses e possibilidades.

Associados com as regras administrativas e políticas operacionais, os objetivos e as regras de negócio constituem um conjunto de regras de decisão que denominamos de estratégia. Entretanto, para operacionalizá-las de forma prática, devem ser tomados procedimentos sistemáticos. Segundo Ansoff (1990, p. 23), isso envolve “o estudo da estrutura e da dinâmica de ações e decisões, a identificação dos problemas principais, a enumeração de variáveis controláveis e não controláveis, o estabelecimento de relações entre elas, e o desenvolvimento de procedimentos que aumentem as possibilidades de que a empresa alcance seus objetivos”. Uma das possibilidades encontradas para sistematizá-los, segundo o autor, foi o planejamento estratégico.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), planejamento estratégico:

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Percebe-se na abordagem dos autores a relevância dada ao processo de tornar consciente aos dirigentes de uma organização aspectos que podem resultar em melhoria na competitividade e na diferenciação no campo de atuação, por exemplo. Trata-se, portanto, de um processo deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e com visão de futuro (VOLBERDA, 2004).

Uma das técnicas que possibilita essa maior conscientização é a da análise ambiental. “Parte-se do princípio de que o ambiente de uma organização é tudo aquilo que tem influência em seu desempenho e que a organização nada ou muito pouco pode fazer para modificá-lo” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 19). Os autores desenvolveram um modelo de análise ambiental que subsidiou parte das questões da entrevista com os dirigentes nesta pesquisa. Nesse modelo, a análise ambiental é dividida em quatro

níveis: macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno.

O macroambiente clima avalia os fatores ambientais relacionados principalmente com o poder e com a economia. Por exemplo, as políticas públicas elaboradas pelo Governo Federal e as normas e regras oriundas dessas políticas. Especificamente no ambiente do ensino superior, as mudanças ocorridas nos últimos anos na legislação educacional (Lei de Diretrizes e Bases, Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES) e na política social (Programa Universidade para Todos – PROUNI) são alguns dos fatores ambientais capazes de influenciar processos de decisão nas IES. Questões relacionadas com a economia do País, como inflação e PIB, também fazem parte desse nível de análise.

O macroambiente solo tem como principais variáveis a população e suas características, como renda, idade, hábitos, etc. No Brasil, entre os anos de 1994 e 2006, houve um crescimento acentuado no número de alunos cursando o nível superior em instituições públicas e privadas, entre outras razões pelo crescimento no número de concluintes do ensino médio, pelo aumento da renda e em razão de mudanças em características sociais da população, como o desejo de estudar, independentemente da idade da pessoa. Para comportar a demanda e aproveitar as oportunidades, as IES privadas se utilizaram de várias estratégias como: ampliar o número de cursos, abrir novas unidades, ofertar predominantemente aulas no turno noturno e implantar novas modalidades de ensino. Hoje, apesar do crescimento da renda do brasileiro, percebe-se uma estabilização da demanda, o que tem provocado novas mudanças nas estratégias.

O nível do ambiente operacional na abordagem de Fischmann e Almeida (1991) faz uma abordagem das questões relacionadas com a concorrência, fornecedores, prestadores de serviço, clientes e intermediários. O cenário destacado na introdução deste trabalho salientou tendências como o acirramento da concorrência e a presença de um contingente bastante diversificado de alunos ingressando nos próximos anos no ensino superior brasileiro. Assim, a avaliação das variáveis do ambiente operacional será fundamental para conhecer a futura clientela e se antecipar ante a concorrência nas decisões estratégicas, como, por exemplo, a decisão de criar novos cursos.

A análise do ambiente interno busca compreender a parte humana e incontrolável da organização.

São as aspirações, sonhos e crenças das pessoas que a constituem.

A análise ambiental por si só já poderia dar um quadro bastante característico de como as IES desenvolvem o processo estratégico, ou seja, como formulam e implementam decisões e ações estratégicas (BULGACOV et al., 2007). Porém, para enriquecer a análise, esta foi ampliada com a identificação dos modelos de gestão adotados nas instituições.

### Modelos de gestão

Uma definição de modelo de gestão é encontrada em Pereira e Santos (2001, p. 47), para quem modelo de gestão “é o corpo de conhecimento compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”. Princípios e técnicas formam a base dos modelos de gestão e estão fundamentados nas teorias organizacionais e estas têm evoluído ao longo dos anos.

Anselmo (2005), a partir do estudo das teorias organizacionais e ampliando os trabalhos, definiu os componentes e subsistemas de quatro modelos de gestão: mecanicista, orgânico, estratégico e não linear.

Os componentes do modelo são o ambiente, as fronteiras organizacionais, os recursos e as capacidades centrais. Os subsistemas são o estratégico, o técnico-inovativo, o técnico-produtivo, o estrutural, o subsistema social e o gerencial.

As principais características dos componentes do modelo mecanicista são:

- 1) ambiente estável e previsível;
- 2) fronteiras fechadas e bem definidas;
- 3) ênfase em recursos tangíveis;
- 4) foco na capacidade de produção e eficiência.

As características dos componentes do modelo orgânico são:

- 1) ambiente instável, mas previsível;
- 2) fronteiras relativamente abertas e adaptáveis;
- 3) ênfase nos recursos tangíveis com alguma preocupação quanto aos intangíveis;
- 4) focos na capacidade de inovação e adaptação.

O modelo estratégico tem como componentes:

- 1) ambiente turbulento, mas delineado por cenários;
- 2) fronteiras abertas, com múltiplas relações verticais, horizontais e de cooperação;
- 3) equilíbrio entre recursos tangíveis e intangíveis;
- 4) capacidades estáveis, focadas na busca de vantagens competitivas sustentáveis.

O quarto modelo, denominado de não linear, tem como características dos componentes:

- 1) ambiente dinâmico e imprevisível;
- 2) limites da organização mal definidos e com múltiplas relações;
- 3) ênfase nos recursos intangíveis;
- 4) capacidades dinâmicas construídas para aproveitar as oportunidades de mercado.

Para o enfoque deste trabalho interessará a caracterização dos subsistemas das instituições quanto ao nível de subsistema estratégico. A seguir, os Quadros de 1 a 4 apresentam as características, princípios e técnicas do subsistema estratégico nos quatro modelos. O Quadro 1 caracteriza o subsistema estratégico no modelo mecanicista.

A seguir, o Quadro 2 apresenta as características, princípios e técnicas do subsistema estratégico do modelo de gestão orgânico.

O Quadro 3 demonstra aspectos do subsistema estratégico do modelo de gestão estratégico.

A seguir, o Quadro 4 apresenta o subsistema estratégico do modelo de gestão não linear.

Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

**Quadro 1** - Características, princípios e técnicas do subsistema estratégico do modelo de gestão mecanicista

Componentes e subsistemas		Características, princípios e técnicas
Subsistema estratégico	<i>Inputs</i> ao processo estratégico	Ênfase nas informações internas de desempenho
	Processo estratégico	Centralizado na alta direção: <i>top down</i>
	<i>Output</i> : tipos de estratégias	Padronização de produtos e eficiência operacional

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de ANSELMO, 2005, p. 18.

**Quadro 2** - Características, princípios e técnicas do subsistema estratégico do modelo de gestão orgânico

Componentes e subsistemas		Características, princípios e técnicas
Subsistema estratégico	<i>Inputs</i> ao processo estratégico	Predominantemente informações do ambiente externo
	Processo estratégico	Descentralizado e reativo
	<i>Output</i> : tipos de estratégias	Adaptadas ao contexto (sem estratégia clara)

Fonte: Adaptado pelo autor de ANSELMO, 2005, p. 21.

## Procedimentos metodológicos

Neste trabalho, pretendeu-se analisar como instituições de ensino superior realizam o processo de análise ambiental no intuito de contribuir com a gestão para a sua melhor compreensão. Ao mesmo tempo, buscou-se detectar características predominantes do modelo de gestão adotado visando uma melhor conscientização por parte das dirigentes sobre seus processos de gestão.

O critério de escolha das instituições, intencional e por conveniência, pautou-se, por um lado, pelo início de um trabalho maior visando caracterizar a gestão

organizacional das IES na cidade de Belém, e por outro, pela possibilidade de contribuir com as instituições estudadas em seus processos de planejamento.

Caracteriza-se, assim, como um estudo explanatório-descritivo, de natureza qualitativa. O método de estudo de caso foi utilizado na pesquisa, pois este busca examinar os acontecimentos fazendo uma observação direta do objeto de estudo por meio de entrevistas às pessoas nele envolvidas, observação e análise de documentos (YIN, 2001).

A coleta de dados primários foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas pessoal-



**Quadro 3** - Características, princípios e técnicas do subsistema estratégico do modelo de gestão estratégico

Componentes e subsistemas		Características, princípios e técnicas
Subsistema estratégico	<i>Inputs</i> ao processo estratégico	Cenários do ambiente e recursos/capacidades
	Processo estratégico	Formal e racional: centralizado no nível corporativo e descentralizado no nível de negócios (UENs)
	<i>Output</i> : tipos de estratégias	Estratégias de diversificação no nível corporativo e de posicionamento competitivo no nível de negócios

Fonte: Adaptado pelo autor de ANSELMO, 2005, p. 29.

**Quadro 4** - Características, princípios e técnicas do subsistema estratégico do modelo de gestão não linear

Componentes e subsistemas		Características, princípios e técnicas
Subsistema estratégico	<i>Inputs</i> ao processo estratégico	Mudanças/oportunidades inesperados do ambiente
	Processo estratégico	Pouco estruturado, equilibrando a visão de cima para baixo e de baixo para cima
	<i>Output</i> : tipos de estratégias	Estratégias como regras simples

Fonte: Adaptado pelo autor de ANSELMO, 2005, p. 58.

mente, seguindo um roteiro de perguntas previamente elaboradas. As perguntas, respondidas por dois dirigentes superiores de cada instituição, versaram sobre análise ambiental, estratégia, visão de futuro e caracterização da instituição. Antes da formulação das perguntas, o pesquisador esclareceu aos entrevistados sobre os conceitos que seriam utilizados na entrevista.

As entrevistas foram interpretadas a partir do referencial teórico, como também dos documentos secundários cedidos pelas instituições ou obtidos no site das organizações na Internet, entre os quais: revistas, Plano de Desenvolvimento Institucional, além de materiais de divulgação dos cursos.

Para preservar a identidade das instituições em tela, seus nomes foram omitidos. Assim, a primeira será denominada Alfa (A) e a segunda Beta (B). Os entrevistados foram rotulados como A1, A2, B1 e B2, não havendo nenhuma relação cronológica ou grau de função nessa denominação.

### Objeto de estudo

A Instituição Alfa é uma faculdade especializada em cursos na área de engenharia e tecnologia. Possui oito anos de funcionamento e aproximadamente

3200 alunos. Possui um único câmpus, em Belém, PA. Seu quadro docente é formado por doutores e mestres, estes, em maior número. Os professores podem desenvolver suas atividades no regime de trabalho em tempo integral ou parcial (a maioria). Os professores e alunos são incentivados a desenvolverem pesquisa e extensão. Oferta cursos de pós-graduação *lato sensu* e desenvolve parcerias com empresas e com o Governo Estadual.

Sua estrutura organizacional é formada por: Mantenedora, Conselho, Diretoria Geral, Diretoria Acadêmica de Graduação, Diretoria Acadêmica de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão, Diretoria Administrativa e Coordenações de Cursos.

A Instituição B é uma faculdade que oferece cursos nas áreas da educação e ciências sociais aplicadas. Possui 8 anos de funcionamento e aproximadamente 1400 alunos. Atua em um único câmpus, em Belém, PA, com predominância do turno da noite. Seu quadro docente é formado por doutores, mestres e especialistas. Os professores podem desenvolver suas atividades em regime de tempo integral ou parcial (a maioria). Há incentivo para a realização de projetos de pesquisa e extensão para os professores e alunos. Oferta cursos de pós-graduação *lato sensu* e desenvolve parcerias com empresas.

Sua estrutura organizacional é constituída por: Conselho, Diretoria Geral, Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa, Assessorias e Coordenações de Cursos.

## Resultados e análise

Neste artigo, os objetivos foram responder como as instituições de ensino superior realizam a análise do seu ambiente organizacional, se há um modelo de gestão predominante e se é possível estabelecer alguma correlação entre essas duas dimensões estudadas nas organizações.

Após a aplicação das entrevistas, as variáveis que se destacaram serviram de roteiro para a interpretação das respostas. Pode-se ressaltar a possibilidade das perguntas terem influenciado o direcionamento das respostas para determinadas temáticas, mas o entrevistador sempre deixou espaço para outros posicionamentos dos entrevistados, sem que eles necessariamente tivessem de seguir o roteiro predefinido.

Das entrevistas e da análise dos documentos revelam-se pelo menos três eixos centrais em torno dos quais as estratégias são construídas nas instituições: em ambas, o processo de autorização e reconhecimento dos cursos pelas Comissões de Avaliação do Ministério da Educação é internalizado como uma questão central. Na Instituição Alfa, o segundo eixo é o compartilhamento por todos da missão de crescer acompanhando as políticas do Governo do Estado. O momento da Instituição Beta justifica o seu segundo eixo, que é de diversificar e ampliar para novas áreas de formação profissional.

Esses eixos pressupõem, por um lado, preocupação com normas administrativas e políticas institucionais, mas, principalmente, com as regras de negócio e com a definição de objetivos e metas claros para todos que participam das organizações.

A seguir, é apresentada a análise das entrevistas, utilizando como categorias de análise, primeiramente, os níveis de análise ambiental do modelo de Fischmann e Almeida (1991).

### Análise ambiental

Para introduzir a temática, os entrevistados foram questionados primeiramente sobre como a instituição tomava as suas decisões estratégicas.

O entrevistado A1 salientou fazer parte da cultura da instituição as decisões estratégicas serem discutidas por todos os dirigentes e professores. *“Isso é a alma da Instituição”*. Nesse sentido, não são contratados consultores externos para orientar esse trabalho. São os próprios diretores, mantenedores e coordenadores os responsáveis por esse processo.

A instituição tem por base para o seu planejamento o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que apresenta roteiro normatizado pelo Ministério da Educação (MEC). A partir desse roteiro é desenvolvido o plano de longo prazo da Instituição (cinco anos), no qual são destacadas questões como a criação de novos cursos, infraestrutura e quadro docente.

Há um planejamento estratégico anual, no qual são priorizadas questões mais imediatas referentes aos problemas encontrados quando dos processos de avaliação dos cursos. Neste planejamento, o documento referente ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) serve como roteiro.

O entrevistado A1 destacou que o processo toma um mês de discussões, com a participação de diretores e coordenadores. No processo são atualizados dados relativos ao mercado de trabalho (IBGE, FIEPA, Secretarias Estaduais etc.). Uma atenção especial é dada às políticas públicas, em especial àquelas estabelecidas pelo Governo do Estado. *“A Instituição segue as políticas de desenvolvimento do Governo do Estado. Isso ocorre desde o início. É a nossa missão”*, declarou o entrevistado.

O entrevistado A2 salientou que as decisões estratégicas são tomadas pelos diretores e coordenadores dos cursos. Destacou o fato de as decisões serem tomadas em conjunto, com calendário estabelecido e com os papéis de cada um dos envolvidos bem definidos. Citou certa situação em que uma decisão tomada pela Diretoria foi modificada pelo Fórum de Coordenadores, tendo sido (a modificação) aceita pela mantenedora. Destacou a existência de um planejamento anual em que são definidos os responsáveis por cada ação. Esse planejamento está relacionado diretamente com o processo de avaliação dos cursos.

Na Instituição B, os entrevistados destacaram que as decisões estratégicas da organização eram tomadas fundamentadas em dois processos: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os processos de avaliação dos cursos. O processo é centralizado na direção geral, mas todos os dirigentes e coordenadores participam. São definidas as ações e responsáveis e o acompanhamento é feito em reuniões trimestrais.

Está sendo construído um planejamento formal, porém não houve, até agora, a contratação de consultoria específica para orientar a realização.

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre como é feita a análise ambiental, segundo os quatro níveis definidos no modelo de Fischmann e Almeida (1991).

#### A) Macroambiente clima

A temática predominante nas respostas foi as políticas de governo.

Na instituição A, há uma preocupação central com a análise das políticas públicas do Governo Federal, mas, principalmente, do Governo Estadual. Nesse sentido, toda a administração está atenta aos pronunciamentos e deliberações do Governo do Estado e das principais empresas da Região, como a VALE, no que se refere principalmente às decisões nas áreas de infraestrutura e energia. Também são utilizados bancos de dados da Federação de Indústrias do Pará (FIEPA) e da Federação de Agricultura (FAEPA). A instituição procura contratar professores e coordenadores atuantes no mercado como uma maneira também de se antecipar às novas tendências do mercado, pois todos participam da análise de mercado, feita de forma permanente. Ou seja, se há, por exemplo, a previsão de formação de uma nova cadeia produtiva no Estado, a instituição se antecipa na análise de novas possibilidades de implantação de cursos. Essa análise também é feita de forma mais planejada em dois momentos: quando da realização do Fórum de coordenadores (reunião semanal) e quando da reunião de final de ano, uma espécie de autoavaliação.

Outro aspecto bastante evidente nas entrevistas com os gestores da instituição Alfa é a associação da definição de objetivos e metas com os processos de avaliação desenvolvidos pelas Comissões Avaliadoras dos Cursos de Graduação. A partir dos problemas destacados pelos avaliadores, os gestores tomam suas decisões sobre as prioridades para o próximo planejamento. A análise nesse nível é realizada no âmbito da direção, mas conta com a participação ativa dos coordenadores de cursos. O processo faz parte da prática de gestão da organização.

Na Instituição B, a preocupação centra-se nos aspectos relacionados às normas do ensino superior. Justifica-se em razão da organização se encontrar em processo de expansão, com a criação de novos cursos que precisam da autorização do Governo

Federal. O entrevistado B1 destacou a preocupação com aspectos econômicos, porém não citou o meio para obter as informações sobre itens como PIB e inflação. Também afirmou que a instituição tem uma consultoria para acompanhar as questões legais do ensino superior e que dados diários são obtidos pela Internet em site especializado.

Também as prioridades para o ano seguinte são definidas a partir dos problemas identificados pela Comissão de Avaliadores do Ministério da Educação, sendo que o planejamento se organiza como uma reação a esses problemas.

Na instituição B, a análise das variáveis desse nível é centralizada na direção. O grau de formalização do processo ainda é baixo.

#### B) Macroambiente solo

Os entrevistados da instituição A salientaram não serem os fatores desse aspecto (população, renda, etc.) uma preocupação destacada no planejamento da instituição. Uma razão especial, segundo um dos entrevistados, é o fato de "*sermos a única instituição privada no estado que oferece o tipo de cursos que nós temos*".

Os entrevistados da instituição B afirmaram não terem instrumento técnico ou consultoria contratada para realizar a análise dos aspectos como renda e crescimento da população.

Pela análise das respostas dos entrevistados e dos documentos, nas duas instituições não há análise ambiental nesse nível.

#### C) Ambiente operacional

As principais variáveis identificadas nas entrevistas foram: futuros alunos e concorrência.

Em relação aos futuros alunos, na instituição A, na opinião do entrevistado A2, a aproximação ocorre por meio dos dados levantados no processo vestibular do ano anterior e em contato mais próximo por meio de visitas monitoradas na instituição, em feiras e por meio da Internet. Salientou que há preocupação com uma maior proximidade com a realidade das empresas, por meio dos estágios e iniciação científica. Nesse contato, são exploradas oportunidades de atuação futura da instituição. Destacou também o setor de *marketing* como sendo uma espécie de orientador e monitoramento do ambiente em que a instituição atua. Quanto à variável concorrência, os dois entrevistados afirmaram não haver um processo



organizado de análise sobre as ameaças dos concorrentes à instituição.

Na instituição B, o entrevistado B2 salientou acompanhar de forma empírica as questões relacionadas com os futuros alunos e com a concorrência. Esse acompanhamento é feito por meio de revistas, jornais e Internet.

Também se percebeu, nas duas instituições, fragilidades nesse nível de análise ambiental.

D) Ambiente interno

As variáveis foram os dirigentes e professores.

Não há, na instituição A, um setor específico para análise do ambiente interno, mas há uma preocupação constante com a *“formação das pessoas e com a aprendizagem interativa”*. O entrevistado A1 destacou que, como as reuniões são frequentes na instituição, é possível acompanhar de perto o desenvolvimento das pessoas. *“Valorizamos muito as aspirações de nossos professores e coordenadores e procuramos incentivá-los em novos desafios profissionais”*. O entrevistado A2 afirmou não existir um setor responsável pela análise do clima organizacional, porém destacou que as aspirações dos dirigentes e coordenadores são elevadas. *“Há um Diretor que quer transformar a instituição em uma ‘Harvard’. Nós também”*.

Na instituição B, as aspirações dos dirigentes estão relacionadas com a consolidação e crescimento da Faculdade com qualidade. O objetivo central é transformá-la em um centro universitário. Há preocupação com as aspirações dos professores. Nesse aspecto, os coordenadores de cursos são os elos com a direção.

A seguir, apresenta-se a análise das respostas dos entrevistados quanto às características dos componentes e subsistema estratégico dos modelos de gestão de Anselmo (2005).

Componentes e subsistema estratégico dos modelos de gestão

Os componentes do modelo de gestão foram identificados conforme especificado a seguir:

- a) ambiente: os entrevistados consideram o ambiente organizacional como instável, mas previsível;
- b) as fronteiras das organizações como relativamente abertas e adaptáveis;
- c) busca-se um equilíbrio entre recursos tangíveis e intangíveis;
- d) as capacidades centrais estão focadas de forma predominante em inovação e adaptação, mas também na busca de vantagens competitivas sustentáveis.

Para caracterizar o subsistema estratégico predominante nas organizações, foram feitas três perguntas aos entrevistados, de acordo com os modelos mecanicista, orgânico, estratégico e não linear. Os resultados são apresentados nos Quadros 5, 6 e 7:

- I) Com base em que tipos principais de informações os gestores de sua empresa tomam decisões estratégicas (negócios, produtos e mercados)?
- II) Qual o processo predominante de tomada de decisões estratégicas em sua empresa?
- III) Quais as características principais que definem as estratégias formuladas em sua empresa?

Em seguida são apresentadas as conclusões da pesquisa.

Quadro 5 - Tipos principais de informações

Mecânico	Orgânico	Estratégico	Não linear
Predominantemente com base nas informações internas de desempenho.	Predominantemente com base em informações sobre mudanças ocorridas no ambiente externo.	Com base em cenários futuros do ambiente externo e nos recursos e capacidades centrais da empresa.	Com base em mudanças e oportunidades inesperadas que surgem no ambiente.
	A1	A2, B1 e B2	

Quadro 6 - Processos de decisão estratégica

Mecânico	Orgânico	Estratégico	Não linear
Processo centralizado na alta direção ( <i>top down</i> ), sem participação dos envolvidos na implementação.	Processo descentralizado e participativo, focado nas necessidades das pessoas e nas mudanças do ambiente.	Processo estruturado e analítico, centralizado na alta direção nas definições de negócios e descentralizado nos produtos e mercados.	Processo pouco estruturado, equilibrando as iniciativas da alta direção com as iniciativas da linha.
B1 e B2	A1	A2	

Quadro 7 - Características principais definidoras da estratégia

Mecânico	Orgânico	Estratégico	Não linear
Estratégias fixas, com foco na padronização de produtos e na eficiência operacional.	Estratégias mutáveis, com foco na adaptação/reação às mudanças do ambiente.	Estratégias de diversificação de negócios e de posicionamento competitivo, baseadas nas competências chave da organização.	Estratégias baseadas nos processos chave da empresa e em um conjunto de regras simples que orientam as decisões sobre oportunidades de negócio.
	A1 e A2	B1 e B2	

## Conclusão

Neste artigo, os objetivos foram caracterizar como instituições de ensino superior realizam a análise do seu ambiente organizacional, identificar o modelo de gestão predominante e estabelecer, se possível, inter-relações entre essas duas dimensões.

Após o estudo, percebe-se que as IES analisadas desenvolvem processos estratégicos, ou seja, decidem por regras e padrões pautados em objetivos e metas, regras de negócio, regras administrativas e institucionais. Entretanto, a análise demonstrou que a sistematização desses procedimentos não segue uma perspectiva única, assim como nenhuma técnica ou ferramenta de análise ambiental e planejamento estratégico foi identificada.

Ao contrário, a pesquisa demonstra que a análise ambiental é feita de forma não estruturada, utilizando-se informações incompletas e não específicas do contexto organizacional. Tal constatação é mais evidente nas variáveis do macroambiente solo e do ambiente operacional, que recebem pouca atenção dos gestores. A ausência de dados sobre essas variáveis poderá interferir no processo estratégico, ocasionando perda de competitividade e de características diferenciadoras das instituições.

Quanto ao modelo de gestão predominante, é possível destacar, mediante análise dos componentes e do subsistema estratégico, características dos modelos orgânico e estratégico.

Não foi possível estabelecer uma relação precisa entre o tipo de análise ambiental praticado pelas organizações e o modelo de gestão adotado, segundo o referencial teórico adotado no estudo. A predominância de características dos modelos orgânico e estratégico implicaria em uma análise muito mais sistematizada do ambiente do que a encontrada nas duas instituições. Segue-se uma perspectiva final sobre as organizações pesquisadas.

A instituição A possui uma cultura organizacional mais sedimentada, em razão de sua história, na qual se destaca a definição da missão desde a sua fundação. Essa missão parece estar disseminada entre dirigentes, professores, pessoal técnico e alunos da instituição. A discussão sobre os objetivos estratégicos e as metas a serem alcançadas faz parte do dia a dia da organização e é feita de forma participativa. Há uma importante relação entre o planejamento de longo prazo e o processo de avaliação institucional. Há preocupação em definir os responsáveis pelas metas e que as ações sejam implementadas como planejadas.

Na instituição A, a ausência de um processo mais sistematizado de planejamento não impede a existência de uma estratégia definida, em razão da cultura forte e consolidada. Mas, é provável que muitas oportunidades estejam sendo desperdiçadas, em razão do desconhecimento de aspectos ambientais, principalmente os relacionados ao macroambiente solo e ao ambiente operacional.

A instituição B está construindo gradativamente a sua missão e procurando disseminá-la entre os membros da organização. A definição de objetivos estratégicos e as principais metas da organização são definidas pelos seus principais dirigentes, mas já há uma preocupação em envolver outras pessoas da organização para participarem do processo. O planejamento está relacionado ao processo de avaliação da instituição.

Na instituição B, também é ausente um processo mais sistemático de planejamento estratégico, mas seus dirigentes demonstram preocupação com a questão. A análise ambiental concentra-se basicamente no macroambiente clima, o que faz com que a organização esteja mais sujeita às influências do ambiente. Isso não tem impedido o seu crescimento, porém, oportunidades podem estar sendo desperdiçadas.

Quanto à avaliação do modelo de gestão adotado pelas organizações, as respostas dos dirigentes da instituição A demonstram mais congruência com o processo de análise ambiental desenvolvido. As respostas dos dirigentes da Instituição B demonstram a intenção de praticar certo modelo, mas que a atual prática de análise do ambiente não corresponde.

Conclui-se, inicialmente, que as IES privadas estudadas utilizam parcialmente o potencial da análise ambiental, na abordagem apresentada nesta pesquisa, em seus processos de gestão. Seus modelos de gestão têm características orgânicas, o que mereceria uma priorização maior da análise ambiental.

Pode-se também inferir que novas pesquisas, em um número maior de IES, utilizando-se também outras abordagens ou perspectivas sobre estratégia e análise ambiental, ampliando a área das disciplinas de referência, certamente poderão enriquecer a análise sobre a gestão estratégica em IES, possibilitando uma síntese teórica capaz de refletir mais adequadamente como ocorre esse processo nesse tipo de organização em análise.

## Referências

ANSELMO, E. **Modelo de gestão não linear**: a Teoria do Caos e Complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis. 2005. 155 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos relacionados. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos. **Modelos de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira, 2001.

PORTO, C.; REGNIER, K. O ensino superior no mundo e no Brasil - condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL UNIVERSIDADE: NOVOS CAMINHOS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR UMA ABORDAGEM EXPLORATÓRIA. 21., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: MEC, 2003.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-738, 1985.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thompson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 26/06/2011

Received: 06/26/2011

Aprovado: 29/08/2011

Approved: 08/29/2011