

A Gestão Estratégica da Administração 4

 Editora
Atena

Ano 2018

Atena Editora

A Gestão Estratégica da Administração

4

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393 A gestão estratégica na administração 4 [recurso eletrônico] /
Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora,
2018.
7.569 kbytes – (Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-10-9

DOI 10.22533/at.ed.109283107

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Atena Editora.
II. Série.

CDD 658.4

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A CONTABILIDADE E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL: PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS DA COMARCA DE RESENDE/RJ	
<i>Cleidinei Augusto da Silva</i> <i>Alex de Araújo Pimenta</i> <i>Beatriz de Moura Nogueira</i> <i>Cristiane Soares da Silva</i> <i>Paula Josias da Silva Sousa</i>	
CAPÍTULO 2	18
A RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO: TEORIAS E FATORES RELACIONADOS À DECISÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO INVESTIMENTO EM AÇÕES ORDINÁRIAS E PREFERENCIAIS	
<i>Vinícius da Silva Matos</i> <i>Edson Vinícius Pontes Bastos</i>	
CAPÍTULO 3	39
ANÁLISE DE REDES SOCIAIS E TEORIA ATOR-REDE: CONVERGÊNCIAS E EMBATES ENTRE VISÕES INTERACIONISTAS	
<i>Gustavo Mendonça Ferratti</i> <i>Augusto Squarsado Ferreira</i> <i>Mário Sacomano Neto</i>	
CAPÍTULO 4	57
CHECK-UP DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DIOCESANO SERIDOENSE EM CAICÓ/RN	
<i>Pedro Paulo Donato</i> <i>Leandro Aparecido da Silva</i> <i>Tiago Douglas Cavalcante Carneiro</i> <i>Tatiane de Lourdes Azevedo da Cunha Bezerra</i> <i>Pablo Phorlan Pereira de Araújo</i>	
CAPÍTULO 5	70
DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS EM UMA CANTINA ESCOLAR: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIAS	
<i>Jéssica Moreira Rocha</i> <i>Victor Lopes Millard</i> <i>Luiz Bandeira de Mello Braga</i>	
CAPÍTULO 6	82
EFICIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL RESULTANTES DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NOS ESTADOS E REGIÕES BRASILEIRAS	
<i>Nelson Guilherme Machado Pinto</i> <i>Daniel Arruda Coronel</i> <i>Reisoli Bender Filho</i>	
CAPÍTULO 7	102
ESTRATÉGIAS E POSTURAS ESTRATÉGICAS ENTRE IES PÚBLICA E PRIVADA EM CONTEXTOS INSTITUCIONAIS SIMILARES	
<i>Rodrigo Oliveira Miranda</i> <i>Lucas Gurgel Mota Saraiva</i>	

CAPÍTULO 8	125
FATORES INFLUENCIADORES NO FECHAMENTO DA EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA SKINGEN, DO GRUPO BOTICÁRIO	
<i>Adriana Queiroz Silva</i>	
CAPÍTULO 9	140
GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E COLETA SELETIVA: ANÁLISE DAS AÇÕES EM UM MUNICÍPIO FLUMINENSE	
<i>Gardênia Mendes de Assunção Santos</i>	
<i>Liana Cid Bácia</i>	
CAPÍTULO 10	154
IMPACTOS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA BENEFICIADA VIA SUBVENÇÃO ECONÔMICA.	
<i>Rafael Dantas de Oliveira</i>	
<i>Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira</i>	
CAPÍTULO 11	171
IS IT PRACTICAL OR PRACTICE? A STUDY ON THE CONSUMPTION BEHAVIOR OF COFFEE CAPSULES	
<i>Rodrigo Marçal Gandia</i>	
<i>Cassiano de Andrade Ferreira</i>	
<i>Elisa Reis Guimarães</i>	
<i>Joel Yutaka Sugano</i>	
<i>Daniel Carvalho Rezende</i>	
CAPÍTULO 12	189
MÉTODOS ATIVOS DE ENSINO: CASO DE APLICAÇÃO DO CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL (CAV) COM ESTUDANTES DE EMPREENDEDORISMO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	
<i>Mauro Celio Araújo dos Reis</i>	
<i>Veruska Albuquerque Pacheco</i>	
<i>Sandson Barbosa Azevedo</i>	
CAPÍTULO 13	213
NOVOS PARADIGMAS PARA LRF: ESPECIALISTAS EM GESTÃO PÚBLICA E ADOÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO	
<i>Silvio Broxado</i>	
CAPÍTULO 14	230
O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA TECNOLÓGICA	
<i>Rebeka Coelho de Almeida Alves</i>	
<i>Lucas dos Santos Costa</i>	
CAPÍTULO 15	242
OS IMPACTOS DO RECONHECIMENTO DO ARRENDAMENTO MERCANTIL NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE AVIAÇÃO CIVIL: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA IFRS 16	
<i>Leandro Clayton de Oliveira</i>	
<i>Alessandro Pereira Alves</i>	
<i>Henrique Suathê Esteves</i>	
CAPÍTULO 16	262
POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROGRAMAS PNAE E PAA NA MERENDA ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA BARRA	
<i>Thiago Chagas de Almeida</i>	
<i>Ivan Souza de Abreu</i>	
<i>Mauro Macedo Campos</i>	

CAPÍTULO 17	276
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO X SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CELG – MORRINHOS/GO <i>Lucivone Mª Peres de Castelo Branco</i> <i>Lais Milene Vaz Ribeiro</i> <i>Thaís Furtado Mendes</i>	
CAPÍTULO 18	291
RECEITA PÚBLICA TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE MIRACEMA/RJ: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS PRÓPRIOS <i>Jéssica Sardela Mota</i> <i>Wilton do Amaral André</i>	
CAPÍTULO 19	302
TRANSPORTE HIDROVIÁRIO NA AMAZÔNIA: O DESENVOLVIMENTO REGIONAL ATRAVÉS DO PORTO PÚBLICO DE PORTO VELHO <i>Artur Virgílio Simpson Martins</i> <i>Carlo Filipe Evangelista Raimundo</i> <i>Gilberto Laske</i> <i>Daiana Cavalcante Gomes</i> <i>Samuel dos Santos Junio</i>	
CAPÍTULO 20	310
USO DA FERRAMENTA PDCA PARA CONTROLE DE ESTOQUE DE MATERIAIS EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA <i>Mariângela Catelani Souza</i> <i>Aniele Bernardes dos Santos</i> <i>Bruna Grassetti Fonseca</i> <i>Elizangela Cristina Begido Caldeira</i> <i>Anderson Gustavo Penachiotti</i>	
SOBRE OS AUTORES	326

ESTRATÉGIAS E POSTURAS ESTRATÉGICAS ENTRE IES PÚBLICA E PRIVADA EM CONTEXTOS INSTITUCIONAIS SIMILARES

Rodrigo Oliveira Miranda

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Fortaleza – Ceará

Lucas Gurgel Mota Saraiva

Faculdade FAMETRO

Fortaleza – Ceará

RESUMO: Em meio ao cenário de concorrência hostil, a gestão de IES volta-se para a identificação das necessidades do seu público e posterior construção de estratégias. O estudo tem por objetivo comparar as posturas e estratégias das IES públicas e privadas perante os atuais contextos institucionais e competitivos. A pesquisa é de natureza descritiva e qualitativa, utilizando-se de pesquisas bibliográficas e de campo, com a aplicação de roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados primários aplicado aos diretores de duas instituições de ensino superior, sendo uma privada e uma pública. Para análise dos dados aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção destas mensagens, no que se refere às posturas estratégicas e outros

aspectos particulares as instituições. A pesquisa motiva-se ainda na compreensão dos impactos, mesmo que indiretos, que as mudanças do ambiente social e econômico, no qual as IES estão inseridas, têm provocado nas suas estratégias. Conclui-se IES estão atuando com estratégias de sobrevivência e de manutenção, o comportamento está alicerçado em três pontos centrais: primeiro a interação com o ambiente; o segundo consiste nas escolhas estratégicas; e terceiro é processo e estrutura organizacionais. Em geral propõem o desenvolvimento de padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela gestão organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Tipologia Estratégica. Gestão de IES. Ensino Superior. Gerenciamento Estratégico. Estratégia Competitiva.

ABSTRACT: In the scenario of hostile competition, the management of IES back to the identification of the needs of your audience and later construction of strategies. The study aimed to compare the attitudes and strategies of private and public higher education before the current institutional contexts, and competitive. The research is descriptive and qualitative, using bibliographical research and field, with the application of structured interview as an instrument of primary data collection applied to

directors of two institutions of higher education, being a private and a public key. For analysis of the data we applied the technique of content analysis, which comprises a set of techniques of analysis of communications aiming at obtaining, using systematic procedures and objectives of description of the content of the messages, indicators that permit the inference of knowledge regarding conditions of production/reception of these messages, as regards strategic postures and other particular aspects of the institutions. The research motivates still in understanding the impacts, even if indirect, that changes in the social and economic environment in which the EIS are inserted, have caused in their strategies. It is concluded EIS are acting with survival strategies and maintenance, the behavior is based on three points: first, the interaction with the environment; the second consists in the strategic choices; and the third is the process and organizational structure. In general propose the development of patterns of strategic behavior was relatively stable in search of a good alignment with the environmental conditions perceived by organizational management.

KEYWORDS: Strategic typology. Management of EIS. Higher Education. Strategic management. Competitive strategy.

1 | INTRODUÇÃO

O ensino superior é foco de elevado crescimento nas últimas décadas. O mercado educacional incorreu em mudanças e a competição entre as instituições de ensino superior (IES) encontra-se em nível elevado. As IES sentiram o crescimento da concorrência ao se depararem com IES se internacionalizando, criação de universidades virtuais, universidades corporativas, oriundas de grandes organizações privadas, buscando mais espaço no mercado. A sobrevivência destas depende de uma gestão voltada para a identificação de suas vantagens competitivas e posterior construção de estratégias baseadas nestas vantagens identificadas. Não sendo comum a este modelo de organização uma orientação voltada ao mercado, os gestores de IES deparam-se com dificuldades no desenvolvimento de estratégias norteadas por suas vantagens competitivas (NEVES, 2003; MARTINS; 2009; SAMPAIO, 2011).

As vantagens competitivas emergem para combater seus concorrentes diretos. Mesmo que a IES seja muito diferente de uma organização empresarial, seu comportamento, no meio envolvente atual, deve apresentar uma administração estratégica de negócios. Nesse contexto, a competitividade força as IES a desenvolverem estratégias competitivas inovadoras com o propósito de captar, conquistar e manter clientes para garantir ou ampliar sua participação no mercado (MEYER JUNIOR; LOPES, 2008; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; MINTZBERG; ROSE, 2003; LEE; TAI, 2008; SILVA; 2012).

Em meio ao cenário de concorrência hostil, a gestão de IES volta-se para a identificação das necessidades do seu público e posterior construção de estratégias baseadas nestas necessidades identificadas. Muitas são as reflexões sobre o

posicionamento estratégico adotado pelas IES e sobre a qualificação do ensino superior. Conseqüentemente, as IES precisam tomar decisões que favoreçam a obtenção de recursos, melhores resultados e adoção de práticas mais eficazes de gestão. O crescimento do ensino superior privado juntamente com a acirrada competição da educação superior brasileira fez com que os gestores universitários se voltassem para a adoção de modelos e abordagens gerenciais do setor empresarial (ANDRADE, 2002).

A inexistência de uma teoria própria de administração de ensino superior tem feito com que as IES busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Percebe-se uma forte e crescente tendência entre as instituições privadas de educação superior em se identificarem como empresa. Contudo, para que as IES possam superar os desafios que lhes impoem o contexto econômico e social, é preciso que tais organizações estejam dotadas de uma gestão eficaz (BALDRIDGE; DEAL, 1983; BIRNBAUM, 1989; BALDERSTON, 1995; MEYER JUNIOR; MEYER, 2011).

Em meio a restrições impostas pelo governo ao Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e a redução de recursos repassados pelo governo, devido à crise orçamentária da União, alunos e instituições de ensino buscam alternativas para evitar a desistência de seus alunos. As mudanças adotadas pelo governo acenderam a luz de alerta no setor de educação, e as instituições de ensino preveem dificuldades na manutenção de suas atividades. Um setor que antes parecia intocável obriga as IES a reverem seus planejamentos e buscar novas soluções de gestão. Tendo em vista a necessidade de recursos para a educação, e a ineficiência do governo como provedor do setor, a postura estratégica torna-se essencial para a sua continuidade (CARTA MAIOR, 2015; EXAME, 2014; FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

Diante do exposto, considerando-se a compatibilidade entre as ações da IES e os valores e interesses de seu público, além das implicações para a qualidade do ensino, esse estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: há diferença entre o comportamento estratégico (posturas e estratégias) das IES públicas e privadas perante contextos competitivos e institucionais similares?

O objetivo geral do artigo é comparar as posturas e estratégias de uma IES pública e uma privada perante os atuais contextos institucionais e competitivos. Com base nesse objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, a saber: verificar as características das IES objeto de análise; e II) identificar a mobilização de recursos e capacidades dinâmicas no contexto de mudança do setor educacional brasileiro. A realização desta pesquisa justifica-se por contemplar a gestão das IES, um campo que tem ganhado importância no contexto atual, dada às transformações ocorridas no setor de ensino privado. As IES desempenham papel importante para o desenvolvimento local e regional, visto que, ao qualificar a força de trabalho local, torna a região mais atrativa para grandes empresas. Além disso, contribui para o fortalecimento de pequenos negócios.

É possível observar que as organizações muitas vezes não conseguem se adaptar às diversas e rápidas mudanças que ocorrem no ambiente externo, tornando-

se importante a busca constante de uma forma eficaz e eficiente de gestão para que estas possam cumprir o papel para o qual se propuseram. A discussão favorece uma nova compreensão do problema, com vista a determinar conceitos claros, prioridades e definições operacionais para a realização do estudo. Assim sendo, a pesquisa foi realizada na tentativa de buscar um melhor entendimento acerca da temática discutida.

A pesquisa motiva-se ainda na compreensão dos impactos, mesmo que indiretos, que as mudanças do ambiente social e econômico, no qual as IES estão inseridas, têm provocado nas suas estratégias. Em termos práticos, poderá subsidiar os gestores e suas equipes com conhecimento acerca da situação do ambiente externo, evidenciando a realidade dos vários aspectos das IES contribuindo para aprimorar as condições de atuação dos envolvidos.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias e Posturas Estratégicas

As organizações reúnem um conjunto de atividades e ações variadas, em processos que determinam o cumprimento de sua missão e, portanto, das estratégias a serem seguidas para o alcance desse objetivo. Não fugindo a estas regras, as IES assim como qualquer outra organização se defrontam com estes desafios da globalização, como pressões competitivas, ambiente volúvel e turbulento que exigem atitudes dinâmicas e inovadoras que as direcionem rumo a um futuro promissor. A administração destas instituições desenvolve iniciativas e esforços com objetivo de direcionar a educação e auxiliar na elaboração de planos estratégicos, como uma forma de orientação e integração de ações, visando o cumprimento de sua missão no meio que estão inseridas comunidade.

Utiliza-se como diretriz o tripé da estratégia desenvolvido por Peng, Wang e Jiang (2008) que integra as visões da indústria (baseado no trabalho de Michael Porter), recursos (com a visão baseada em recursos) e das instituições (IBV) para a determinação da estratégia empresarial (PORTER, 1981; BARNEY, 1991; PENG et al., 2009).

O processo de administração estratégica contempla um conjunto de análises e escolhas capazes de aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma estratégia que gere vantagens competitivas. Para tanto, a empresa deve realizar análises tanto internas quanto externas, a fim de identificar as forças e as fraquezas da organização, assim como oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. Estas análises remetem à compreensão do modelo estrutura-conduta-desempenho (*structure-conduct-performance* ou SCP) e à RBV (BARNEY; HESTERLY, 2011; CALIXTO et al., 2013; PENG, 2002; PENG; WANG; JIANG, 2008).

Visão Baseada em Indústria (VBI)	
Identificam as forças que atuam no mercado: rivalidade entre os concorrentes; ameaça de entrada de novas empresas; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder dos fornecedores; poder dos compradores. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado.	Porter (1981)
Visão Baseada em Recursos (RBV)	
O modelo de desempenho tem foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva.	Barney (1991); Foss e Langlois (1997); Fleury e Fleury (2001); Kretzer e Menezes (2006)
Visão Baseadas em Instituições (IBV)	
Considera o ambiente externo das organizações o determinante principal das estratégias adotadas por uma empresa, centra-se na interação dinâmica entre instituições e organizações e considera as escolhas estratégicas como o resultado de cada uma das interações: força político legal (leis, regulamentos, regras); força social (normas, culturas e ética).	North (1990); Wright et al. (2005)

Quadro 1 – Síntese tripé da estratégia

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

A discussão sobre a estratégia integra as ações de todos os níveis organizacionais, e diante de tantas mudanças nos cenários organizacionais, é perceptível que há uma distinção entre a formulação da estratégia e a sua implementação. Percebe-se uma lacuna entre a intenção e ação prática que acontece nas organizações pelo distanciamento entre os níveis de decisão e operação, ficando apenas no âmbito subjetivo. E no caso das IES, por estas assumirem características específicas quanto ao seu processo de formação da estratégia, pela complexidade que envolve sua gestão e a necessidade de integração entre os níveis de sua estrutura organizacional, e seus componentes que de fato articulam estas estratégias com ações práticas, é preciso analisar as características da prática estratégica, e examinar as implicações desta prática na integração entre intenção e a ação na área acadêmica (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2006).

A implementação de uma gestão estratégica passa pelo planejamento dos objetivos e plano de ação de determinada organização. É preciso compreender a evolução dos mercados para que se possam analisar oportunidades e ameaças. Na análise de competências importa identificar os principais recursos e méritos da organização, assim como determinar a dinâmica de custos para que se conheça o nível de eficiência associada a esses recursos. É igualmente importante o conhecimento das suas próprias limitações para que seja possível escolher os mercados e os serviços em que se deverá apostar (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

O direcionamento estratégico é um processo que permite selecionar as prioridades em função da gravidade dos problemas enfrentados pela organização e estabelecer uma sequência lógica nos processos de intervenção, começando pelos problemas diagnosticados como os mais importantes e mais graves para o crescimento e a

sobrevivência da organização. Não se deve entender, porém, que o direcionamento estratégico é recomendado apenas para resolver problemas ou lacunas relevantes, mas também evitá-los. A gestão estratégica deve ser preferencialmente preventiva, evitando futuros problemas estratégicos, operacionais e até administrativos (GHEMAWAT, 2007).

Ainda não existe, na grande maioria das instituições de ensino privado no Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas. São três as justificativas para esse fato. Primeiro, a competitividade acirrada no setor de ensino privado é relativamente recente, quando comparada a outros setores da economia. Segundo a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da ciência da gestão, uma vez diferentemente de outros segmentos da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve a formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos exigem. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa (CHAVES, 2010).

A postura estratégica da empresa é estabelecida por meio da análise do diagnóstico estratégico, um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro. Um bom diagnóstico deve verificar: a competitividade da organização; flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para implementar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de inovação; a sua estrutura de poder e liderança; o acompanhamento e o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização (MARTINEZ; WOLVERTON, 2004).

Por meio da postura estratégica, se colhem dados e informações para um plano ou ação, uma estratégia na qual pode salvar o negócio ou inovar, analisar seja qual for a necessidade atual da empresa, assim é possível criar e estabelecer macro estratégias para melhoria no processo geral da mesma. Para se formular uma estratégia é preciso uma percepção clara das mudanças em seu contexto de atuação e de como a estratégia a ser estabelecida está ligada aos objetivos da organização, possibilitando um trabalho coordenado e colaborativo dentro da mesma. Alguns percebem os eventos e se adaptam às mudanças com maior rapidez, outros precisam de mais tempo. Esta diferença na capacidade de perceber e interpretar mudanças do ambiente organizacional externo é fundamental para se determinar as organizações que sobreviverão (LYNCH; BAINES, 2004; LLOYD, 2006).

A partir de sua escolha de domínio produto-mercado, a empresa deve desenvolver um sistema de produção e distribuição adequado, assim como implementar uma

estrutura organizacional que o suporte, assim definiram quatro posturas estratégicas de adaptação das empresas ao ambiente: a) defensor, organizações com domínio produto-mercado estreito. Não buscam oportunidades fora de seus domínios; b) prospector, organizações que constantemente buscam novas oportunidades de mercado. São criadores de mudança e incerteza; c) analítico, organizações que operam em duas frentes: uma estável e outra em mudança. Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas ideias; d) reativo, organizações que percebem mudanças em seu ambiente, mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura (RESTREPO, 2009; MONGE, 2010; SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011).

Pleshko e Nickerson (2008) explicam que os conceitos de custo, diferenciação e enfoque constituem dimensões de posicionamento estratégico. Os autores limitaram seu modelo às sete combinações mais plausíveis: I) diferenciação, baixo custo e escopo amplo; II) diferenciação, baixo custo e escopo estreito; III) diferenciação e escopo amplo; IV) diferenciação e escopo estreito; V) baixo custo e escopo amplo; VI) baixo custo e escopo estreito; VII) sem posicionamento. O quadro 2 apresenta outras estratégias de acordo com posturas estratégicas baseadas no modelo de Forte (2007):

Sobrevivência	
Redução de custos	Cortes administrativos (viagens, redução de pessoal, treinamentos, estoques, benefícios, propaganda)
Enxugamento da estrutura organizacional	Aglutinação de unidades organizacionais (ex.: administrativo com financeiro, comercial com marketing); Eliminação de unidades organizacionais ou funcionais; redução/reestruturação de pontos de ensino
Ações reguladoras e políticas	Ingerência via associação, ou outros <i>lobbies</i> com o governo para garantir sobrevivência (regulamentação de preços, barreira de entrada para competidores externos)
Desinvestimento	Eliminação de linhas de produtos; perda de controle acionário
Cisão	Divisão dos negócios da empresa pelos sócios/família
Alienação/arrendamento	Terceirização da gestão, para garantir a sobrevivência
Saída do negócio	Venda de todos os recursos da empresa
Concordata	
Falência	
Manutenção	
Estabilidade	Manutenção do ponto de equilíbrio; Esforço para solidificação da marca
Reação competitiva	Estratégias funcionais (marketing, financeira, produção)
Nicho de mercado	Focalização dos negócios nos segmentos A e B
Especialização	Produção/comercialização de determinados produtos/serviços (escopo estreito)
Terceirização	De áreas logísticas
Programas de qualidade	Sem certificação
Cooperação implícita	Em baixa demanda de mercado
Contratação	Parceria de serviços operacionais e logísticos
Pacificação competitiva	Campanhas para promover a indústria como um todo
Relações públicas	Criação de imagens favoráveis no mercado-alvo

Reações radicais (conluíus)	Formação de conluíus com concorrentes para se protegerem de ameaças da quebra da barreira de entrada por empresas de fora
Crescimento	
Penetração	Aumento da fatia de mercado (<i>market share</i>); Aumento da utilização do produto: frequência, quantidade e novas aplicações
Expansão	Aumento dos pontos de venda; Aumento da planta fabril
Programas de qualidade	Com certificação
Inovação	Lançamento de produtos diferenciados, inovadores
Internacionalização	Expansão de mercado (Ex: exportação via cooperativa ou consórcio)
Coalizão	Parcerias e alianças
Desenvolvimento	
Desenvolvimento	De mercado regional ou entrada em novos segmentos; De produto: mudança na tecnologia de elaboração de produtos e serviços; expansão da linha de produtos; novos produtos
Franquia	Nacional ou regional
Diversificação	Horizontal: relacionada ou não relacionada com o negócio

Quadro 2 – Opções de estratégias

Fonte: Adaptado de Forte (In: Costa; Almeida, 2007).

As IES são compreendidas como um conjunto de competências e os recursos são utilizados para construir, desenvolver e explorar competências e não de forma isolada. Como o ambiente é dinâmico, a instituição deve empenhar-se em inovar e não em buscar a adequação de recursos estáticos. A flexibilidade no gerenciamento dos recursos competitivos na prestação dos serviços educacionais é um diferencial que o consumidor percebe com nitidez. O planejamento institucional integrado entre os setores acadêmicos e administrativos para perpetuar uma gestão flexível mostra-se necessário à competitividade (MASHHDI; MOHAJERI; NAYERI, 2008; OLIVA, 20019).

A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potenciais da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, consideradas como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão. Uma das formas de caracterizar a eficiência dos diversos e complexos processos da IES, ocasionando em uma gestão focada na busca da eficiência de suas ações em resultados, deriva da postura estratégica.

2.2 Contexto do ensino superior no Brasil

Observa-se uma demanda crescente por vagas, na graduação e na pós-graduação, o acirramento da concorrência com a abertura de novas instituições, oferta de novos cursos presenciais e a distância e a fragmentação de carreiras sinalizam a necessidade de mudanças para as instituições que desejam permanecer no mercado, sobretudo as privadas que têm o faturamento atrelado principalmente à cobrança de taxas de matrículas e de mensalidades dos alunos matriculados e para as públicas

preocupadas em planejar suas atividades e otimizar os seus recursos de modo a cumprir a missão de melhor atender a sociedade (RICHARDS; O'SHEA; CONNOLLY, 2004).

O propósito maior da IES inicia-se com a descrição da finalidade, devendo guardar estreita coerência com a sua missão. A finalidade refere-se ao processo de admissão, matrícula, ensino, avaliação e certificação. Deve inserir, no fluxo básico da instituição, os produtos e clientes extraídos da própria descrição da finalidade do processo, em que cada produto deve estar ligado à sua tarefa e a ela ligam-se os insumos e fornecedores. Algumas questões pode ser levantadas para que se faça uma análise do fluxo básico da instituição, são elas: as finalidades do processo estão ligadas aos requisitos do cliente; este processo é o mais eficiente e eficaz; os objetivos estabelecidos foram devidamente estabelecidos; todos os recursos foram alocados; existe um gerenciamento que está dentro do prescrito para a realização de todas as etapas do processo (MINTZBERG; ROSE, 2003).

A sociedade tem exercido uma pressão extremamente forte sobre as IES, exigindo uma melhoria contínua e permanente da qualidade no processo de ensino-aprendizagem dos seus discentes e comum a possível aplicabilidade desse processo na vida profissional de cada egresso da instituição, assegurando-lhe um aproveitamento melhor e maior no mercado de trabalho. Por outro lado, com a mercantilização do ensino superior, as IES têm sofrido uma avalanche de valores que se diferenciam de uma para outra, pressões por custos menores e por recursos modernos, tendo também de sofrer por avaliação constante do Ministério da Educação quanto a sua permanência no mercado e à quantidade de vagas que tenham a oferecer. São fatos como estes que irão configurar o grande desafio da gestão educacional nas IES, tendo como requisito básico para solucionar a este desafio o atendimento a uma demanda social (SILVA, 2012).

As IES vivenciam um ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas estratégias. Lentidão no processo decisório, burocracia interna, qualidade docente e discente, aliada ao amadorismo de aspectos relacionados à gestão contribuem para um desempenho insatisfatório. Poucas instituições já perceberam esta realidade e vem procurando incorporar uma nova postura estratégica em busca de melhorias em sua gestão (GINSBERG, 2011; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2007; JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

As características de uma organização exercem grande influência sobre o planejamento e a tomada de decisão. As IES, por sua vez, possuem algumas particularidades que levaram autores a considerá-las organizações complexas. As universidades são conhecidas por possuir: objetivos ambíguos e difusos; natureza política; usuários com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa; sensibilidade a fatores do ambiente externo. Outras características peculiares as IES: decisões descentralizadas; concepções distintas de IES; poder ambíguo e disperso; reduzida coordenação de tarefas.

Estas características das IES podem tornar o exercício de sua gestão mais difícil e complexo. As IES possuem uma liderança mais difusa, sendo que cada unidade representa um sistema parcialmente autônomo de ação e cada pessoa possui relativa autonomia em suas atividades. Assim, tanto as decisões são divulgadas quanto as divergências são negociadas em ritmos mais lentos, tornando o sistema menos tangível e mais difícil de ser administrado. Além disso, as avaliações de desempenho são frequentemente informais, subjetivas e desarticuladas. Normalmente, professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício dessa função, de forma que o aprendizado ocorre, costumeiramente, ao longo da atuação por meio da experiência com acertos e erros. O contexto das IES fica mais complexo ao se considerar estudos segundo os quais os gestores normalmente possuem pouco tempo para se dedicar ao cargo, visto que sua carga horária destinada à gestão é reduzida e necessita conciliar seu tempo de permanência na IES com atividade de ensino, pesquisa e extensão (SOUZA, 2011).

Alguns problemas na gestão das IES são delineados a seguir, são eles: a) a ausência de modelos próprios de gestão, que tem levado os gestores educacionais a importar do setor empresarial modelos de gestão sem considerar as características peculiares das organizações de educação; b) a liderança, que se torna dificultosa mediante a característica dos trabalhos autônomos prestados por seus integrantes; c) a estrutura e tomada de decisão, sendo um dos temas mais críticos nestas organizações por serem organizações pluralistas com grupos de interesses com objetivos distintos; d) a desmotivação que pode ser ocasionada pelos problemas citados anteriormente; e) a integração de objetivos e ações, pois os gestores têm dificuldades em desenvolver ações que busquem melhor uso possível de recursos disponíveis e atingir os objetivos organizacionais pretendidos (MEYER JUNIOR; LOPES, 2008). Diante do exposto, o Quadro 3 elenca as principais dificuldades dos gestores acadêmicos.

Desafios na gestão de IES
Conhecimento e habilidades: Professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício da função.
Avaliações de desempenho: As avaliações de desempenho são informais, subjetivas e desarticuladas.
Tempo para atividades: Os gestores possuem pouco tempo para as atividades de gestão e precisam conciliar seu tempo na IES com as atividades de docência.
Comprometimento dos subordinados: Um dos aprendizados dos gestores ao longo do exercício da função é o de envolvimento e comprometimento das pessoas da IES.
Gestão de divergências: A área de aprendizagem considerada mais importante para o sucesso dos gestores é a capacidade de lidar com os conflitos e diferenças entre pessoas e grupos.
Burocracia e centralização: As IES adotam modelo de gestão político, colegiado e burocrático, caracterizando-se pela disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores.
Ética: A ética na gestão universitária favorece valores como justiça, igualdade, democracia e solidariedade, assim como o exercício da responsabilidade, da transparência e da democracia.

Quadro 3 – Dificuldades dos gestores acadêmicos

Fonte: Adaptado de Meyer Junior e Lopes (2008).

Atualmente as IES se vêem obrigadas a reverem sua gestão, buscando a prática de estratégias que permitam alcançar o desempenho planejado e se manter competitiva no setor. A inexistência de uma teoria própria de administração universitária tem feito com que as IES busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Constata-se uma crescente tendência entre as instituições privadas de educação superior em se identificarem como empresa. Esse tipo de argumentação tem justificado a incorporação de modelos de gestão empresarial nas práticas gerenciais, fenômeno este identificado como *managerialism* (MEYER JUNIOR, PASCUCCI, MANGOLIN, 2012).

Como sistemas abertos, as organizações IES privadas estão sujeitas às influências de forças externas que impactam em seu direcionamento e gestão estratégica. Tendo como foco maior a produtividade e a busca de resultados econômico-financeiros, a adoção de modelos empresariais, resulta em resultados limitados, distancia as IES de seus objetivos e de sua missão institucional. Os mesmos ainda nos mostram o *managerialism* é relevante para promover maior eficiência operacional e para aumentar os resultados financeiros, de curto prazo, em especial nas atividades administrativas de atividades não acadêmicas (MEYER JUNIOR; MEYER, 2011).

A complexidade existente em IES exige de seus gestores uma visão mais criativa na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhe permitam lidar com o contexto complexo e imprevisível destas organizações, cujas características são a sua formação por grupos heterogêneos, com pensamentos, conhecimento, visões e interpretações diferentes de uma mesma realidade, do qual lhes competem maior autonomia em decisões e ao mesmo tempo compartilhamento delas, num processo colegiado e fragmentado.

Como as IES são organizações trabalham de maneira pouco integrada e primam por um amadorismo gerencial, elas têm se mostrado ineficientes e demasiadamente lentas para lidar com os problemas econômicos e sociais que a acometem. Vários são os problemas que desafiam atualmente as IES, para que elas possam enfrentar os desafios advindos de um ambiente turbulento e competitivo é preciso haver uma gestão ágil e um modelo de planejamento mais adequado à realidade das IES que são complexas, paradoxais, ambíguas, conflitantes e repletas de simbologia.

Para definir as estratégias mais adequadas ao perfil das IES, é preciso considerar o conjunto de características comuns entre estas instituições, segundo a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior [ABMES] (2013): I) diferenciação das instituições de ensino em função de sua localização geográfica, tanto em termos qualitativos (porte, cursos oferecidos, qualificação docente) quanto em termos quantitativos, diante das diferenças de concentração demográfica (regiões do país com número populacional maior têm maior número de instituições de ensino); II) interdependência entre as IES da mesma região, onde o comportamento da mais representativa influencia as demais, III) não há grande diversidade entre as tecnologias educacionais e de processos utilizadas pelas instituições; IV) barreiras legais e

governamentais para o ingresso de novas IES; V) elevada regulação estatal; VI) competição básica, com lançamento de novos cursos para captação de novos alunos, VII) volume de investimentos e capital significativo para entrada no setor; VIII) alunos detentores de alto conteúdo tecnológico e conhecimento, IX) pouca diferenciação entre os produtos de uma instituição e outra; X) instituições de ensino já instaladas detêm significativo controle sobre o setor, com domínio de fornecedores e docentes em sua área de atuação.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento de pesquisa adotado foi o estudo de caso, cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, se concretiza com uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coletas de dados, objetivando apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto (MARTINS; LINTZ, 2007).

Quando se trata de investigar fenômenos contemporâneos, o estudo de caso é a estratégia metodológica mais indicada, por envolver uma série de variáveis relacionadas ao tema da pesquisa, de forma direta ou indireta. A partir dessa estratégia consegue-se investigar o fenômeno em seu contexto real, mesmo em situações em que as fronteiras entre eles não estão estabelecidas claramente (YIN, 2010).

Para obtenção dos dados da pesquisa foi utilizada entrevista, uma técnica de coleta de informações, dados e evidências, na tentativa de compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações levantadas na pesquisa, oferecendo perspectivas diferentes sobre determinado evento. Nas entrevistas os pesquisadores podem aprofundar-se no assunto, evidenciando razões, motivos e atitudes (KERLINGER, 2003).

O estudo de caso foi realizado durante o mês de abril de 2015 em duas IES localizadas no estado Piauí, sendo uma pública e uma privada. As entrevistas foram realizadas com os diretores gerais de curso, que dentre suas atribuições destaca-se firmar acordos, contratos e convênios com instituições, órgãos, empresas públicas ou privadas, para a manutenção e o funcionamento de cursos superiores e de pós-graduação, atividades de pesquisa, extensão e sócio-educativas culturais.

As unidades de análise foram selecionadas por acessibilidade, e ainda pela intencionalidade, que corresponde àquela em que o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião, e são escolhidos de acordo com uma estratégia adequada às características estabelecidas. Para não revelar a razão social das IES pesquisadas, conforme solicitado pelas mesmas, foi atribuída às denominações de instituição A e instituição B.

Para efeito de análise dos dados obtidos por meio da entrevista, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2011).

Dessa forma, as respostas das entrevistas foram categorizadas, segundo a visão dos diretores das instituições sob as perspectivas da pesquisa, em dois grandes temas: a) gestão de IES, desafios e expansão; e b) postura estratégica, mudanças e adaptações. Por meio da categorização objetivou-se agrupar os dados considerando a parte comum existente entre eles, destacando-se neste processo os aspectos mais relevantes.

4 | RESULTADOS

A instituição A localiza-se na cidade de Parnaíba, estado do Piauí, caracteriza-se como uma IES privada de capital aberto, desde 2008 apresenta-se como maior grupo educacional do nordeste com seis unidades da região. Destaca-se pelos seus cursos de graduação e programas de pós-graduação nas áreas das ciências sociais aplicadas, de saúde e tecnologia, com espaço acadêmico, sob a forma de atividades complementares, seminários, simpósios e eventos similares, para o desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre as raízes do Nordeste e do Brasil. A instituição expressa o seu desafio de não só capacitar estudantes para o exercício profissional no competitivo mercado de trabalho, mas, formar cidadãos formados, competentes, qualificados e preparados para o mercado de trabalho, imbuídos de responsabilidade social e comprometidos com o desenvolvimento sócio-cultural do Brasil.

A diretora afirma que todas as unidades foram impactadas pelas mudanças no FIES, dificultando a captação de novos alunos e permanência dos que fazem parte do corpo discente, que já que 60% dos alunos utilizam o financiamento para ter acesso ao ensino superior, fazendo com estes repensassem sobre seu futuro de permanecer estudando. A instituição não esperava por mudanças tão repentinas, em virtude do setor do educacional ter permanecido estável nos últimos anos, o que levou a consolidar uma nova estratégia ofertando um financiamento de instituições financeiras privadas na tentativa de subsidiar a permanência desses alunos e manter a adesão de novos alunos. Esses subsídios se intensificaram a partir de setembro de 2014, quando o FIES começou a ter problemas para repassar recursos às instituições de ensino.

A diretora expressa sua insatisfação ao mencionar que as mudanças não deveriam ter sido consolidadas com o semestre em andamento, mas sim que houvesse uma comunicação com as IES privadas para que em conjunto pudessem ser discutidas alternativas, como por exemplo, o governo firmar parcerias com instituições financeiras privadas e planejar novas formas de financiamento, nas palavras da entrevistada seria

um impacto menos doloroso. Existem inúmeros problemas que estão afligindo os gestores, dentre eles a grande dependência das mensalidades para pagar todos os custos oriundos da organização; o seu corpo docente, que, em alguns casos não tem uma preparação adequada; o processo de evasão e salas de aula inadequadas, que tornam precário o trabalho da gestão como um todo, gerando com isso uma sobrecarga de trabalho para muitos gestores.

Um cenário exposto pela entrevistada é as provas do vestibular de meio do ano estão ameaçadas, já que não há indefinição se o governo vai ou não abrir novos contratos, afetando diretamente o número de matrículas. Segundo dados da ABMES cerca de 200 mil estudantes dependeriam do FIES para começar a estudar no meio do ano. Certamente o número de estudantes vai diminuir no segundo semestre.

Por se tratar de uma instituição de capital aberto, a instituição A está conseguindo realizar a manutenção das suas atividades em virtude das origens de recursos, que ainda propicia financiamento de projetos, expansão, mudança de escala ou diversificação de seus negócios, ou mesmo à reestruturação de seus passivos financeiros. Esse aspecto exige da instituição uma contínua relação com os investidores e na qualidade da informação disponibilizada. Obtendo recursos significativos, várias questões que afetam a qualidade podem ser beneficiadas em curto prazo, gerando uma melhor imagem da IES, fidelizando desta forma os alunos e funcionários, minimizando a evasão e aumentando o número de alunos da IES.

Confirmou-se que há uma preocupação em avaliar o desempenho e limitações organizacionais para a proposição dos objetivos institucionais. Os principais parâmetros referenciados pela instituição, no que tange o contexto interno são: o desempenho das unidades administrativas na gestão das tarefas de suporte, destacando-se as áreas de recursos humanos, financeiros e patrimoniais; o desempenho das unidades acadêmicas na administração das atividades de ensino, pesquisa e extensão; a capacidade da administração superior em estabelecer objetivos e estratégias de desenvolvimento institucional, ágil e integrado.

Há a preocupação na qualidade dos serviços educacionais prestados e uma maior capacidade de resposta às necessidades do mercado. A diretora comenta que para buscar o crescimento é preciso atender as demandas da sociedade que vem exigindo melhoria contínua e permanente da qualidade no processo de ensino-aprendizagem e aplicabilidade desse processo na vida profissional dos egressos da instituição, assegurando-lhe um aproveitamento melhor e maior no mercado de trabalho. Porém é defendida a postura de mercantilização do ensino, para não sofrer um declínio de valores e ficar refém de pressões por custos menores.

A instituição B localiza-se na cidade de Teresina, estado do Piauí, caracteriza-se como uma IES pública, desde 1971, financiada exclusivamente com recursos provenientes do governo federal. Oferece cursos graduação em todas as áreas do conhecimento, objetivando formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento

da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua, além de incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura.

As IES públicas no Brasil sofreram profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como empregam os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. O Brasil é um dos países com maior percentual de despesas públicas com educação, a constituição federal determina o repasse da porcentagem dos impostos, de moto geral, esta determinação tem sido respeitada e é inclusive responsável pelo aumento dos recursos nesta área.

A entrevistada da instituição B afirma que os recursos para as universidades federais provem de fontes orçamentárias, diretamente ou por meio de convênios celebrados com secretaria de educação superior e com a CAPES, órgão do próprio ministério da educação, e de apoios obtidos junto ao CNPq e a FINEP, vinculados ao ministério da ciência e tecnologia. Comenta que há pelo menos três preocupações quando se analisa o montante e as forma de financiamento. Primeiramente é preciso verificar se a quantidade de recursos é suficiente para atingir as metas desejadas, em seguida quem se beneficia dos gastos e finalmente, se a forma de financiar leva a maior eficiência no uso dos recursos.

Nas IES públicas, a ausência de autonomia na gestão de recursos governamentais esta geralmente associada à situação de baixa eficiência. O financiamento do ensino superior brasileiro das IES publica depende de subsídios do poder público, via orçamento, para sua manutenção. Informação importante neste tipo de instituição, é que as despesas com pessoal e encargos representam normalmente entre 80% e 90% dos recursos orçamentários.

A gestora esclarece que o financiamento das IES passa pelo fundo público federal (FPF), constituindo de recursos oriundos da sociedade e colocados à disposição do governo federal para implantar as políticas públicas da união. As alternativas de financiamento existem, dando oportunidades para todas as entidades. O essencial é que as instituições de ensino superior possam escolher a forma mais adequada ao seu perfil e as suas possibilidades, explorando as opções e as suas relações custo-benefício, para não se frustrar no processo. Nem deixar de investir e crescer por falta de alternativas.

Em meio aos ajustes fiscais propostos pelo ministério da fazenda, foi anunciado um corte acima de sete bilhões de reais cortados do orçamento da educação. O cenário acarreta contas de água e luz atrasadas, demissão de terceirizados, cortes na área administrativa, bolsas de iniciação científica atrasadas, cortes no mestrado e nos intercâmbios, cursos sem importantes disciplinas por falta de equipamentos em laboratórios. Para se adequar à falta de dinheiro, foi suspenso compras que já estavam programadas, corte de diárias e passagens de funcionários para congressos e seminários, que gerou muita insatisfação por parte dos professores.

No dia 28/05/2015 os docentes das instituições federais de ensino superior

do país entraram em greve. As negociações com o ministério da educação (MEC) não tiveram solução e a greve foi a saída para pressionar o governo a ampliar os investimentos na educação. Os professores querem discutir a autonomia universitária e maior orçamento para o ensino superior. Eles denunciam a crise orçamentária das instituições, além do déficit no quadro de vagas, insuficiência de materiais didáticos e equipamentos nos laboratórios, falta de política eficaz de permanência estudantil, atrasos em bolsas de auxílio à pesquisa, entre outros problemas.

A gestora demonstra sua insatisfação ao comentar que ao mesmo tempo em que corta um terço das verbas das IES públicas federais, o governo federal anunciou que irá garantir o repasse de verbas do PROUNI/FIES aos monopólios do ensino privado para este ano de 2015, mesmo as instituições impondo absurdos reajustes nas mensalidades. Tal medida significa a continuidade da política do governo de precarização do ensino público superior associado a sua privatização. Enquanto realiza sucessivos cortes nas verbas para o ensino público (*entre os anos de 2010 e 2011, o governo federal já havia realizado outros três cortes, perfazendo um total de cinco bilhões de reais*), entre 2010 e 2014, o gerenciamento do atual governo aumentou três vezes o orçamento para o PROUNI/FIES, entregando para o ensino privado mais de 30 bilhões de reais. Para se ter uma ideia do tamanho do impacto nos cofres públicos, a Kroton-Anhanguera (maior grupo de ensino privado do mundo) têm mais de 70% de seu orçamento provindo do PROUNI/FIES. Destaca-se em meio ao momento de contingenciamento orçamentário e crise política, o governo tem pela frente um futuro repleto de desafios para levar adiante o lema pátria educadora. Cabe ao Ministério da Educação (MEC) coordenar o plano nacional de educação (PNE), lidar com as polêmicas envolvendo o FIES e responder a demandas das universidades federais e de instituições do ensino técnico, entre outras questões.

Tanto na instituição A e B há a preocupação em acompanhar as próximas decisões do governo e traçar suas ações. O contínuo período de mudanças e incertezas torna crescente a congruência entre realidade econômica, política e cultural com a estrutura das IES. Assim, a gestão estratégica apresenta-se como um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma IES, pode definir sua missão, objetivos e metas, bem como selecionar as posturas estratégicas e os meios para atingir seus objetivos em determinado período de tempo, sendo que uma das maneiras de viabilizar esse processo é por meio de constante interação com o meio ambiente externo.

5 | DISCUSSÃO

Com o aumento da turbulência ambiental e as alterações nas concepções dos sistemas sociais, a adaptação dessas instituições se torna um fenômeno fundamental para a sua sobrevivência. Podem-se traçar dois caminhos, o primeiro é acompanhar as mudanças e tendência de mercado, e o segundo tentarem prever essas mudanças

e tendências. Busca-se a manutenção das atividades, inovando de acordo com as possibilidades identificadas no mercado, mantendo um equilíbrio entre a eficiência na oferta dos serviços educacionais existentes com o desenvolvimento criativo de novos serviços educacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MILES; SNOW, 2003).

Além de todas as forças que comumente afetam as demais organizações, as IES vivenciam dificuldades decorrentes da própria expansão do ensino superior e da intervenção normativa do governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento. O planejamento estratégico é indispensável nesse momento, já que visa ordenar as ideias de forma que se possa criar uma visão do caminho que devem seguir, ou seja, é a ordenação das ideias a fim de criar uma estratégia. É também a capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis resultantes, capaz de transformar um negócio e definir como atingir os objetivos organizacionais (FORTE, 2007; RIGBY, 2009).

No Brasil, o apoio governamental ao ensino superior tradicionalmente tem se concentrado em poucas universidades públicas que funcionam como centros de excelência e pesquisa. Essas instituições têm processos de seleção altamente competitivos e possibilidade limitada de expansão, além de restrições orçamentárias dificultam a expansão do investimento público na educação superior. Embora o governo federal permaneça comprometido em apoiar instituições de ensino superior custeadas pelas finanças públicas, no momento, a capacidade dessas instituições é limitada e incapaz de atender à grande demanda existente no Brasil.

Amplo, diverso e complexo, o ambiente externo precisa ser decifrado e interpretado, assim, o ambiente pode gerar alterações estratégicas da organização, fazendo com que ela altere também a forma de se relacionar com o ambiente, o gestor deve perceber processar e responder ao ambiente instável e promover adaptação da organização pelo rearranjo de sua estrutura interna, para garantir-lhe sobrevivência e eficácia. No momento atual a sobrevivência das instituições objeto de estudo é o grande desafio, decorrente principalmente da limitação de recursos e relativa falta de profissionalismo gerencial a que estão sujeitas. Nesse contexto, o gerenciamento surge como fator capaz de criar as estratégias que permitirão, ou não, as alternativas que possibilitem a essas organizações a adequada adaptação às mudanças ambientais. Duas posturas estratégicas, com base em análise, emergem como forma de garantir a continuidade das IES: sobrevivência e manutenção.

A postura de sobrevivência acontece com a manifestação de pontos fracos (problemas internos financeiros, de pessoal) e ameaçados no ambiente externo (concorrência, falta de financiamento, problema de mercado, decisões políticas). A postura de manutenção é típica quando a organização está em melhores condições internamente, mas continuam ainda ameaçadas principalmente por problemas de mercado (demanda) e concorrência. A entidade que se utiliza de estratégias de

manutenção atua em ambiente concorrido e de prolongada redução de demanda, queda de preços e perda de participação de mercado, com reduzidas chances de alcançarem vantagens competitivas. A estratégia de redução de custo é adotada em situação de desvantagem, quando se está vulnerável. Podendo ser utilizada reduzindo despesas, desinvestindo ou liquidando o negócio (PINA, 1994; CERTO; PETER, 1998; FORTE, 2007).

Percebe-se que um modelo de gestão universitária baseado na teoria de recursos e capacidades, o qual afirma ter maior probabilidade de êxito em relação à gestão com enfoque externo. A estratégia focada nos recursos, que apresentam determinadas características e capacidades, é o que poderá garantir vantagens competitivas às IES e, conseqüentemente, garantir uma posição mais significativa no mercado. A gestão eficaz e competitiva de uma IES está ligada a diversos fatores internos e externos que dificultam enormemente o seu desempenho conforme a expectativa da sociedade.

A abertura de capital pode facilitar a obtenção de recursos, porém, deve-se estar atento às prioridades das instituições de ensino abertas. A abertura de capital, além de trazer melhoras quantitativas, pode oferecer um novo contexto para a organização, pois as instituições de ensino passam, cada vez mais, a serem avaliadas, pelo mercado financeiro, tendo como base o conjunto de valores e princípios expressos em suas práticas operacionais. No entanto, parece ser controversa a relação de ganhos e perdas para acionistas e estudantes diante da questão de criação de valor para os mesmos, pois o principal objetivo ao abrir o capital de uma IES para os primeiros está no lucro e para os segundos está na confiabilidade em determinada instituição (DIETSCHI; NASCIMENTO; 2008; GRAMANI, 2008; ESTRADA, 2015).

As IES adotam planos que são conscientemente elaborados, com processo deliberado de definição da missão, de objetivos e de estratégias, a instabilidade do setor de ensino implica necessariamente na existência de decisões que não foram previamente programadas, caracterizando as estratégias emergentes. Desta forma, as decisões possuem correlação intensa com as habilidades dos gestores (SILVA, 2012; MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

Para tal, as competências essenciais deverão ser definidas, seguidas de seu plano estratégico criado no contexto universitário. A gestão que está sendo exigida como resposta aos desafios que acometem às IES atualmente é uma gestão profissional. O gestor precisa ter visão estratégica, liderança forte, capacidade de inovação, saber negociar e resolver conflitos, e saber responder às demandas do ambiente externo.

6 | CONCLUSÃO

A principal preocupação no atual momento vivenciado pelas IES é a contenção de custos, permanência no mercado e redução da estrutura organizacional. Manter-se em contato com as variáveis externas, alavancando as oportunidades e minimizando as ameaças, voltando seus recursos internos para desenvolvimento de alternativas

parece ser o caminho a ser seguido.

Conclui-se que as duas IES estão atuando com estratégias de sobrevivência e de manutenção, A expansão parece agora em segundo plano em virtude das mudanças impostas pelo governo. No que tange a influenciadores na gestão estratégica da IES, internamente, a geração de estratégias é influenciada pela capacidade de recursos financeiros. Externamente, os influenciadores são: sucessos e fracassos da concorrência, opiniões da comunidade, e legislação. As IES estão tentando se adequar às exigências de um novo contexto. Para isso necessitam mover-se rapidamente, o que exige estrutura organizacional (acadêmica e administrativa) leve e ágil, assim como gestão profissional e competente, gerenciando suas receitas e despesas de forma a buscar resultados positivos.

Um olhar para o contexto competitivo da educação superior faz-se necessário, assim como os gestores universitários devem desenvolver suas estratégias e buscar novas abordagens para superar os desafios que se antepõem às suas instituições. Faz-se também premente mudar sua estrutura, reexaminar seus produtos, diversificar a forma de prestação de serviços educacionais, e sua capacidade de responder às diversas demandas da sociedade. A fim de superar os obstáculos e as turbulências do ambiente, as IES devem adotar uma abordagem gerencial e incorporar o planejamento estratégico no qual, a partir do uso de ferramentas gerenciais, se posicionarão no contexto competitivo tendo definido seus objetivos e ações.

Esta pesquisa não esgota as discussões acerca do tema, mas intenciona, com seus achados, colaborar no direcionamento e no estímulo de novas pesquisas sobre a temática. Sugere-se novas pesquisas, ampliando o número de IES a serem pesquisadas e a relação com outras posturas estratégicas. Recomenda-se aprofundar e ampliar a pesquisa em IES diferenciadas pelo porte, comparando os resultados aqui obtidos com as estratégias práticas de nessas entidades, identificado as tipologias e estratégias, além de analisar a relação entre as variáveis referentes às características gerais e as estratégias organizacionais das IES.

REFERÊNCIAS

ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Pequenas e médias IES – tendências e oportunidades**. 2013. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/abmes_cadernos_no26.pdf>. Acesso em: 09 maio 2015.

ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.

BALDERSTON, F. E. **Managing today's university**: strategies for viability, change, and excellence. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan Publishing, 1983.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. rev. e amp. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firms Resources and Sustained Competitive Advantages. **Journal of Management**, Great Britain, v. 7, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Prentice Hall, 2011.

BIRNBAUM, R. **How colleges work**: the cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

CALIXTO, C. V.; GARRIDO, I. L.; VASCONCELLOS, S. L.; MONTICELLI, J. M. Estratégias de internacionalização das empresas calçadistas: análise sob a perspectiva da indústria, capacidades organizacionais e instituições. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 20, n. 4, p. 513-532, out./dez. 2013.

CARTER, C.; CLEGG, S.R.; KORNBERGER, M. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy**. London, EC: Sage, 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHAKRAVARTHY, B.S.; WHITE, R.E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2006. p. 182-205.

CHAVES, V. L. J. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr./jun., 2010.

CORTE NO FIES LEVA ALUNOS E UNIVERSIDADES A CONTRAÍREM DÍVIDAS. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 12 mar. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2015/03/1601637-corte-no-fies-leva-alunos-e-universidades-a-contraiem-dividas.shtml>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, 2008.

ESTRADA, S. W. D. Fusões e aquisições no ensino superior privado no

Brasil. 2015. Disponível em:<<http://www.aprendervirtual.com.br/artigoInterna.php?ID=53&IDx=291>>. Acesso em: 30 jun. 2015.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FORTE, S. H. A. C. Uma Contribuição para a Tipologia no Campo da Estratégia Empresarial. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. R. **Modelos e Inovações em Estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2007.

FOSS, N. J.; LANGLOIS, R. N. Capabilities and governance: the rebirth production in the theory of economic organization. **DRUID Working Paper** n. 97-2. Copenhagen: Copenhagen Business School, p. 1-33, 1997.

GINSBERG, B. The strategic plan: neither strategy nor a plan, but a waste of time. **The Chronicle of Higher Education**, 17, July, 2011.

GOVERNO DIFICULTA ACESSO AO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL. **Revista Exame**, São Paulo, 29 dez. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/governo-dificulta-acesso-ao-financiamento-estudantil>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

GRAMANI, M. C. N. A influência da qualidade na atratividade de instituições de

ensino superior com capital aberto. **Ensaio Avaliação e Políticas Públicas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 437-454, jul./set. 2008.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view? **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2007.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO, C. Higher education and its communities. **Higher Education**, v. 56, p. 303-324, 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU, 2003.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva in: **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n.4, p. 63–87, 2006.

LEE, J.; TAI, S. Critical factors affecting customer satisfaction and higher education in Kazakhstan, **International Journal of Management in Education**, v. 2, n. 1, p. 46-59, 2008.

LLOYD, A. Information literacy landscapes: an emerging picture. **Journal of**

Documentation, v. 65, n. 5, p. 570-583, 2006.

LYNCH, R.; BAINES, P. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 26, n. 2, July, 2004.

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

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINEZ, M.; WOLVERTON, M. Enriching planning through industry analysis. **Planning for Higher Education**, v. 38, p. 23–30, 2004.

MARTINS, C. B. A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação e Sociedade**, v. 30, p. 15-35, 2009.

MASHHDI, M. M.; MOHAJERI, K.; NAYERI, M. D. A quality-oriented approach toward strategic positioning in higher education institutions. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 37, p. 338–342, 2008.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. Gestión escolar: desafíos y alternativas gerenciales. **Visiones de La Educación**, Concepción, Chile, n. 13, 2008, p. 55-65, 2008.

_____; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

_____; MEYER, B. Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

_____; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 01, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford. Stanford Business Books, 2003.

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

_____; ROSE, A. Strategic management upside down: tracking strategies at

McGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 20, n. 4, p. 270-290, 2003.

MONGE, E. C. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. **Ciencias Económicas**, v. 28, n. 1, p. 248-271, 2010.

MUDANÇAS NAS REGRAS DO FIES REDUZIRÁ NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS. Carta Maior, Porto Alegre, 27 jan. 2015. Disponível em: <<http://cartamaior.com.br/?/Editoria/Educacao/Mudanca-nas-regras-do-Fies-reduzira-numero-de-beneficiarios/13/32729>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

NEVES, C. Diversificação do sistema de educação terciária: um desafio para o

Brasil. **Tempo Social**, v. 15, n. 1, p.21-44, 2003.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVA, E. J. D. La gestión de la Universidad como elemento básico del sistema universitario. **Innovar**, Especial Educación, Bogotá, v. 19, p.25-42, nov. 2009.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

_____; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

_____; SUN, L. S.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

PINA, V. M. D. C. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

RESTREPO, I. A. M. La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de sua aportación para el futuro. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 27, n. 2, p. 23-44, Diciembre, 2009.

RICHARDS, L.; O'SHEA, J.; CONNOLLY, M. Managing the concept of strategic change within a higher education institution: The role of strategic and scenario planning techniques. **Strategic Change**, v. 13, p. 345-359, 2004.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de Gestão**: Um guia pra Executivos. São Paulo: Bain & Company, 2009.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Ensino Superior Unicamp**, v. 4, p. 28-43, 2011.

SILVA, S. Um jogo para profissionais. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, v. 14, n. 163, p. 28-33, abr., 2012.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. P.; PELISSARI, A. S. Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 251-267, maio/ago. 2011.

SOUZA, I. M. Contribuição para a construção de uma teoria de Gestão Universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S (Orgs.). **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Curitiba: Juruá, 2011.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEY, I.; HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, v.42, p.1-33, Jan. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85107-10-9



9 788585 107109