

# A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO MULTICASO

---

## RESUMO

A expansão do ensino superior desencadeada no final dos anos 90 gerou um grande número de IES de pequeno porte. Mesmo sendo organizações complexas, a gestão estratégica de IES de pequeno porte apresenta algumas características similares à gestão de Micro, Pequenas e Médias empresas, em especial a importância dada à Visão como determinante da estratégia. Este estudo objetivou identificar como é realizada a gestão estratégica em instituições particulares de ensino superior de pequeno e médio porte em Santa Catarina, comparando-a com a gestão estratégica em micro, pequenas e médias empresas (MPME), no intuito de se encontrar similaridades e divergências. Por meio de um estudo multicaso, com a aplicação de entrevistas pessoais a três gestores de IES de pequeno porte, identificou-se características e comportamentos semelhantes entre si na gestão estratégica das instituições pesquisadas, bem como similares àqueles próprios da gestão estratégica de MPME. Embora as IES sejam consideradas organizações complexas, muitas características próprias na gestão estratégica em MPME são perfeitamente aplicáveis às instituições privadas de pequeno porte.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica; Gestão Universitária; Gestão de Pequenas Empresas; Estratégia em Instituições de Ensino Superior; Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT

*The expansion of the higher education unchained in the end of the nineties generated a great number of HEI (higher education institutions) of small load. Same being complex organizations, the strategic administration of HEI of small load presents some similar characteristics to the administration of Micro, Small and Medium companies, especially the importance of the Vision as decisive of the strategy. This study aimed at to identify how the strategic management is accomplished in institutions peculiar of higher education of small and medium load in Santa Catarina/Brazil, comparing it with the strategic management in micro, small and medium companies (MPME), in the intention of finding similarities and divergences. Through a study multi-case, with the application of personal interviews to three managers of HEI of small load, it identified characteristics and similar behaviors amongst themselves in the strategic management of the researched institutions, as well as similar those own of the strategic management of MPME. Although IES are considered complex organizations, many own characteristics in the strategic management in MPME are perfectly applicable to the private institutions of small load.*

**Keywords:** Strategic management; University management; Administration of small firms; Strategy in higher education institutions; Strategic planning.

**Emerson Wagner Mainardes**

*Doutor em Gestão pela UBI -  
Covilhã/Portugal  
Mestre em Administração pela  
FURB  
emerson.wm@sapo.pt*

**Cristina Schmitt Miranda**

*Mestrado em Administração pela  
FURB  
Especialização em Marketing Em-  
presarial (2003) pela FAE Business  
School  
cristinamiranda04@gmail.com*

**Carlos Henrique Correia**

*Bacharel em Ciências da Computa-  
ção pela FURB  
Especialização em Desenvolvimento  
Web pela ASSEVI de Indaial/SC  
carlos.correia@gmail.com*

Recebido em 31/agosto/2009  
Aprovado em 27/junho/2011

## 1 INTRODUÇÃO

A década de 90 constitui-se num momento histórico de significativas transformações em todo o mundo. No Brasil, as portas se abriram para o mercado internacional, proporcionando oportunidades de crescimento para o País, a livre concorrência e, por consequência, a melhoria de processos, produtos e serviços. Para o ensino superior brasileiro, a década de 90 é um grande marco, pois foi a partir desse momento que foram superadas as barreiras para novas oportunidades no ambiente educacional: começa a disputa de mercado, e o ensino passa a ser considerado um negócio. A Lei n. 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – promoveu a ampliação do acesso ao ensino superior, aumentando a concorrência num mercado até então adormecido e carente de oportunidades. A variedade de instituições, sejam elas universidades, centros universitários, institutos, sejam faculdades integradas ou isoladas, tornaram o ensino superior mais acessível em vários sentidos, especialmente no que se refere ao preço. As novas instituições, desobrigadas da prática de ensino-pesquisa-extensão e da disposição de professores em tempo integral, puderam oferecer o ensino superior a preços mais viáveis para a maioria da população (QUEIROZ, 2003).

De acordo com relatório da educação superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 1996 havia no Brasil 922 Instituições de Ensino Superior (IES), das quais 711 eram de caráter privado. Em 2004, o número atingiu a marca de 2.013 instituições, das quais 1.401 eram privadas. Na região Sul, onde em 1996 havia 122 instituições, apenas 21 delas em Santa Catarina, em 2004 o relatório apontou 335 IES em toda a região, o que representa um aumento de mais de 170% em oito anos. Em Santa Catarina, o aumento foi ainda mais significativo, em torno de 300%. Em 2004, o número de instituições no Estado, de acordo com dados do INEP, somava 94 IES, das quais 72 eram particulares.

A expansão ocorrida no ensino superior veio atender a uma demanda reprimida. No entanto, o momento atual expressa uma saturação, uma oferta excessiva. Muito embora apenas 8% dos jovens entre 20 e 24 anos encontrem-se matriculados em qualquer curso superior (MEC, 2006), algumas regiões já apresentam mais

vagas do que candidatos. Do ponto de vista do aluno, a concorrência garante a possibilidade de escolha sob vários aspectos (preço, qualidade, conveniência, entre outros), bem como a melhoria do serviço prestado. Do ponto de vista das Instituições, a necessidade de uma gestão profissionalizada, voltada para o mercado, torna-se ainda mais evidente.

A gestão das instituições de ensino superior no Brasil é baseada na improvisação, nas indefinições e carente de planejamento (SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003). As públicas seguem basicamente um modelo burocratizado, instituído por lei federal a partir da Revolução Universitária ocorrida na década de 60, que se direcionava a instituições federais. Em Santa Catarina, parte das instituições existentes até 1996 foram criadas por mobilização comunitária, instituídas por lei municipal, e adotaram o modelo de gestão das instituições federais: extremamente burocrata e hierarquizado. Entretanto, a dinâmica ambiental exige novas posturas, novos posicionamentos, respostas mais rápidas, o que, num primeiro momento, pode garantir vantagem competitiva às novas instituições.

Nesse sentido, este estudo objetivou identificar como é realizada a gestão estratégica em instituições particulares de ensino superior de pequeno e médio porte em Santa Catarina, comparando-a com a gestão estratégica em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), no intuito de se encontrar similaridades e divergências. Com base nesse objetivo, este trabalho visou contribuir com os estudos em gestão de IES, a qual tem intrigado diversos pesquisadores. Para tanto, este estudo foi dividido em quatro partes. Inicialmente fez-se a contextualização do ensino superior em Santa Catarina. Na sequência, apresentou-se a fundamentação sobre a gestão em IES e a classificação delas conforme o Ministério da Educação. Em seguida, foram apresentados os três casos estudados: A Faculdade Cenecista de Joinville (FCJ), situada em Joinville; a Associação Educacional do Vale do Itajaí Mirim (ASSEVIM), de Brusque, e o Instituto Blumenauense de Ensino Superior (IBES), de Blumenau. Por fim, apresentou-se as conclusões e considerações acerca do estudo.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE 3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com a expansão do ensino superior no Brasil, ocorrida a partir de 1996, houve um aumento no número de instituições privadas em todo o país. Santa Catarina, que em 1996 contava com 11 instituições particulares, em 2004 atingiu a marca das 72 IES privadas (INEP, 2006). Essa expansão veio suprir uma necessidade de mercado, pois a demanda era muito superior ao número de vagas ofertadas. No entanto, atualmente nota-se que o mercado está se acomodando e que é necessário pensar em estratégias que garantam a sobrevivência das instituições.

A gestão estratégica de IES vem sendo discutida por diversos autores, sem que sejam apresentados aspectos conclusivos no que se refere ao modelo mais apropriado ou eficaz de gestão dessas organizações. Existe um consenso, tanto entre os estudiosos como entre os gestores, de que as teorias da administração não se aplicam à gestão de IES (BALDRIDGE, 1982; ANDRADE, 2002).

Hardy e Fachin (1996), num estudo com seis IES sobre gestão estratégica na universidade brasileira, encontraram na literatura quatro modelos de “governança” no sentido do processo decisório, que por sua vez definem o tipo de gestão. Os autores comentaram, no entanto, que a literatura tem se ocupado desses modelos e ignorado outros. Os modelos apresentados são:

- Modelo Burocrático – caracterizado pela padronização de habilidades e procedimentos; autonomia das subunidades; organização burocrática e organização acadêmica;
- Modelo Colegiado – definido pela burocracia profissionalizada, na qual o poder centralizado é colocado contra o poder descentralizado da especialização e do conhecimento;
- Modelo Político – distinguido por enfatizar o conflito e a negociação de grupos de interesse;
- Modelo da Anarquia Organizada – descrito pelo poder disperso, pelos objetivos ambíguos, desinteresse, pela falta de meios efetivos de controle e atividade política ineficaz.

Neste estudo, os autores demonstraram como a coerência entre vários aspectos internos da IES resulta em variedade de configurações e estilos estratégicos.

Percebe-se, predominantemente, que até pouco tempo atrás as universidades adotavam basicamente os modelos

estruturais criados a partir da reforma universitária de 1968, destinados às Instituições Federais de Ensino Superior – IFES e que acabaram sendo seguidos por IES municipais, estaduais e até privadas. (HARDY; FACHIN, 1996). Dougherty (1998) explicou que a falta de inovação no campo das organizações complexas pode ser atribuída a uma característica específica destas organizações, uma vez que elas têm dificuldade de inovar em virtude das tensões geradas e difíceis de ser acomodadas. Nas novas instituições, no entanto, pressupõe-se que há maior agilidade para inovações, já que essas instituições parecem estar mais voltadas ao mercado, visando a lucratividade do negócio, e não possuem os “vícios” das instituições historicamente consolidadas.

No entanto, Pertschy (2006, p. 3) afirma que “[...] embora o lucro seja um dos objetivos das IES, não é o principal, como o seria em outras sociedades empresárias, mas um coadjuvante no desenvolvimento da instituição”. O autor defende que o maior objetivo das IES ainda é o reconhecimento pela formação consistente.

Para se compreender a complexidade da gestão universitária, alguns aspectos são comumente destacados pelos autores, como, por exemplo, o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, a falta de planejamento, a diversidade e a falta de clareza nos objetivos, a improvisação das ações (BALDRIDGE, 1971; 1982; MINTZBERG 1991; 1993; HARDY; FACHIN, 1996; LANZILLOTTI, 1997; SILVA 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003; KANAN; ZANELLI, 2003; ANDRADE, 2002; ANDRADE 2006; MEYER JR.; MANGOLIN, 2006).

Andrade (2002) sintetiza a complexidade das IES quando diz que:

- as universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;
- seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;
- a complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional;
- sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas; e
- seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores (ANDRADE 2002, p. 15).

Os autores Tachizawa e Andrade (2000) defendem que existem estratégias específicas e instrumentos

particulares que variam em função das crenças, dos valores e estilos de gestão, singulares a cada IES. Eles sugerem que, para a implementação de um modelo de gestão estratégica, sejam criados comitês ou grupos de trabalho formados por técnicos e gestores que ocupem funções-chaves na estrutura da IES, para a condução das atividades inerentes ao planejamento estratégico.

Já Bertucci (1999) concluiu que os decisores, em todos os níveis, aparecem como intermediários entre o ambiente e a organização. Assim, a performance da organização será diretamente influenciada pela forma como os decisores/gestores percebem e compreendem a universidade, como articulam e iniciam processos e a maneira como incentivam e gerenciam as unidades organizacionais.

Silva, Cunha e Possamai (2001) constataram que os gestores universitários não estão preparados para administrar e carecem de formação específica. Silva e Moraes (2002) corroboram esse entendimento e esclarecem que, de maneira geral, os gestores em IES aprendem fazendo, ou seja, ao longo da gestão, e os coordenadores vão acumulando conhecimento sobre o que é a gestão de universidade. Da mesma forma, Meyer e Mangolim (2006) concluíram, no estudo da gestão de IES privadas, que as decisões são tomadas com base em situação emergentes, ou seja, fora de um planejamento, sendo que as estratégias não são programadas e o que predomina é o amadorismo gerencial.

Estudos realizados por Walter et al. (2005; 2006) em IES de Santa Catarina e oeste do Paraná, revelaram que os gestores estão, na maioria dos casos, mais focados nas ações internas, como o atendimento de alunos e professores, e não no Projeto Político Pedagógico, fato que deveria ser objeto de reflexão nas IES. Para Walter et al. (2006), é necessário integrar, por meio de pessoas, os objetivos, as ações e os resultados na IES, visto que as responsabilidades, as competências, os recursos, as tecnologias e a demanda oriunda da sociedade encontram-se distribuídos pela sua estrutura organizacional (MEYER JR., 2000). Sobre esse aspecto, comumente se diz que as universidades são formadas por guetos, o que Andrade (2006, p. 6) chama de “células autônomas livremente unidas”. Nesse sentido, Mintzberg (1991; 1993) destaca a autonomia do professor, na medida em que cada um adota uma estratégia própria e procura atender o seu público

conforme sua percepção.

Andrade (2006) propôs 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. Segundo o autor, 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. Pertschy (2006) defende que 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.

### 2.1 As IES e sua Classificação

As Instituições de Ensino Superior são classificadas, de acordo com o Ministério da Educação, e em conformidade com a Lei n. 9394/96 e Decreto n. 3860/01, quanto a sua Organização Acadêmica e Organização Administrativa.

Quanto à organização acadêmica, as IES podem ser:

- 1) **Instituições Universitárias** – são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Podem ser **universidades** (que desenvolvem regularmente atividades de ensino, pesquisa e extensão); **universidades especializadas** (atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional) ou **centros universitários** (com autonomia limitada pelo Plano de Desenvolvimento da Instituição - PDI).
- 2) **Instituições Não Universitárias** – **CEFETs** (Centros Federais de Educação Tecnológica) e **CETs** (Centros de Educação Tecnológica) – instituições públicas ou privadas, pluricurriculares, especializadas na oferta de educação tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino; **Faculdades Integradas** – instituições públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento. Têm o regimento unificado e são dirigidas por um diretor-geral. Podem oferecer cursos de graduação,

cursos sequenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado); Faculdades Isoladas – instituições públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, vinculadas a um único mantenedor e com administração e direção isoladas, e podem oferecer o mesmo nível de cursos das Faculdades Integradas; Institutos Superiores de Educação – são IES, públicas ou privadas, que ministram cursos em vários níveis, como as Faculdades Integradas e as Isoladas.

No que se refere à organização administrativa, de acordo com o MEC, as IES podem ser públicas ou privadas:

- 1) **Instituições públicas** – são criadas por projeto de lei de iniciativa do poder executivo e aprovada pelo poder legislativo ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, estando classificadas em: Federais, Estaduais e Municipais.
- 2) **Instituições privadas** – são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado (devendo obter credenciamento junto ao Ministério de Educação) e podem ser classificadas como instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos, obedecendo às seguintes características:
  - a. **Instituições privadas com fins lucrativos** ou **particulares em sentido estrito**, são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;
  - b. **Instituições privadas sem fins lucrativos**, podem ser quanto à vocação social:
    - I. **Comunitárias** – Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
    - II. **Confessionais** – Constituídas por motivação confessional ou ideológica; instituídas por grupos de

pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;

III. **Filantrópicas** – Aquelas cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve do Conselho Nacional de Assistência Social, o Certificado de Assistência Social; são as instituições de educação ou de assistência social que prestam serviços para os quais foram instituídas e se colocam à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

## 2.2 Relação entre pequenas IES e MPMEs

Embora a oferta de ensino atenda a uma legislação específica e não seja mercadoria (Loch; Reis, 2005), mas, sim, um direito garantido pela Constituição Brasileira, a demanda fez aumentar a concorrência entre as IES. Novas instituições surgiram, outras tiveram de se adaptar à nova realidade ou ficaram estagnadas. Essa “abertura de mercado” para a oferta de ensino criou um cenário que tem forçado a profissionalização das gestões da IES. No entanto, esse aspecto é mais fácil de ser verificado em IES de pequeno e médio porte, uma vez que se pressupõe que, numa estrutura menor, menos burocratizada e com menos vícios, haja mais agilidade nos processos. Tomando-se por base esse pressuposto, atentou-se para o fato de que, embora as IES sejam classificadas como “organizações complexas”, a gestão de instituições de pequeno e médio porte apresenta características da gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).

As MPMEs são caracterizadas, principalmente, por serem organizações menos hierarquizadas, ou seja, mais flexíveis quanto à gestão de suas atividades, e por tenderem a dispor de produtos segmentados, específicos para determinados nichos de mercado (LEMOS, 2001). De acordo com Julien (1997 apud ZOSCHKE, 2006), as MPMEs são empresas inovadoras, pois geram mais inovações por real investido do que as grandes empresas.

Baumbach (1983) listou as seguintes características distintivas das pequenas empresas:

- diretamente administrada pelos proprietários, com

- dedicação extrema e grande sacrifício pessoal;
- fortemente personalizada;
- predominantemente de atuação local;
- relativamente pequena, quanto ao tamanho, em seu ramo de negócios;
- Majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital.

Já Lima (2000) apontou a Visão Estratégica como o principal mecanismo de formulação de estratégia nas pequenas empresas, segundo o conceito de Filion (1988), de que Visão é uma imagem mental que o dirigente tem do futuro da empresa.

Para Drucker, (1998) as MPME são fontes geradoras de empregos, de distribuição de renda, de inovações tecnológicas, além de absorverem e qualificarem mão-de-obra menos experiente e trazerem desenvolvimento econômico.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste trabalho, foram realizados três estudos de caso, com a aplicação de três pesquisas exploratórias qualitativas transversais com os principais gestores das IES de pequeno e médio porte escolhidas, por meio de entrevista pessoal apoiada em um roteiro de assuntos a discutir, os quais visaram tipificar a gestão estratégica das IES estudadas. No estudo em questão, o modelo de pesquisa escolhido apresentou-se como o mais indicado para caracterizar a percepção dos dirigentes das IES de pequeno e médio porte analisadas quanto à sua gestão estratégica (YIN, 2005; NEVES, 1996; MARCONI; LAKATOS, 1999; HAIR et al., 2005).

Com referência à amostra, optou-se por pesquisar três organizações em três cidades distintas (Joinville, Blumenau e Brusque). Em Joinville, foi pesquisada a Faculdade Cenecista de Joinville (FCJ). Em Blumenau, foi pesquisado o Instituto Blumenauense de Ensino Superior (IBES). Em Brusque, foi pesquisada a Faculdade do Vale do Itajaí Mirim (FAVIM), ligada à Associação do Vale do Itajaí Mirim (ASSEVIM).

Optou-se por realizar entrevistas com os principais dirigentes das IES selecionadas, totalizando 3 pessoas, uma de cada instituição. A amostra escolhida para a realização deste estudo caracterizou-se por ser não probabilística, intencional, com base na identificação dos

respondentes-chaves (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Para a realização da coleta dos dados, que permitiram entender como funciona a gestão estratégica de IES de pequeno e médio porte, foram aplicadas entrevistas pessoais com os dirigentes executivos (3 ao total) das IES selecionadas, apoiadas em um roteiro de assuntos a serem abordados. Essa entrevista, que pode ser caracterizada como despadronizada ou não estruturada (MARCONI; LAKATOS, 1999), continha vinte e oito assuntos relevantes, com os objetivos de saber como são geridas estrategicamente as IES de pequeno e médio porte. O roteiro foi dividido em três partes. A primeira parte, com nove tópicos, tipificou o entrevistado (nome, idade, estado civil, experiência profissional, entre outros). A segunda parte, com quatro tópicos, caracterizou a IES sob pesquisa (a exemplo de histórico, estrutura atual, recursos humanos, cursos, alunos, expectativas futuras). A última etapa da entrevista, com quinze tópicos, caracterizou, sob a ótica de cada dirigente, a gestão estratégica das IES analisadas, abordando assuntos como planejamento estratégico, processos de tomada de decisões estratégicas, gestão dos recursos da IES, implantação de estratégias, entre outros. As pesquisas aconteceram no período entre 25 e 30 de setembro de 2006. Todos os respondentes receberam primeiramente, por email, o roteiro de assuntos a serem tratados. Dias depois, os pesquisadores se encontraram com os dirigentes das IES pesquisadas para a realização das entrevistas, que foram gravadas e posteriormente transcritas. O tempo das entrevistas variou entre três e quatro horas.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (KUDE, 1997), por intermédio de codificação (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2003) e com o auxílio do software Atlas/ti (MUHR, 1995).

### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados da pesquisa buscou descrever, para posterior interpretação, as respostas dadas pelos 3 entrevistados, obtidas com base nas entrevistas realizadas com os dirigentes das IES selecionadas.

#### 4.1 Gestão Estratégica da FCJ

Segundo os dados obtidos na entrevista com o Diretor Adjunto da FCJ, a Faculdade Cenecista de Joinville surgiu

em 2001, fruto do crescimento do Colégio Cenecista José Elias Moreira. Esta escola, que desde 1967 oferece educação infantil, ensino fundamental, médio e técnico, pertence à Campanha Nacional de Escolas da Comunidade, a CNEC, instituição que nasceu em 1943, no Pernambuco, e é caracterizada como comunitária filantrópica, sendo a mantenedora do colégio e da faculdade.

A Faculdade Cenecista de Joinville conta, atualmente, com 6 cursos de graduação e 20 cursos de pós-graduação. São 2.000 alunos em 54 turmas, tendo um corpo docente composto por 113 professores. A IES é dirigida por um diretor-adjunto, que responde pelo diretor-geral da instituição. Este último dirige todo o complexo educacional, desde a educação infantil até a pós-graduação. Abaixo do diretor-adjunto estão quatro gestores, os quais coordenam os seis cursos da IES.

O diretor adjunto tem 42 anos, é formado em administração e doutor em engenharia de produção. Em sua vida profissional, atuou em cargos ligados a recursos humanos em grandes empresas de Joinville. Após tornar-se professor universitário, passou a dedicar-se somente ao ensino, tendo sido coordenador de cursos superiores até chegar ao atual cargo de diretor.

Segundo o diretor adjunto, as principais forças da FCJ são: a amplitude da rede CNEC (abrangência nacional), a estrutura da instituição, o corpo docente e a imagem de qualidade construída pelo Colégio Elias Moreira. Como principais fraquezas e ameaças, o entrevistado indicou a falta de tradição da própria FCJ, o excesso de concorrência, as políticas de preços baixos de algumas IES e a tradição de duas IES de Joinville. Como grande oportunidade de crescimento da instituição, o entrevistado citou a educação à distância.

Ao tratar da gestão estratégica da IES, o respondente colocou que dirigir uma IES pequena e ainda não tradicional é um desafio constante, pois “[...] as imprevisibilidades do cotidiano exigem muita serenidade para a tomada de decisão”. Ele destacou que, em sua gestão, os pontos fortes são a tomada de decisão descentralizada, quando sua equipe tem liberdade para decidir a respeito de muitos aspectos que envolvem a gestão da IES, bem como do tratamento de oportunidades, em que todos os envolvidos com a administração da IES são estimulados a encontrar oportunidades e trazê-las à direção.

O entrevistado comentou que o planejamento

estratégico formal é elaborado pela mantenedora, com a participação dos diretores das 20 IES da rede CNEC. A implantação, implementação e administração do plano estratégico fica a cargo dos diretores de cada unidade de ensino, tendo já a CNEC elaborado o planejamento estratégico até 2010. Segundo o diretor, “após de se ter desenhado o cenário, parte-se para a elaboração das estratégias, sendo que a missão e a visão da mantenedora norteiam os planos estratégicos de cada IES”.

Na entrevista também falou-se sobre influenciadores na elaboração das estratégias da IES. O respondente citou que sua equipe e as capacidades físicas de cada unidade de ensino, como também a situação dos mercados locais, influenciam as estratégias de cada IES; portanto, não é possível uma estratégia única para cada unidade de ensino da rede. Porém, as decisões estratégicas somente são tomadas em conjunto com a mantenedora, a qual, apesar de dar liberdade de ação para todas as IES, participa das decisões de cada unidade.

Vale ressaltar a questão dos recursos. A IES não vem enfrentando problemas em obter recursos, sejam financeiros ou humanos. Embora a mantenedora seja forte e a rede seja grande, as IES da CNEC somente podem ser financiadas por elas mesmas. Portanto, a gestão financeira, patrimonial e de recursos humanos é realizada independentemente da rede. A mantenedora não exige mais do que uma prestação de contas mensal e realiza uma auditoria anual, o que dá à IES bastante autonomia. Isso levou a FCJ a investir em um novo prédio, praticamente concluído, e a ser igualmente a IES de Joinville que melhor paga aos docentes, atraindo assim os melhores professores da região.

Para o futuro, o diretor da FCJ está bastante otimista. Prevê um rápido crescimento da IES em número de cursos e consequentemente de alunos, na estrutura e no corpo docente. O declínio pelo qual algumas IES de Joinville passam neste momento tem beneficiado o crescimento da FCJ.

#### **4.2 Gestão Estratégica da FAVIM/ASSEVIM**

Conforme os dados obtidos com o presidente da Associação Educacional do Vale do Itajaí Mirim (ASSEVIM), sabe-se que FAVIM, mantida por essa associação, surgiu em 2003, na cidade de Brusque, e conta

atualmente com 8 cursos de graduação, 1.000 alunos e 70 professores. A faculdade foi criada por intermédio de três sócios, e Brusque foi escolhida após ampla pesquisa sobre desenvolvimento socioeconômico e vagas disponíveis no ensino superior.

A gestão da FAVIM é realizada pela ASSEVIM, que dispõe de um presidente jovem (36 anos), cuja profissão é gestor universitário. Esse presidente é doutor e bastante experiente em gestão universitária, apesar da pouca idade, tendo sido professor da Universidade Regional de Blumenau (FURB), superintendente da Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI) e diretor do Instituto Catarinense de Pós-graduação (ICPG), cargo que ainda ocupa.

O entrevistado, presidente da ASSEVIM, elencou, como forças da instituição, a estrutura com capacidade de expansão, a biblioteca, o corpo docente, a equipe administrativa, os projetos pedagógicos e o reconhecimento da sociedade, não obstante os poucos anos de existência da associação. Como fraquezas, o respondente identificou as limitações de recursos financeiros, os sistemas de informação pouco sofisticados, a carga horária de coordenadores e professores, a cidade pequena (público restrito), a falta de autonomia por não ser um centro universitário, a ausência da educação a distância e que os dirigentes da IES não são e nem moram na cidade, sendo pouco envolvidos com a comunidade local. Como visão de futuro, o presidente pretende tornar a IES um centro universitário, construir parcerias para aumentar a oferta de cursos, buscar nichos específicos de mercado, e crescer em cima da concorrência.

Com relação à gestão estratégica da IES, o presidente destaca que suas próprias atribuições envolvem a definição das estratégias da instituição, tal como oferta de novos cursos; tomada de decisão sobre investimentos e expansão física; estabelecimento de parcerias, e relacionamento com a sociedade. Conclui que não compete ao presidente interferir na gestão pedagógica e na gestão financeira, áreas de competência de outros sócios da IES.

A elaboração e a administração estratégica da IES fica a cargo do presidente, do diretor- administrativo e do superintendente de ensino, com a participação também de experts em assuntos específicos, como finanças, tecnologia e direito. Quanto ao planejamento estratégico formal, ele existe por exigência do Ministério da Educação e Cultura

(MEC). Porém, é feito de forma a ser implementado vislumbrando um horizonte de 5 anos, e todo início de ano os três dirigentes fazem uma revisão e ajustam o plano estratégico, com base na comparação do previsto versus o realizado. No segundo semestre, os dirigentes agendam um novo encontro para realizar ajustes no plano. Destaca-se aqui a não utilização da tradicional ferramenta SWOT. O processo de formação das estratégias funciona da seguinte maneira: cada diretor tem suas ideias, troca-as com os demais diretores e, com a evolução das ideias, algumas acabam sendo formalizadas, como foram os casos de realização de parcerias para aproveitar oportunidades. A missão e a visão oferecem o rumo a IES e norteiam as estratégias a serem implantadas.

No que tange a influenciadores na gestão estratégica da IES, internamente, a geração de estratégias é influenciada pelos colaboradores da instituição; pela capacidade de recursos financeiros, pela evasão e inadimplência, e pela opinião dos alunos. Externamente, os influenciadores são: gestores de outras IES com quem se tem relações estreitas; sucessos e fracassos da concorrência, opiniões da comunidade, e legislação. É interessante notar que as decisões estratégicas são colegiadas, porém as decisões emergenciais de impacto estratégico são realizadas somente pelo presidente.

Por fim, o presidente destacou que, após quase quatro anos, o que foi planejado passou por ajustes em virtude das restrições financeiras, a saída do principal gestor no terceiro ano de existência da IES acarretou uma forte mudança na visão estratégica da instituição, e o quarto ano está se encerrando com ótimos resultados, o que levou a uma recuperação financeira e a perspectivas futuras otimistas, prevendo-se uma expansão de cursos e formação de parcerias com outras instituições, aumentando assim o leque de serviços oferecidos e gerando maior tranquilidade financeira.

#### **4.3 Gestão Estratégica do IBES**

De acordo com as respostas do diretor-executivo do IBES, a Faculdade IBES surgiu em 2000, como unidade de ensino superior do Colégio Universitário, que existia desde 1991. A necessidade de criação de um estabelecimento de ensino superior apareceu em consequência da perda de força dos cursinhos pré-vestibulares, principal serviço educacional oferecido

pelo Colégio Universitário. Atualmente, o IBES conta com 120 professores, 13 cursos (11 em funcionamento), e 1.500 alunos, aproximadamente.

Em sua gestão, a Faculdade IBES dispõe de um conselho de administração, um diretor-executivo, três gestores (administração, graduação e pós-graduação) e coordenadores de cursos. O diretor-executivo tem 41 anos, é professor por profissão e seu maior grau de escolaridade é ser especialista em gestão de unidades escolares. Sua experiência profissional como gestor foi toda construída dentro do IBES, primeiro no Colégio Universitário e depois no Instituto IBES, já estando há 17 anos ligado à instituição: cinco como administrador-adjunto e 12 como sócio. Além da direção executiva, também é presidente do conselho de administração em uma sociedade que envolve 6 professores, em que todos os sócios participam desse conselho, que toma decisões sobre questões como orçamentos, planejamento estratégico, prestação de contas dos gestores do IBES, entre outras atribuições. Em resumo, o conselho de administração faz a gestão da mantenedora. Já a IES é administrada por executivos profissionais, dos quais somente o diretor-executivo é sócio (único que participa da administração da IES). Os demais gestores são funcionários da IES.

O entrevistado citou as principais forças da IES: a estrutura física; os equipamentos de apoio ao ensino; os laboratórios, e, principalmente, o projeto pedagógico da instituição. Dentro do projeto, o respondente destacou os concursos para contratação de professores; as avaliações institucionais e do corpo docente; os programas de formação docente; o incentivo à produção científica; os grupos de pesquisa (mesmo não sendo uma obrigação legal), tudo voltado para a excelência no ensino. Como fraquezas, o diretor executivo indicou: a inadimplência; o excesso de burocracia do governo na área educacional; a falta de professores preparados para a interdisciplinaridade; a falta de capacidade financeira para investimentos constantes, e a falta de tradição da IES. Como tendências futuras, a Faculdade IBES visa chegar aos 3.000 alunos, ser referência em ensino superior, e constituir um centro de excelência em pesquisa, de forma a consolidar seu nome.

A respeito da gestão estratégica da IES, primeiramente o entrevistado citou que dirigir uma IES é algo desafiador, pois a principal habilidade de um

diretor de uma IES de pequeno porte deve ser a gestão de pessoas, pois “eu administro o IBES em consonância com o conselho e a minha crença é a de que o processo de gestão educacional tem de ser participativo. A partir do momento que você lida com pessoas, com intelectuais e com processos essencialmente subjetivos, você lida com situações em que as regras empresariais não servem para esta atividade econômica. O professor é dotado de uma autonomia que, no fundo, ele manda. Se você não tiver uma gestão participativa, de convencimento e de agregamento de valor, de assimilação de processos fica difícil administrar a escola. A partir do momento que as pessoas acreditam num processo ele vai, se não acreditam, ele não vai”. Complementando essa fala, o entrevistado afirmou que sua gestão participativa envolve a descentralização de atividades e delegação de poderes para a equipe que está abaixo dele. Ficou claro que o entrevistado tem liberdade de ação, porém é cobrado pelo conselho quanto a planejamento, resultados, execução de estratégias, processo pedagógico e – como ele próprio destacou – identificação de oportunidades, função em que sua liberdade de ação é mais limitada. Nesses casos, o diretor leva a questão para o conselho, que avalia cada situação, o que torna o processo mais lento.

Quanto à administração da gestão estratégica da IES, pode-se perceber que essa responsabilidade está a cargo dos três gestores, sob a liderança do diretor-executivo e acompanhado pelo conselho de administração. O entrevistado confirmou que a IES realiza um planejamento estratégico formal, e que o atual está escrito para até 2010. Nesse planejamento, reavaliado a cada ano, com a finalidade de torná-lo o mais dinâmico possível, tudo está registrado: as metas, os responsáveis pelas estratégias, as datas, entre outras determinações.

A formação das estratégias, porém, acontece naturalmente, não existindo um processo formal para isso. Elas nascem de encontros entre gestores e coordenadores, de comitês de funcionários, de conversas no dia a dia. Algumas ideias viram projetos. Os que forem viáveis, são implementados, sendo tudo norteado pela missão e visão da IES, que determinam os caminhos a seguir e focam os esforços de todos.

Como influenciadores para as estratégias da IES, o diretor citou a avaliação institucional realizada com os alunos. Também mencionou os resultados apresentados pela

IES e o desempenho dos mercados educacional local, regional e nacional. Percebeu-se que a ferramenta usada para analisar os ambientes interno e externo é o SWOT. Já a tomada de decisões estratégicas e as decisões sobre investimentos, segundo o entrevistado, é participativa e realizada pelo conselho de administração. Ou seja, no conselho, ou é consenso ou é no voto. Se der empate, o voto de minerva cabe ao presidente, que, nesse caso, é o próprio diretor-executivo. Um detalhe importante é que todos os investimentos são planejados e orçados. Após aprovados pelo conselho, são os gestores quem tem a responsabilidade de administrar esse recurso. Ficou claro também que os recursos financeiros são escassos. Falta dinheiro para mais investimentos. Na questão docente, por outro lado, o respondente considerou que a IES está bem servida. O mesmo acontece na questão estrutura, a qual o diretor afirmou ser uma das maiores forças da IES.

Por fim, pode-se dizer que o IBES é hoje uma IES mais profissional, gerida por administradores, e não por professores. Não se abrem novos cursos sem saber qual será seu retorno financeiro, e toda a gestão da IES está voltada para o mercado, visando atender as necessidades dele.

#### **4.4 Comparativo Entre as Instituições Pesquisadas**

Nesta etapa, buscou-se resumir as informações obtidas nas entrevistas com os principais gestores das IES pesquisadas. O resultado pode ser visto no quadro 1 (no Apêndice, após-bibliografia).

O quadro 1 buscou sintetizar as entrevistas realizadas, facilitando dessa maneira a execução de comparações na gestão estratégica das IES pesquisadas.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A comparação dos dados coletados permitiu a identificação de características similares e comportamentos recorrentes na gestão estratégica das IES estudadas, tais como:

- **Envolvimento do dirigente:** em duas instituições (FAVIM e IBES), o principal gestor é um sócio-dirigente, e o grau de envolvimento e dedicação de ambos é extremo e comparável à atuação dos sócios dirigentes de MPME; na instituição FCJ, o envolvimento e a centralidade no principal gestor não é tão proeminente, visto que ele não

é sócio, mas sim funcionário da CNEC, uma rede de porte nacional com diversas pequenas IES que atuam de forma independente;

- **Influência da visão:** nas três instituições, a visão estratégica possui uma importância central na definição de estratégias, com base na visão dos sócios-proprietários (ou da visão e missão da mantenedora, no caso da CNEC) para a equipe de direção, por meio da Visão Compartilhada;

- **Estrutura enxuta:** as IES estudadas não apresentam uma estruturação em centros e departamentos comumente presente nas instituições de ensino superior de maior porte; em vez disso, os coordenadores de curso são subordinados diretamente ao dirigente da mantida, sem níveis intermediários;

- **Decisão colegiada:** a característica comum que mais se destaca na comparação do discurso dos três gestores entrevistados é a formulação de estratégias de forma coletiva, por meio do consenso e da conversa estratégica;

- **Busca por reconhecimento:** todos os três gestores apontaram o reconhecimento pela sociedade local como um objetivo a ser alcançado e um fator determinante da estratégia; esta preocupação deve-se, principalmente, devido a pouca idade das instituições e da importância da imagem da instituição na escolha dos candidatos ao matricular-se; na fase inicial da vida destas instituições, estabelecer uma imagem positiva junto à sociedade é um objetivo estratégico essencial para a manutenção e futura expansão da instituição;

- **Expansão:** outro fator apontado por todos os entrevistados foi a visão estratégica orientada à expansão do número cursos e modalidades de ensino, o que não é necessariamente uma característica presente na gestão estratégica das IES de maior porte; essa determinação para a expansão irá determinar o comportamento estratégico como um todo;

- **Planejamento formalizado:** as três IES realizam um planejamento estratégico formal, em um momento definido no tempo e bem documentado, em parte para satisfazer as necessidades legais, mas também por estar conscientes da importância do planejamento, especialmente se for considerado que o curso superior é um serviço que leva

anos sendo consumido, e o ciclo de vida de um curso compreende um espaço de décadas; duas instituições (FCJ e IBES) utilizam a ferramenta SWOT, o que não ocorre na ASSEVIM, que privilegia um modelo menos formal.

Ou seja, considerando os fatores citados, pode-se concluir que, apesar das IES em geral serem consideradas organizações complexas, existem muitas similaridades entre a gestão estratégica de MPME e de IES de pequeno porte, o que leva a crer que muitas das estratégias (e sua gestão) utilizadas em empresas categorizadas como MPME também são aplicáveis em IES privadas de pequeno porte.

Nos aspectos relacionados à gestão de MPMEs, pode-se destacar os seguintes pontos de contato, listados por Baumback (1983):

- **Envolvimento do dirigente:** o grau de envolvimento dos proprietários-dirigentes do IBES e da FAVIM é compatível com aquele apontado pela literatura como característico das MPMEs;

- **Influência da visão:** as instituições consultadas foram unânimes em apontar a visão como elemento propulsor da formulação de estratégia; o processo de compartilhamento da visão entre dirigentes e equipe de direção também é bastante similar ao das MPMEs;

- **Tamanho reduzido, Ação local e Personalização:** as instituições situam-se no limite de menos de 2.000 alunos, enquanto seus competidores na região apresentam porte de cerca de 20.000 alunos ou mais; seu espaço de atuação é essencialmente local, com mais de 80% dos alunos residentes na mesma cidade; em busca de diferencial competitivo, procuram apresentar um padrão de serviço diferenciado (salas climatizadas, equipamentos audiovisuais em todas as salas, entre outros);

- **Estrutura enxuta:** as instituições apresentam poucos níveis administrativos, e o relacionamento entre dirigentes, equipes diretoras e funcionários é mais informal e direto do que nas IES de grande porte;

- **agilidade para aproveitar oportunidades:** de maneira consistente com as pequenas empresas, as IES de pequeno porte pesquisadas detectam e aproveitam oportunidades de maneira mais rápida.

Da mesma maneira, pode-se citar pontos em que a gestão estratégica das IES de pequeno porte diferencia-se das

MPMEs:

- **planejamento formal:** ao contrário do que ocorre normalmente nas micro e pequenas empresas, em que um planejamento estratégico formal e documentado raramente é feito, as pequenas IES realizam um planejamento detalhado e procuram cumpri-lo;

- **decisão colegiada e presença de conselho de administração:** apesar do nível de dedicação do proprietário-dirigente ser compatível com aquele observado nas MPMEs, a presença do conselho de administração, e a maior descentralização e independência da equipe de direção são aspectos incomuns em micro e pequenas empresas.

Em suma, percebeu-se que, embora existam muitas similaridades entre a gestão estratégica em MPMEs e em IES privadas de pequeno porte, fatores diferenciadores, como estes dois últimos citados, comprovam que as IES não se enquadram diretamente na categorização de MPMEs, pois suas características próprias confirmam a complexidade desse tipo de organização. Apesar disso, formas de gestão estratégica comuns às MPMEs podem contribuir para a gestão das estratégias em IES particulares de pequeno porte.

### **5.1 Limitações, contribuições, recomendações**

Por fim, este trabalho apontou vários aspectos da gestão estratégica de IES de pequeno porte concordantes com a gestão estratégica de MPMEs. Entretanto, essa identificação não é total, e as pequenas IES demonstram um grau de organização e complexidade maior que a maioria das pequenas empresas.

Este estudo limita-se pela sua estreita circunscrição geográfica e pelo pequeno número de instituições pesquisadas. As fontes de informação foram primariamente a entrevista não-estruturada limitando-se também à pessoa do dirigente.

Recomenda-se então que a continuidade dos estudos seja feita através da ampliação do número de instituições, em particular aquelas com menor número de sócios proprietários, de modo a poder aprofundar a questão da centralidade do proprietário-dirigente nas IES de pequeno porte.

A inclusão dos membros da equipe de direção no estudo é também importante, em especial para determinar se a dinâmica de formação da visão compartilhada é compatível com aquela observada em MPMEs.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.
- \_\_\_\_\_. A gestão de universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.
- ARAÚJO, Maria A. D. Planejamento estratégico: um instrumento a disposição das universidades?. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 75-81, jul./ago., 1996.
- BALDRIDGE, John V. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.
- \_\_\_\_\_. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores, 1982.
- BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano J. C. de A. Operacionalizando o método da *grounded theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 3Es, 2003. CD-ROM
- BAUMBACK, C. M. **Basic Small Business Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
- BERTUCCI, Janete L. de O. Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.
- FILION, Louis J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Antecipatory Learning**. Ph.D. Thesis, University of Lancaster. 1988.
- HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KANAN, Lilia A.; ZANELLI, José C. O processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com a universidade. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2003. CD-ROM
- KUDE, Vera M. M. Como se faz um projeto de pesquisa qualitativa em psicologia. **Psico**. v. 28, n. 1, p. 9-34, 1997.
- LANZILLOTTI, Viviane de S. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, Almeri P. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), vol. 5, n. 2, 2000.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRA, Adriana V.; MELO, Marlene C. de O. L. Docente gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2003. CD-ROM
- MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor.; MURPHY, Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Editora Insular, 2000.
- MEYER JR., Victor, MANGOLIM, Lúcia. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.
- MINTZBERG, Henry. **Mintzberg y la dirección**. Madrid: Ediciones Diaz de Sants, 1991.
- \_\_\_\_\_. La organización profesional. In: MINTZBERG, Henry & QUINN, James B. **El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos**. México: Prentice Hall, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MUHR, Tomas. Atlas/ti, release 1. In: WEITZMAN, Ernest A.; MILES, Mark B. **Computer Programs for Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 1995. p. 217-229.**
- NEVES, José L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem., 1996.
- SILVA, Anielson B. da, ALBERTON, Anete; CANCELLIER, Everton L. P. de L.; MARCON, Rosilene. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: **Gestão de micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. p. 28-52.
- PERTSCHY, Geraldo. L. Os desafios para uma gestão eficaz e competitiva no âmbito das instituições de educação superior. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2006, São Luis. **Anais...** São Luis: ENANGRAD, 2006. CD-ROM.
- QUEIROZ, José V. **Um Instrumental de Auxílio à Tomada e Decisão sobre Financiamento para Instituições de Ensino Superior**. Tese de doutorado (Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Gestão de Negócios). Florianópolis: 2003.
- REINERT, José N.; REINERT, Clío; Estudante não é cliente: é parceiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM.
- SILVA, Maria G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENCONTRO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

SILVA, Maria A.; MORAES, Luiz V.S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

WALTER, Silvana A.; WITTE, Aline; DOMINGUES, Maria J. C. de S.; TONTINI, Gérson. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das IES do Sistema Acafe. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENANGRAD, 2005. CD-ROM.

WALTER, Silvana A.; ROCHA, Daniela T.; SCHNEIDER, Márcia A.; DOMINGUES, Maria J. C. de S.; TONTINI, Gérson. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das IES da região oeste do Paraná. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2006, São Luis. **Anais...** São Luis: ENANGRAD, 2006. CD-ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

Quadro 1 – Comparativo entre as IES pesquisadas

Gestão Estratégica	FCJ	FAVIM	IBES
<b>Principal Dirigente</b>			
Cargo	Diretor Adjunto	Presidente da Mantenedora	Diretor Executivo e Presidente do Conselho de Administração
Idade ( <b>contínua</b> )	42	36	41
Profissão	Administrador	Gestor Universitário	Professor
Formação	Doutor	Doutor	Especialista
Experiência como gestor de IES	Menos de 10 anos	Mais de 10 anos	Mais de 10 anos
Experiência no mercado de trabalho	Sim	Sim	Não
<b>Caracterização da IES</b>			
Fundação/Localização	2001/Joinville	2003/Brusque	2000/Blumenau
Cursos/Alunos	6/2.000	8/1.000	13/1.500
Quantidade de Docentes	113	70	120
Mantenedora	CNEC (nacional)	ASSEVIM (local)	IBES (local)
Forças	Tamanho da rede CNEC; estrutura; corpo docente; imagem do colégio de ensino fundamental, médio e técnico	Estrutura; biblioteca; corpo docente; funcionários; projetos pedagógicos; reconhecimento da sociedade	Estrutura; equipamentos de apoio; laboratórios; processo de contratação de docentes; projeto pedagógico; avaliações institucionais; formação docente; produção científica; grupos de pesquisa
Fraquezas	Excesso de concorrência; preços baixos de outras IES; falta de tradição	Recursos financeiros escassos; remuneração professores; sistema de informação; cidade pequena; falta de ensino a distância; dirigentes não residentes na cidade; concorrência	Inadimplência; excesso de burocracia na legislação do MEC; falta de docentes preparados para a interdisciplinaridade; capacidade financeira; falta de tradição
Expectativas Futuras	Ensino a distância; novos cursos	Tornar-se centro universitário; desenvolver parcerias estratégicas; buscar nichos	Chegar a 3.000 alunos; ser referência em ensino superior; centro de excelência em pesquisa relativa à prática do ensino; consolidação do nome
<b>Gestão Estratégica da IES</b>			
Responsável pela Gestão Estratégica	Mantenedora em conjunto com os diretores das IES da rede CNEC	Presidente, diretor administrativo; superintendente pedagógico	Diretor executivo e os três gestores, acompanhados pelo conselho de administração
Oportunidades	São trazidas pela equipe e levadas adiante pelo diretor	São aproveitadas via parcerias	Quem decide é o conselho de administração
Elaboração e Administração da Gestão Estratégica	A elaboração é colegiada (mantenedora e diretores das IES); a administração é responsabilidade do diretor	A elaboração é colegiada (presidente, superintendente, diretor, <i>experts</i> ); a administração compete a cada um, conforme suas atribuições	A elaboração parte do conselho de administração; a administração compete ao diretor e aos três gestores
Uso do Planejamento Estratégico Formal	Sim, pela mantenedora	Sim, por ser exigência do MEC	Sim, por opção própria
Uso do SWOT	Sim	Não	Sim
Período de Tempo do Planejamento Estratégico	Até 2010	Para 5 anos	Até 2010
Formação de Estratégias	Desenvolvimento de planos de ação a partir dos resultados do SWOT	Diretores trazem as idéias; são realizados testes antes de formalizar as estratégias	Não há um processo formal; surgem de encontros e conversas entre colaboradores, gestores e diretor
Influência da Missão e Visão	Muita	Muita, inclusive refugando estratégias que não estão de acordo com a missão e visão da IES	Muita
Influenciadores Internos	Equipe interna; capacidades físicas; mantenedora	Colaboradores; capacidades financeiras; evasão; inadimplência; alunos	Alunos; desempenho da IES
Influenciadores Externos	Mercado local	Gestores de outras IES; sucessos e fracassos da concorrência; comunidade; legislação	Desempenho do mercado educacional local, regional e nacional
Tomada de Decisão Estratégica	Procura ser descentralizada e consensual entre diretor e equipe de gestores	Somente presidente, superintendente e diretor; em emergências, o presidente	Realizada pelo conselho de administração; voto de minerva é do diretor
Investimentos	Depende do conselho comunitário local e da mantenedora	Decisão do diretor administrativo, com a participação do presidente	Determinados pelo conselho de administração
Recursos Financeiros	Sem problemas	Restritos	Restritos
Recursos Humanos	Sem problemas; maior salário para professores	Depende dos recursos financeiros	Sem problemas
Recursos de Estrutura	Nova (menos de 1 ano)	Nova (3 anos)	Nova (6 anos)
Implantação e Implementação de Novas Estratégias	De cima para baixo, parte da mantenedora e as IES são obrigadas a aceitar	Primeiro se faz um teste; ajusta-se; implanta-se de cima para baixo	Por intermédio de grupos específicos, com lideranças determinadas
Previsões Estratégicas	Aumento de cursos; educação a distância; ocupação dos espaços deixados por IES em dificuldades	Recuperação financeira; aumento de oferta de cursos via parcerias	Atender as necessidades do mercado, com viabilidade financeira