

Estratégia e *Performance* Organizacional no Ensino Superior

Artigo completo

Camila Coletto- camilacoletto@svs.iffarroupilha.edu.br- Instituto Federal Farroupilha,
Campus São Vicente do Sul

Resumo

O presente estudo investiga a estratégia e a *performance* organizacional da Instituição de Ensino Superior Delta, *campus* Santa Maria. Com base no entendimento que a comunidade acadêmica é sensível a um conjunto de variáveis essenciais, tais como o aumento da competitividade ocorrido nos últimos anos, em especial o setor de Ensino Superior, o perfil estratégico é analisado a partir do modelo adaptativo, segundo a metodologia de Miles e Snow (1978), sendo considerado a partir de três problemas: problema Empreendedor, problema Engenharia e problema Administrativo. O modelo de indicadores de *performance* organizacional estruturado por Kelm (2003) foi constituído a partir das seguintes perspectivas: a) Perspectiva dos clientes, b) Da perspectiva dos processos internos e de gestão, c) Da perspectiva do Aprendizado e Crescimento e) Perspectiva do Suporte Financeiro, baseadas no modelo do *balanced scorecard*. Para atingir os objetivos propostos, os procedimentos metodológicos envolveram uma pesquisa descritiva, sendo que o trabalho caracterizou-se como um estudo de caso baseando-se em análises qualitativas sobre o perfil estratégico, sendo aplicado um questionário para este diagnóstico. Num segundo momento, foi utilizado um instrumento para a entrevista estruturada definido por Kelm (2003) e o mesmo instrumento foi adaptado para uma entrevista semi-estruturada. O foco de ambos foi o diretor-geral do *campus*, o coordenador de extensão, o coordenador de pesquisa, o coordenador pedagógico, denominados grupo estratégico do *campus* e ainda, com os coordenadores dos cursos de Administração, Arquitetura, Fisioterapia, Psicologia, Direito, Estética e Cosmetologia, Educação Física e Sistemas de Informações denominados grupo tático. Os resultados foram sistematizados a partir da definição do perfil estratégico analista e a *performance* organizacional, identificou vários fatores que influenciam na autogestão da IES Delta. Como sugestão para novas pesquisas, aponta-se a necessidade de realização de um estudo longitudinal que permita acompanhar as modificações de perfil estratégico no decorrer do tempo e das mudanças ambientais enfrentadas pelas instituições, pois, em alguns casos, pode acontecer que o perfil estratégico da instituição esteja relacionado com o tempo de atuação. Outro ponto que foi discutido de forma abrangente no decorrer deste trabalho, mas

que merece pesquisa detalhada, foi o método de mensuração de *performance*, assim, estudos poderão ser realizados comparando-se os diferentes métodos de mensuração ou criando novos *frameworks* com base nos métodos existentes.

1. Considerações Iniciais

Nas publicações acadêmicas, a estratégia tem se mostrado essencial e, em virtude da diversidade de conceitos, a discussão sobre esse tema torna-se cada vez mais necessária. Acurando a teoria existente, é possível visualizar a diversidade e as divergências desses conceitos, interferindo na sua aplicabilidade.

A necessidade de um processo de adaptação estratégica das Instituições de Ensino Superior¹, torna-se uma questão de sobrevivência exigindo um posicionamento estratégico que garanta sua permanência e o conseqüente alcance de uma melhor *performance* organizacional.

A realização de um estudo que relaciona o perfil estratégico e a *performance* estratégica de uma instituição de ensino deu-se principalmente pelas características complexas e competitivas do setor, também denominado neste trabalho como “indústria educacional”. A complexidade do assunto e a dificuldade em mensurar alguns aspectos intangíveis das IES é que fomentam a polêmica a respeito de alguns indicadores de *performance*.

Mesmo assim, este trabalho tem o intuito de propor uma análise que permita explorar a relação existente entre o perfil estratégico adotado, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) e a *performance* organizacional, segundo a tipologia de Kelm (2003).

Do ponto de vista prático, a contribuição prevista será a de proporcionar a IES em estudo, informações sobre o seu comportamento estratégico e como ele se relaciona com a *performance* organizacional que está sendo por ela alcançada, além da identificação do perfil estratégico que a mesma vem adotando.

A relação que o presente trabalho pretende realizar ao discutir a seguinte questão de pesquisa é responder ao questionamento:

Qual o perfil estratégico, utilizando a metodologia Miles e Snow (1978) e a *performance* organizacional segundo o modelo de Kelm (2003), alcançado pela IES Delta²?

2. Estratégia Organizacional

Nas últimas décadas, estratégia transformou-se em um termo habitual dentro do contexto empresarial, comportando várias definições e expectativas de aplicação. A literatura

¹ Para fazer referência Instituição de Ensino Superior, será utilizado em todo o trabalho IES.

² Por motivos éticos a Instituição de Ensino Superior estudada não terá seu nome revelado, ela será denominada IES Delta.

sobre estratégia cresce a cada dia, e um dos poucos consensos sobre esta temática fica em função da sua origem, fazendo referência a vários séculos de história.

Muito tem se falado em estratégia, de maneira geral, pode-se encontrar uma série de interpretações em relação a essa temática, algumas das quais são apresentadas a seguir.

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar e inicialmente não foi empregada no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior ou generalíssimo, e *strategia* significava a arte desse general.

Strategos referia-se, inicialmente a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar ‘na arte do general’, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). E, a época de Alexandre (330 a.C.), referia-se a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20).

De acordo com Porter (2000), o fundamento da estratégia consiste em analisar e ponderar o que o autor chama de forças competitivas, que são os clientes, fornecedores, os novos entrantes em potencial e produtos substitutos. A ponderação desses fatores mostra que a estratégia vai além de uma manobra para superar concorrentes. A estratégia deve analisar toda a estrutura direta e indireta em que a empresa esta inserida, incluindo análise de fatores externos e internos bem como fatores econômicos, políticos e outros que possam ocasionar todo o desequilíbrio da estratégia formulada. Mesmo apresentando modelos diferentes, existem algumas etapas similares, tais como, a análise do ambiente, a formulação de estratégia, a implementação e a avaliação do processo.

Segundo Mintzberg (2000), a estratégia não compreende somente uma única definição, mas cinco definições, aprimorando a idéia de que a estratégia pode manifestar-se ou ser definida dentro de cinco formas Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Pretexto, devendo estar intimamente ligada ao negócio da organização e a sua estrutura organizacional.

Vários autores buscam classificar a literatura sobre estratégia em escolas de pensamento. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definiram 10 escolas da estratégia, e as mesmas são agrupadas em três conjuntos: prescritivo, descritivo e de configuração, nesta última o modelo de *Miles e Snow (1978)* se enquadra.

2.1. O modelo de Miles e Snow (1978)

A principal vantagem desta tipologia é que aborda diretamente os relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo de uma forma que permite a identificação das organizações e interação com seus ambientes (GIMENEZ et al., 1998). A estratégia é definida pelo domínio produto-mercado enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados, pelos autores, os mecanismos através dos quais se implementam a estratégia.

A adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi denominada pelos autores, de ciclo adaptativo Figura 1, e as categorias de estratégias foram propostas com base na análise das diferenças nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo. Problema Empreendedor; Problema de Engenharia; Problema Administrativo. Os autores Miles e Snow (1978) resumem o modelo do ciclo adaptativo nos seguintes aspectos:

- o ciclo adaptativo é uma filosofia geral de comportamento organizacional;
- os três problemas, adaptativos empreendedor, de engenharia e administrativo, são intrinsecamente relacionados;
- adaptação freqüentemente acontece pelo movimento seqüencial por meio das fases empreendedora, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos;
- decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se consolidar e a tornar aspectos restritivos da estrutura de amanhã.

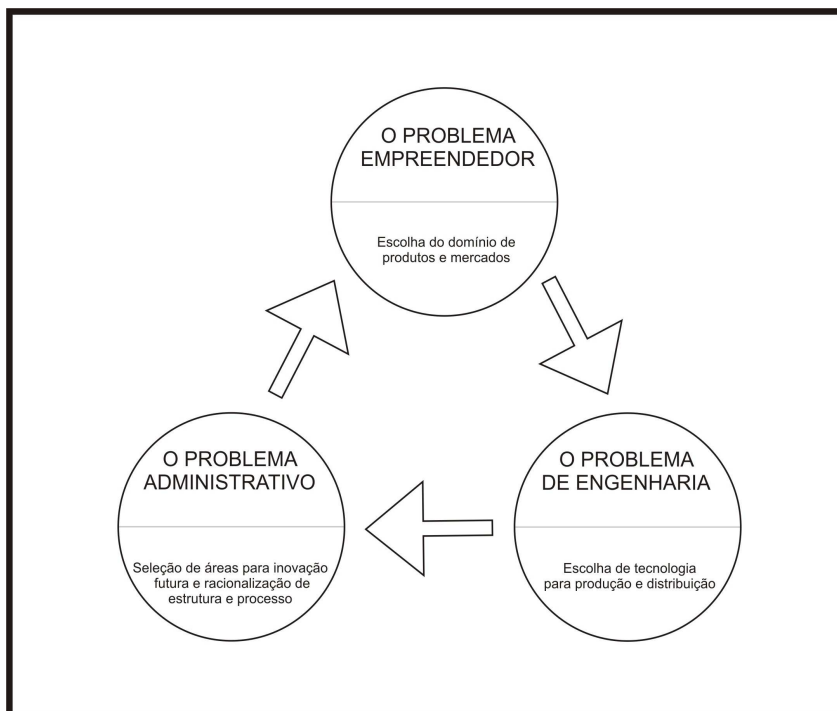


Figura 1 – Ciclo adaptativo. (Miles e Snow, 1978).

Contudo, o ciclo adaptativo pode ser interrompido em qualquer um desses pontos, pois quaisquer decisões administrativas tomadas atualmente podem alterar aspectos organizacionais futuros.

2.2. O modelo de Kelm (2003)

O autor em seus estudos parte dos modelos efetividade e *Balanced Scorecard* para validar indicadores de *performance* para IES. De acordo com os resultados encontrados, os indicadores mais adequados de *performance* organizacional e suas respectivas variáveis seriam:

a) Perspectiva dos clientes: Desempenho profissional dos egressos, Desenvolvimento pessoal dos estudantes, Alunos da região/ população da região, Desempenho dos alunos nas provas e exames nacionais, Taxa de evasão dos alunos, Número de participantes da comunidade em projetos de extensão.

b) Da perspectiva dos processos internos e de gestão: Número de participantes da comunidade em projetos de extensão, Existência de transparência na gestão da universidade, Quantidade de livros periódicos na biblioteca, Número de eventos participados por professores do curso/ano, Volumes de projeto de professores com financiamento externo a instituição, Número de orientações concluídas pelos professores, Volume de atividades do professor, Volume de projetos do professor com parceiros externos a instituição.

c) Da perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Qualidade das Aulas, Quantidade de professores com qualificação (mestrado/doutorado) em centros de excelência, Volume de publicação do professor (dos professores da unidade administrativa) com alunos, Volume de publicação de alunos, Volume de publicação do corpo docente.

d) Perspectiva do Suporte Financeiro: Capacidade de cada projeto em gerar recursos financeiros, Nível de endividamento das instituições, Dias de atraso no pagamento dos salários, Volume de despesas com a folha de pagamento, Número de alunos por turma, Relação professor/aluno, Relação aluno/funcionário, Equilíbrio na execução do orçamento, Percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades, Volume de receitas fora do ensino, Percentual de ociosidade do tempo docente.

O trabalho de Kelm (2003) é proveniente do fato que, com base no modelo por ele elaborado, é possível conhecer os principais fatores estratégicos de *performance* para as IES.

Esse modelo também foi adotado por Moreira (2007) em um estudo quantitativo, servindo de referência para o estudo qualitativo.

3. O Método de Pesquisa

A pesquisa realizada foi descritiva, tendo como objetivo primordial o detalhamento das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999, p. 46).

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso, cujo desenvolvimento baseou-se em análises qualitativas. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida quando não é possível manipular comportamentos relevantes, acrescentam sua capacidade de poder lidar com ampla variedade de evidências, principalmente a observação direta e uma série sistemática de entrevistas.

A escolha do objeto de estudo deveu-se ao fato de a IES Delta estar localizada numa região considerada representativa no setor educacional, concentrando várias outras IES.

Em virtude dos aspectos a serem analisados, a pesquisa foi realizada junto aos administradores da IES Delta, *campus* Santa Maria (diretor-geral do *campus*, coordenador de extensão, coordenador de pesquisa e coordenador pedagógico), os quais serão referidos como grupo estratégico, e os sete coordenadores de cursos (Administração, Arquitetura, Fisioterapia, Psicologia, Direito, Estética e Cosmetologia, Educação Física e Sistemas de Informações), referenciados como grupo tático.

Para dar suporte aos objetivos estabelecidos nesta pesquisa, foram utilizados três instrumentos de pesquisa distintos. O primeiro é um questionário que aborda o perfil estratégico adaptado a partir do modelo desenvolvido por Conant et al. (1990), de acordo com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

O segundo instrumento de pesquisa teve como objetivo mensurar a *performance* organizacional de maneira qualitativa, para tanto, foi utilizado o modelo proposto e validado por Kelm (2003). Os instrumentos foram adaptados para entrevista estruturada e aplicados pelos pesquisadores compreendendo, assim, cinco dias para a coleta dos dados, obtendo uma taxa de retorno de 100%.

O terceiro instrumento foi uma adaptação do modelo de Kelm (2003), por entrevista semi-estruturada.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Como descrito na metodologia, foi aplicado no primeiro momento, uma entrevista estruturada, que trata da identificação do perfil estratégico. Os dados coletados através do

instrumento evidenciam que há uma forte tendência do grupo estratégico em perceber um comportamento reativo³ da IES Delta, no que diz respeito aos problemas empresariais, diferente da tendência do grupo tático, que normalmente percebe a predominância de uma postura analista⁴. Segundo os autores, quando existe uma discordância entre os grupos pesquisados, neste caso específico grupo estratégico e grupo tático, o modelo aponta para uma Instituição com tendência estratégica analítica.

O estudo quantitativo de Moreira (2007), ao analisar o perfil estratégico das IES privadas da Região Sul, obteve como resultados, os seguintes tipos estratégicos: 36,7% são consideradas defensivas⁵, 15,0% reativas, 25,0% prospectoras⁶ e 23,3% analistas. A partir das conclusões do tipo de perfil estratégico da IES Delta, e referenciando Moreira (2007), observa-se que a mesma está entre as 23,3% das IES consideradas analistas, pois mantêm uma linha limitada de cursos estáveis e periódicos, “tentando” adicionar um ou mais cursos que obtiveram boa procura em outros *campi* da Instituição, protegendo uma porção estável do seu mercado de atuação, disponibilizando cursos tradicionais para a região, como, por exemplo, Administração, Direito e Sistemas de Informação.

Outra característica que converge ao tipo de perfil analítico aparece em função do controle e da tomada de decisão que, em muitos casos, são centralizados na reitoria da IES Delta, localizada em outro campus na grande Porto Alegre. Exemplo que podemos utilizar são

³ O comportamento reativo significa que a instituição adota um comportamento inconsistente, do ponto de vista estratégico, não possuindo habilidades para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente, não arriscando/investindo em novos produtos/serviços, exceto quando ameaçada por competidores; com o controle e a tomada de decisão altamente centralizados e finalmente possuindo uma estrutura organizacional rígida.

⁴ O comportamento analista mantém uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras instituições, normalmente protege a porção estável do seu mercado de atuação, possuindo o controle e a tomada de decisão centralizados, mas no entanto é possível identificar alguma flexibilidade nas suas ações, sendo caracterizada como uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectoras.

⁵ O comportamento analista a instituição mantém uma linha de produtos/serviços relativamente estável, possui domínio estreito do produto e do mercado, não tendendo a procurar novas oportunidades fora do seu domínio, possuem gestores que são altamente especialistas em sua área de atuação, tentam proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços, determinam que o controle e a tomada de decisão são centralizados, suas ações estratégicas estão direcionadas a garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços, não procuram estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabem fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.

⁶ O comportamento prospector a instituição procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços, enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla, possui gestores altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação, determinam que as atividades empresarias sejam descentralizadas, valorizam ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

os investimentos de infra-estrutura, normalmente decididos intramuros da reitoria sem a participação efetiva do grupo estratégico do campus que receberá os investimentos.

A seguir será exposto os resultados do segundo instrumento de pesquisa referente às variáveis de *performance*, retiradas do modelo de indicadores de Kelm (2003).

4.1. Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional à luz da perspectiva dos clientes

Com relação à perspectiva dos clientes, a IES Delta considera a satisfação dos alunos importante, pois está localizada em uma região que apresenta um elevado grau de desenvolvimento, principalmente no ensino superior. Segundo os entrevistados, a reitoria abriu uma exceção ao reduzir o valor da mensalidade de alguns cursos, assumindo que a Instituição possui um elevado grau de dependência das mensalidades pagas pelos alunos, concordando com o fato de não possuir outro tipo de financiamento para as atividades, como recursos oriundos de projetos de pesquisa.

A preocupação em dar retorno ao aluno que paga pelo serviço é uma constante na IES Delta, embora este nem sempre seja utilizado na sua totalidade, pois a vaga oferecida pode ser acompanhada por um baixo número de créditos cursados, não havendo um consenso em relação à taxa de evasão. Pode-se concluir, neste constructo, a elevada dependência da IES Delta nas práticas de ensino.

Analisando-se o constructo desempenho profissional dos egressos, os entrevistados divergem, pois ainda não existe uma sistemática de contatos com os mesmos. Nesse caso, a IES Delta se exime, atribuindo a responsabilidade desses contatos aos coordenadores de curso. Os entrevistados utilizaram como exemplo de curso que realiza contatos com os egressos, mesmo de uma maneira incipiente, o curso de Administração, em outros cursos, esse contato é realizado com o intuito de oferecer serviços como, por exemplo, uma pós-graduação ou mesmo para participarem de semanas acadêmicas como painelistas ou simplesmente a título de atualização.

A participação de alunos em atividades extraclasse é incentivada, mas segundo os entrevistados, existe um número insuficiente de bolsas e um elevado número de alunos que já desempenham atividades profissionais, dificultando a participação destes em projetos de pesquisa e extensão. Observa-se divergência quanto a dados estatísticos precisos sobre o percentual exato de alunos que participam. Entre os entrevistados, alguns colocaram que o número de alunos que participaram e/ou participam de projetos de extensão e pesquisa na IES Delta fica entre 20 e 25%, outros falaram em um número mais reduzido, em torno de 10%.

O constructo alunos da região/população da região vem sendo tratado pela IES Delta como uma maneira de “aproveitar” oportunidades identificadas. Essas oportunidades surgem por meio de reuniões realizadas com instituições, como associações de classes e prefeitura, diagnosticando demandas que podem ser exploradas e também através do *filig* dos professores, os cursos *in company* são um exemplo. Outras “estratégias de convergências” nas quais os entrevistados se referem é a oferta de disciplinas optativas que atendam algumas peculiaridades da região, mas não consideram essa “estratégia de convergência” agressiva.

No constructo avaliação do MEC, conceito do ENADE entre outros, ficou evidente que os entrevistados não chegaram a um consenso, alguns classificaram como muito favorável a existência de uma avaliação, outros não consideram claros os resultados das avaliações. Segundo os entrevistados, a avaliação é discutida com os professores, embora os motivos pelos quais os alunos evadam da IES Delta sejam desconhecidos.

Essa questão deve ser destacada, pois um dos entrevistados, ao mesmo tempo em que desconhece o motivo da evasão, atribui o alto valor das mensalidades como responsável por essa situação. Segundo ele, mesmo a reitoria da IES Delta, tendo feito uma adaptação das mensalidades de acordo com a realidade da região, oferece os mesmos cursos que outras IES. A taxa de inadimplência considerada aceitável pelos entrevistados seria de 10%, mas, atualmente, estaria em 31%. Essas informações podem não estar exatas, pois a IES Delta não possui esse tipo de controle fora dos domínios da reitoria.

No constructo participação dos docentes e discentes em projetos de extensão, os entrevistados destacaram que a IES Delta incentiva, mas relataram que o número de bolsas não é suficiente. Os entrevistados também concordaram que, na IES Delta, existe uma cultura de que a pesquisa é uma iniciativa do docente e que deve ser uma “*obrigação moral dos professores desenvolverem pesquisas [...] nós entendemos que independente de carga horária, educação superior só se faz com pesquisa e extensão*”. Nesse constructo, identifica-se uma divergência de opiniões dos entrevistados em relação ao que acontece na IES Delta. Desde o início das análises foi observado que o foco é o ensino, em virtude da dependência das mensalidades e da falta de bolsas para professores e alunos. Agora se observa que os entrevistados apontaram que a falta de interesse dos professores torna inviáveis atividades que são consideradas pela IES Delta como fundamentais.

4.2 Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional à luz da perspectiva dos processos internos de gestão

Analisando o constructo quantidade de projetos que a IES Delta encaminha para

parceiros externos, os entrevistados relataram que existe apoio da instituição nos seguintes casos: “*se o professor já tem o parceiro, a instituição apóia, caso o parceiro procure a instituição, nos procuramos induzir internamente*”. Ainda segundo os entrevistados, existe uma cultura, onde os professores querem participar de projetos que os proporcione uma boa rentabilidade e pouco envolvimento. Na opinião de outro entrevistado, as parcerias são restritas em função da falta de “visão” dos professores, foi destacada a necessidade e a cobrança da IES Delta em relação a parcerias, falta de existência de parceiros externos que forneçam fomentos para projetos de pesquisa e extensão, como a FAPERGS. Nesse constructo, ficou clara, novamente, a cobrança da IES Delta em relação à falta de interesse dos professores em pesquisa.

O que pode ser interpretado nessa questão é que o ensino “mantém” a IES Delta e, por mais que exista cobrança para se trabalhar em pesquisa, a mesma não é o foco da instituição, não podendo responsabilizar somente os professores por não acontecer.

No constructo transparência na gestão, os entrevistados relataram que a mesma é utilizada como forma de valorizar a marca e a imagem da IES Delta na região, no entanto, deixam claro que não existe autonomia no gerenciamento dos recursos causando desconforto para o corpo docente.

Os entrevistados sentem-se satisfeitos em relação à infra-estrutura da IES Delta, pois, mesmo sem autonomia financeira, à quantidade e qualidade dos materiais disponíveis demonstra que a instituição investe, atendendo às exigências dos órgãos reguladores e garantindo a satisfação dos alunos e a qualidade no ensino.

Com relação à questão estágios, os entrevistados colocaram as alterações que vêm acontecendo na legislação e, unanimemente, descreveram as diferentes formas de proporcionar práticas aos alunos em função das peculiaridades dos cursos.

O conselho diretor da IES Delta é composto pelo diretor do *campus* e pelos coordenadores de cursos, de pesquisa, de extensão e pedagogia. Esse conselho possui a característica de ser “consultivo”, mas segundo os entrevistados, acaba sendo “deliberativo” participando, então, ativamente da tomada de decisão dentro da IES Delta. Existe uma contradição neste constructo, pois já foi dito pelos entrevistados que a autonomia no *campus* Santa Maria é muito restrita, pois, basicamente, todas as decisões de grandes investimentos, por exemplo, são tomadas pela reitoria.

Outra discordância entre os entrevistados foi em relação à participação dos professores e acadêmicos em eventos. Alguns entrevistados colocaram que não existem incentivos

financeiros para os professores e alunos participarem, diferente de outros que destacaram a diminuição dos recursos atualmente em função da crise financeira da IES Delta. *“Antes da crise financeira, existia sim incentivos para estas atividades, hoje a instituição trabalha com redução de custos, buscando sempre a contenção de despesas, o que ocasiona poucos recursos disponíveis para financiar a participação de docentes e acadêmicos em eventos científicos”*, afirma um dos entrevistados. A IES Delta não conta com grande volume de projetos de professores com financiamento externo, corroborando com colocações anteriores, que relatam o foco da instituição nas atividades de ensino.

O número de orientações concluídas por professor é alto, indicando alta produtividade, em contrapartida, pode representar uma perda de qualidade no acompanhamento do trabalho dos acadêmicos. A possibilidade de aumentar as atividades didáticas com projetos de pesquisa e extensão acaba se tornando restrita em função da falta de projetos e da crise financeira a qual IES Delta está atravessando. Essa questão preocupa os entrevistados, o ensino como foco principal, em uma região onde existe concorrência acirrada, pode comprometer.

Outro resultado relevante para a IES Delta é a baixa interação com os parceiros externos, agravando-se devido à forte concorrência na região. A pouca interatividade acarreta um distanciamento da mesma com a comunidade, afetando seus projetos de pesquisa e extensão e diminuindo a procura pelo ensino.

As atividades didáticas dos professores, incluindo atividades de docência e orientações, não ocupam grande parte da carga horária, possibilitando que os docentes elevem a qualidade das aulas, consideradas excelentes pela instituição. Segundo os entrevistados, satisfazer os alunos no aspecto qualidade das aulas é uma maneira de reter o aluno, justificando o investimento no ensino.

A IES Delta conta com uma quantidade necessária de professores com qualificação, considerando os parâmetros do MEC para avaliação de cursos, embora a mesma não esteja utilizando em sua totalidade o seu potencial para investir em recursos humanos, segundo os entrevistados.

O constructo “publicações dos professores” segundo os entrevistados é realizado juntamente com os alunos, existindo dificuldades nessas atividades, pois grande parte dos alunos já exercem atividades profissionais para custear sua formação, destinando, assim, pouco ou nenhum tempo para atividade de pesquisa e publicação acadêmica, indo ao encontro de um volume reduzido de publicações do corpo docente.

4.3 Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional à luz da perspectiva do aprendizado e do crescimento

Na primeira perspectiva do aprendizado e do crescimento, os entrevistados concordaram com a excelência da qualidade das aulas, destacando um instrumento de avaliação interno, em que professores, funcionários e alunos avaliam amplamente vários aspectos da IES Delta, não apenas a qualidade das aulas. Essa variável leva, novamente, à reflexão da realidade institucional, que centra seu foco principal nas atividades de ensino. A preocupação em garantir a satisfação do aluno com a aula é vista como forma de retê-lo, justificando o investimento na qualidade desta.

Na questão “qual é a prioridade na contratação dos professores, graduação, mestrado ou doutorado?”, os entrevistados disseram que professores com mestrado são o foco da IES Delta, mas que a habilitação do professor para ministrar uma determinada disciplina é o parâmetro principal utilizado, independente de sua titulação. Esses parâmetros, segundo eles, baseiam-se nas exigências de qualificação previstas pelo MEC para avaliação de cursos.

Existem, então, duas formas de abordar essa questão: a) se a qualificação dos docentes é adequadamente garantida pelas exigências do MEC, isso pode significar que a IES Delta não está utilizando a totalidade de seu potencial, haja vista que os entrevistados destacaram apenas um projeto de incentivo à qualificação docente. b) se realmente a IES Delta acredita que isso melhore os índices de satisfação do aluno com as aulas, oferecendo-lhes um serviço melhor, resultaria no aumento da demanda e também na possibilidade de um aumento em projetos de pesquisa e extensão na instituição.

No constructo “volume de publicação do professor com alunos”, os entrevistados colocaram que a IES Delta incentiva, pois, para os alunos, as publicações podem ser computadas como atividades complementares. Para os professores, apesar do incentivo financeiro restrito, o incentivo à publicação se dá na forma de disponibilidade de infraestrutura, como salas de aula, impressora, secretaria etc. A IES Delta não está contemplada com bolsa, não existem bolsas nem linhas de pesquisa no *campus* Santa Maria, os professores recebem horas, e não existem vínculos com programas de pós-graduação, o *campus* tem apenas pós-graduação *strito sensu*.

4.4 Análise qualitativa do modelo de *performance* organizacional à luz da perspectiva do suporte financeiro

Na primeira perspectiva do suporte financeiro, “os projetos não possuem a capacidade de gerar recursos financeiros”. Essa afirmativa, em conjunto com as anteriores, leva a

legitimar o que já foi abordado: a IES Delta, por investir timidamente em pesquisa, concentra sua principal fonte de recurso no ensino, ficando fragilizada financeiramente, haja vista que os cursos oferecidos não possuem diferencial considerável em relação aos oferecidos por outras IES da região. Nesse caso, o alto nível de endividamento que, segundo os entrevistados, não é uma constante, tem acarretado o atraso no pagamento nos salários.

A IES Delta apresenta um grande volume de despesas com a folha de pagamento, no entanto, em uma empresa cuja atividade fim é o ensino, a pesquisa e a extensão, o investimento em pessoal é indispensável.

O constructo “número de alunos por turma” é elevado, não é um consenso na IES Delta, isso depende do curso. Esse resultado pode refletir na evasão e nas variações na demanda que vem sendo enfrentado atualmente, em razão do aumento da concorrência, fazendo com que a procura diminua. A relação aluno-professor é facilitada no âmbito da instituição, apontando, assim, para o foco na satisfação do aluno.

A falta de consenso entre os entrevistados sobre o percentual de inadimplência no recebimento das mensalidades, somado aos demais, torna a reforçar a idéia de que a IES Delta, como outras IES privadas, passa por um período de dificuldades em seu setor, sendo o atraso das mensalidades uma consequência da inadimplência e endividamento.

A maioria das receitas da IES Delta, *campus* Santa Maria são provenientes basicamente da atividade de ensino, sendo novamente questionado o modelo adotado pela mesma que centraliza a tomada de decisão na reitoria.

Os docentes possuem um baixo percentual de ociosidade, reforçando a ideia de que possuem grande carga horária de atividades didáticas, restando pouco tempo para o desenvolvimento das demais atividades de pesquisa e extensão, o que pode comprometer sua capacidade de retorno sobre os investimentos.

5. Considerações Finais

Este capítulo é estruturado para que sejam retomados os principais resultados do trabalho, além de reconhecer suas limitações e descrever sugestões de pesquisas futuras que possibilitem expandir o entendimento da problemática estudada.

O presente trabalho buscou responder a questão principal de pesquisa: “Analisar o perfil estratégico e a *performance* organizacional alcançada pela IES Delta, *campus* Santa Maria, utilizando, para este fim, o modelo de tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e o modelo de Kelm (2003) para análise de *performance* em IES.

Provavelmente a dificuldade maior desta pesquisa deveu-se à abrangência dos dois

construtos principais estudados: estratégia e *performance*. Uma vez que poderiam ser considerados inúmeros modelos, buscou-se uma combinação que atendesse aos propósitos do trabalho.

Visando alcançar o primeiro objetivo específico de que tratava o trabalho, identificou-se o perfil de comportamento estratégico analítico, como o adotado pela IES Delta, seguindo as premissas do modelo de Miles e Snow (1978).

Por meio dos 29 indicadores propostos no modelo baseado em *Balanced Scorecard* de Kelm (2003), foi possível mensurar, de acordo com a percepção dos respondentes, a *performance* organizacional alcançada pela IES Delta, abrangendo assim, o segundo objetivo específico proposto.

O terceiro objetivo discutiu a relevância dos indicadores de desempenho para uma análise qualitativa. Com base nessa análise, os dirigentes da IES Delta devem se preocupar com essas variáveis quando se tratar de definir as políticas de estratégia a serem adotadas pela mesma, pois são as que possuem maior influência no desempenho global da instituição.

A análise da evolução histórica evidenciou que a grande expansão do ensino superior brasileiro, indica que o número de IES e de cursos aumentaram consideravelmente, tanto cursos de nível superior como o ensino básico, técnico e tecnológico, cursos a distância, entre outros, incentivados, principalmente, pelas políticas governamentais. Dessa forma, é importante observar que apenas as atividades de ensino não poderão ser consideradas diferenciais competitivos, sendo importante entender como outras variáveis estratégicas afetam seu desempenho.

Este estudo mostra a relevância para os gestores da IES Delta, *campus* Santa Maria e para os gestores de outras instituições em analisar detalhadamente os resultados de cada variável de *performance*, pois a partir destas os dirigentes têm possibilidade de identificar quais os aspectos que estão otimizados na instituição e que, provavelmente, contribuem para o seu sucesso, bem como o levantamento dos itens que necessitam ser mais bem trabalhados.

Como sugestão para novas pesquisas, aponta-se a necessidade de realização de um estudo longitudinal que permita acompanhar as modificações de perfil estratégico no decorrer do tempo e das mudanças ambientais enfrentadas pelas instituições, pois, em alguns casos, pode acontecer que o perfil estratégico da instituição esteja relacionado com o tempo de atuação.

Outro ponto que foi discutido de forma abrangente no decorrer deste trabalho, mas que merece pesquisa detalhada, foi o método de mensuração de *performance*, assim, estudos

poderão ser realizados comparando-se os diferentes métodos de mensuração ou criando novos *frameworks* com base nos métodos existentes.

Essas possibilidades de pesquisas futuras, aqui descritas, permitem perceber que não foi pretensão deste trabalho esgotar o tema, mas sim discutir a questão pelo ponto de vista dos modelos adotados aplicados em uma organização.

Diante do exposto, do ponto de vista teórico, este trabalho procurou contribuir para a análise de temas abrangentes na área teórica da Administração, testando a validade de modelos propostos e oferecendo uma compreensão de como estão interligados.

6. Referências Bibliográficas

CLAUSEWITZ, C. V. *On war*. Translated by M. Howard and P. Paret. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1984.

GEMAWAT. P. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR JR., J. H. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELM, M. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas**: uma contribuição a gestão por resultados. 2003. 398 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, Cristiane. **A relação entre estratégia e performance nas instituições de ensino superior privadas da região sul**. 2007, 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

PORTER, M. Nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo, mar./abr. 2000.

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