II CONGRESSO INTERNACIONAL DE **GESTÃO E TECNOLOGIAS** COINTER - PDVGT 2018

ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE NATUREZA PÚBLICA E PRIVADA BASEADO NO MODELO DE MILES E SNOW

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION OF PUBLIC AND PRIVATE NATURE BASED ON THE MODEL OF MILES AND SNOW

Apresentação: Pôster

Janaine Marques Leal Barros¹; Alexciano de Sousa Martins²; Francisco de Assis
Araújo Barros³; Raimunda Heveline Ribeiro Quirino⁴; Maxweel Veras Rodrigues⁵

DOI:<https://doi.org/10.31692/2596-0857.ICOINTERPDVGT.2018.00036>

Introdução

Nos dias atuais, houve um aumento considerado das pesquisas a respeito da efetividade dos processos educativos, mais especificamente do ensino superior, onde estudiosos da área discutem acerca das políticas públicas que vem sendo implementadas visando sempre a melhoria do ensino brasileiro. Um dos focos de atenção é a forma como a educação está sendo gerida.

Diante desta realidade, não é possível mais afirmar que educação e negócios são áreas distantes e que não podem estar sobre o mesmo espaço de compartilhamento. Este trabalho busca responder a seguinte questão: Como definir um modelo de análise comparativa, considerando o comportamento estratégico de IES pública e privada no ambiente que estão inseridas a partir do modelo de Miles e Snow?

O objetivo deste trabalho é comparar o comportamento organizacional entre uma Instituição Pública e outra Privada, ambas da área da educação superior que apresentam aspectos de gestão que conduzem para uma análise sobre as tipologias desenvolvidas por Miles e Snow.

¹ Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, UFPI, janaineufc@hotmail.com;

² Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, IFCE, alexciano@hotmail.com;

³ Mestre em Química, IFPI/Campus Picos, fbarros@ifpi.edu.br;

⁴ Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, UFC, hevelinerq@gmail.com;

⁵ Doutor em Engenharia de Produção, UFC, maxweelveras@gmail.com;

Esta pesquisa quanto aos seus objetivos é considerada como explicativa. A metodologia teve como base uma entrevista com gestores públicos e privados utilizando questionário adaptado do modelo de Conant, Mokwa e Varadajan (1990).

Fundamentação Teórica

De acordo com Verdinelli e Escobar (2011, p. 2) “Estratégias são elementos chave da qual as organizações tem posse e que lhes permite distinguir-se de outras”. Correspondendo ao resultado de decisões tomadas para guiar uma organização com relação ao seu ambiente, estrutura e processos que influenciam seu desempenho organizacional.

A tipologia de estratégias proposta por Miles e Snow (1978) em seu modelo, tem atraído a atenção de pesquisadores em administração estratégica por se tratar de uma classificação mais abrangente, e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, possibilita uma análise do comportamento organizacional, que independe do tamanho da organização. Bott *et al.*, (2009, p.2) conceitua tipologia estratégica de forma sucinta quando afirma:

Para o planejamento estratégico, o termo tipologia refere-se a um conjunto de estratégias genéricas com capacidade de descrever os comportamentos estratégicos do setor industrial. Compreendendo assim como tipologia um sistema de classificação, exigindo assim o cumprimento de alguns requisitos para sua completa apreciação.

De acordo com Scherer e Mussi (2000, p.67) “com o objetivo de melhor compreensão do processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, Miles e Snow (1978) propõem a análise do ciclo adaptativo.” Explicam os autores que esse ciclo, embora existente em todas as organizações, é talvez melhor identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que saíram recentemente de uma grande crise. O ciclo adaptativo proposto está relacionado aos três principais grupos de problemas que os gerentes devem continuamente resolver (Figura 1).

Figura 1: Ciclo Adaptativo. Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978, p. 24).

Segundo o modelo do “Ciclo Adaptativo” de Raymond Miles e Charles Snow as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Os autores classificaram o comportamento das organizações em quatro amplas categorias: defensiva, prospectiva, analítica e reativa, cada uma com a “sua específica estratégia de relacionamento com seu mercado escolhido, assim como sua particular configuração de tecnologia, estrutura e processo” (MILES e SNOW, 1978, p. 12). Organizações com posturas defensivas são aquelas que possuem domínio estreito de produto – mercado. As organizações Prospectivas constantemente buscam novas oportunidades de mercado. Analíticas são organizações que possuem posturas defensivas e prospectivas, sendo dois tipos de mercado, um estável e outro turbulento. As organizações reativas são organizações que percebem mudanças em seu ambiente, mas são incapazes de responder adequadamente, ajustando-se somente quando forçadas.

Metodologia

A pesquisa pretendeu conhecer os comportamentos dos gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas, atentando para uma comparação das gestões de duas unidades descentralizadas de universidades, baseada na tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978). A pesquisa caracteriza-se como explicativa quanto aos objetivos, com abordagem qualitativa e do tipo de levantamento. A amostra foi intencional como descreve Godoy (1995), sendo composta pelo Diretor Geral de um *campus* de uma universidade pública e o Diretor de um pólo de educação a distância (EAD) de uma instituição de ensino superior de natureza privada. No tocante as atitudes gerenciais do tomador de decisão, a metodologia teve como base uma entrevista com gestores públicos e privados utilizando questionário adaptado do modelo de Conant, Mokwa e Varadajan (1990) e que tem servido de base para várias pesquisas que visam identificar as tipologias estratégicas propostas na teoria dos professores Raymond Miles e Charles Snow. O questionário compreendeu um conjunto de 11 dimensões que procuram abordar os três problemas do ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow, definidos como problema de empreender, problema de engenharia e problema de administração.

Resultados e Discussões

Segundo Caetano (2015), os tomadores de decisões devem buscar soluções para cada um dos problemas do Ciclo Adaptativo simultaneamente, iniciando pela fase empreendedora,

seguindo pelo problema de engenharia e depois, pelo administrativo, mediante esta constatação analisou-se o comportamento dos gestores ante essas três fases.

As informações obtidas nas quatro primeiras dimensões pesquisadas procuram diagnosticar as instituições de ensino superior, no seu domínio de mercado, na imagem que a sociedade faz dela e no monitoramento do ambiente no qual está inserido, compondo os elementos para conhecer a primeira etapa do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow, denominada problema de empreendedorismo. A partir das respostas dos gestores públicos e privados tem-se suas respectivas posturas frente a cada questão indagada conforme Tabela 1.

Tabela 1: Posturas dos gestores ao problema de empreendedorismo. Fonte: Própria.

DIMENSÃO	GESTOR PÚBLICO (POSTURA)	GESTOR PRIVADO (POSTURA)
1. Domínio de cursos e serviços.	Defensiva	Prospectora
2. Postura de sucesso.	Prospectora	Analítica
3. Monitoramento do ambiente (cenários).	Analítica	Prospectora
4. Crescimento de cursos/serviços.	Analítica	Prospectora

O problema empreendedor, apresentou na IES pública a limitação na renovação dos cursos, fato que pode ter vinculação com a limitada autonomia do gestor, mais mesmo com este fator limitante, os cursos gozam de crédito ante a sociedade, sendo reconhecidos como exigentes e de qualidade. Na IES privada apresentou facilidade em renovação dos seus cursos e é reconhecida com potencial de atender demandas do mercado por novos cursos.

Foram propostas as dimensões 5, 6 e 7 para caracterizar os problemas de engenharia que tratarão do objetivo tecnológico, das competências dos recursos humanos e da relação com a concorrência. A partir das respostas dos gestores públicos e privados tem-se suas respectivas posturas frente a cada questão indagada conforme Tabela 2.

Tabela 2: Posturas dos gestores ao problema de engenharia. Fonte: Própria.

DIMENSÃO	GESTOR PÚBLICO (POSTURA)	GESTOR PRIVADO (POSTURA)
5. Objetivo tecnológico (meta mais importante).	Defensiva	Defensiva
6. Amplitude tecnológica (recursos humanos).	Analítica	Defensiva
7. Anteparos tecnológicos (proteção contra a concorrência).	Analítica	Prospectora

A terceira fase do Ciclo Adaptativo proposto por Miles e Snow, consiste na forma de administração das organizações, e que os gestores dos *campi* universitários, expuseram seu comportamento em mais quatro dimensões analisadas. A partir das respostas dos gestores

públicos e privados tem-se suas respectivas posturas frente a cada questão indagada conforme Tabela 3.

Tabela 3: Posturas dos gestores ao problema de administração. Fonte: Própria.

DIMENSÃO	GESTOR PÚBLICO (POSTURA)	GESTOR PRIVADO (POSTURA)
8. Coalizão dominante (gerenciamento da IES no tocante a sua expansão).	Defensiva	Prospectora
9. Planejamento da IES (a preparação para o futuro).	Prospectora	Analítica
10. Estrutura da IES (modelo de organização).	Analítica	Prospectora
11. Controle (gestão de desempenho).	Prospectora	Prospectora

Acerca do foco da pesquisa de comparar os tomadores de decisão, no gestor da IES Privada observou-se que prevaleceu o comportamento Prospector, sendo apontada esta característica em 7 dimensões das 11 pesquisadas, já, no gestor público em apenas 5 dimensões se percebeu um comportamento prospector, e nas demais dimensões, os comportamentos Analítico, Defensivo e Reativo, foram identificados duas vezes cada .

Conclusões

O estudo possibilitou reforçar a premissa de Miles e Snow (1978), de que o comportamento do tomador de decisão é determinante para dar forma e direcionamento as organizações, e esta relação se mostrou perceptível na comparação das posturas dos gestores de universidade públicas e privadas. É conveniente ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações que serão elencadas a seguir, mais que não inviabilizaram importantes constatações na pesquisa.

A primeira limitação observada é a constatação de que os gestores não estão no mais alto nível de tomada de decisão, sendo que o gestor de maior nível hierárquico nas duas IES é o Reitor, e apresentando abaixo dele alguns outros atores como os Pró-Reitores. Nesta relação os Diretores de campus ou pólo EAD, figuram como gerentes destas unidades de ensino descentralizadas da sede da universidade, mais tem em diversos aspectos uma relativa autonomia. A exemplo da análise das dimensões 5 e 6, referente ao problema de engenharia de recursos materiais e humanos, mesmo que os quantitativos de contratação de pessoal e de aquisições seja determinada pelo Reitor, as definições de cargos e especificações de insumos e equipamentos são geradas no campus.

Uma segunda limitação notada é a dificuldade, de ordem semântica, em adaptar termos e as perguntas do questionário para organizações de tão diferentes segmentos para captar os comportamentos dos gestores da forma mais compreensível e fidedigna possível.

No tocante os comportamentos dos gestores, percebe-se que os mesmos apresentaram características comuns em poucos aspectos, indicando de que apesar de atuarem no mesmo nicho de mercado, o ensino superior, as organizações e os gestores são extremamente diferentes na sua forma de atuar ante o mercado. Acerca do foco da pesquisa de comparar os tomadores de decisão, na IES Privada a gestão predominantemente prospectora, está sempre se ajustando, com a criação de novos cursos e conseqüentemente atendendo de forma mais ágil que o setor público as exigências do mercado. Nesse contexto, o presente estudo poderá suscitar a novas questões sobre o tema, especialmente quanto à forma de comportamento organizacional e estratégias de gestão voltadas para instituições de ensino superior.

Referências

BOTT, M. G.; SILVA, P. A. DA.; SASSAKI, A. H.; **Uma Abordagem Estratégica baseada na Tipologia de Miles e Snow.** ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498, Vol. 2, No 2 (2006). <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1201/1147>. Acessado em: 27 de Nov. 2017.

CAETANO, L. A. M. **Comportamento estratégico: uma aplicação da tipologia Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES.** http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Luiz_Ant%C3%B3nio%20Monteiro%20Caetano.pdf. Acessado em: 28 de Nov. 2017.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

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

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W.; **Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina.** Revista de Ciências da Administração. Ano 2 - Número 4 - Setembro de 2000. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8053>. Acessado em: 20 de Nov. 2017.

VERDINELLI, M. A.; ESCOBAR, M. A. R.; **Tipos Estratégicos Genéricos de Miles e Snow Imputados aos Respondentes de uma Escala Multi-itens com uso de Métodos Mutidimensionais.** III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. 2011. http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ235.pdf. Acessado em: 22 de Nov. 2017.