

A GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Suellen Carla de Oliveira¹

RESUMO

Este artigo demonstra como a gestão estratégica está inserida nas instituições de ensino superior privada e de que forma ela contribui no gerenciamento da organização e disseminação das informações. Tal abordagem é devida ao fato de que a utilização de um conjunto de indicadores poderá permitir um controle mais amplo e efetivo para a organização, possibilitando às pessoas de todos os setores da organização, conhecer as estratégias e resultados esperados. O objetivo deste trabalho é apresentar a importância da gestão estratégica em Instituições de Ensino Superior Privada, com foco na gestão á vista. Para a formulação deste trabalho, será realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos que tratam da educação no Brasil e da gestão estratégica. A pesquisa demonstrou que com a gestão estratégica baseada na gestão á vista, é possível que os gestores das instituições de ensino acompanhem em tempo real o desempenho das atividades de sua equipe, a fim de tomar as devidas decisões para corrigir e prevenir os problemas, como também disseminar as informações para um grande número de colaboradores de maneira transparente e eficaz.

Palavras-chave: Estratégia. Ensino Superior. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

Toda empresa que deseja se destacar perante o mercado está sempre em busca do melhor resultado, seja ele financeiro, de qualidade e/ou de satisfação dos clientes e colaboradores. O bom ou mau resultado tem relação direta com as decisões tomadas no dia a dia da empresa pelos gestores.

Tendo em vista a grande mudança no âmbito interno das organizações, a competitividade e a concorrência de mercado, as organizações necessitam pensar

¹ Suellen Carla de Oliveira. Pós-Graduanda do curso de MBA em Gestão Estratégica do Capital Humano. suellenarlla@gmail.com

estrategicamente e propor uma renovação do modelo de gestão para garantir sua sobrevivência no ambiente que atua.

Com a expansão do ensino superior no Brasil e com o crescimento e surgimento de novas instituições públicas e privadas a cada dia, a concorrência está cada vez mais acirrada neste meio e a necessidade de se pensar em estratégias que garantam a sobrevivência das instituições principalmente as privadas, tornou-se um grande desafio.

Dentro desta linha de raciocínio, esta pesquisa tem a finalidade de analisar, como a gestão estratégica está inserida nas instituições de ensino superior privada, e de que forma ela contribui no gerenciamento da organização e disseminação das informações.

Neste contexto, o presente estudo irá mostrar como a gestão estratégica está inserida nas instituições de ensino superior privada, e de que forma ela contribui no gerenciamento da organização bem como apresenta seus resultados aos colaboradores.

A utilização de um conjunto de indicadores poderá permitir um controle mais amplo e efetivo para a organização, possibilitando às pessoas de todos os setores da organização, conhecer as estratégias e resultados esperados.

Tendo em vista a grande mudança no âmbito interno das organizações, a competitividade e a concorrência de mercado, as organizações necessitam pensar estrategicamente e propor uma renovação do modelo de gestão para garantir sua sobrevivência no ambiente que atua.

Para a formulação deste trabalho, será realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos que tratam da educação no Brasil e da gestão estratégica.

A seguir serão apresentados alguns teóricos que tratam do assunto, bem como alguns conceitos e metodologias relacionadas à estratégia empresarial.

2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA E SUA IMPORTÂNCIA

O conceito de estratégia segundo Henry (2006, p.24) “é um plano unificado, amplo e integrado criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos”.

Assim estratégia nada mais é do que pensar no futuro, utilizando recursos decisórios para atingir os objetivos determinados pela empresa.

Neste contexto Djalma (2011, p. 185) aponta que:

Estratégia é como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Desta forma para alcançar o sucesso, as organizações precisam ser capazes de otimizar recursos e atividades para se manter competitiva no mercado perante os concorrentes. (SERRA, 2004)

A estratégia deve ser um processo bem planejado e contínuo, que permite uma visão da organização como um todo e que integre ao seu ambiente de maneira adequada, clara e simples. (CHIAVENATO, 2005)

Considerando sua importância para as empresas, Djalma (2011) relata que a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, buscando a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, ao qual não são controláveis.

“A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E sempre que possível original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.” (DJALMA,2011, p.182)

Certo (2005) pondera que a escolha da estratégia pela empresa pode ser um determinante de sucesso ou fracasso em sua gestão, pois a estratégia utilizada de forma correta pode trazer resultados de eficiência e eficácia, porém mal aplicada poderá levar a falência ou há sérios resultados negativos. Praticando corretamente a administração estratégica a organização poderá obter diversos benefícios, principalmente a lucratividade.

Além de se beneficiar financeiramente, as organizações podem obter outras vantagens implantando tal ferramenta em sua gestão. Por exemplo, com a administração estratégica é possível estabelecer, definir e atingir as metas organizacionais planejadas em longo prazo para que a empresa não seja surpreendida por seus concorrentes ou por alguma ação mal organizada. (Certo 2005)

Assim, ainda de acordo com este autor segue abaixo os diversos benefícios adicionais que a administração estratégica gera para as organizações:

- Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram;
- Ajuda os administradores a serem genuinamente mais interessados na Organização;
- Alerta a Organização para as mudanças e permite ações em resposta a mudanças;
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados;

- Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração;
- Fornece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades;
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas;
- Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos;
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
- Coordena a execução das táticas que compõem o plano;
- Permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado;
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir error de decisão;
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
- Dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes;
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma Organização dirigida para o esforço global;
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação;
- Encoraja o "pensamento positivo" por parte do pessoal;
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Para atingir tais objetivos é preciso seguir algumas etapas também mencionadas por Certo (2005). As etapas são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico, mencionados na figura abaixo:

Figura: 1 – Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: (CERTO, 2005, p.96)

Nesse sentido o processo de administração estratégica é relatado por Certo (2005) da seguinte forma:

Análise do ambiente: é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros.

Estabelecimento da diretriz organizacional: estabelecer a meta organizacional, bem como sua missão e seus objetivos.

Formulação da Estratégia: projetar e selecionar ações que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Com o ambiente analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação, assegurando o sucesso da organização.

Implementação da estratégia: colocar em ação as estratégias que emergiram nas etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica.

Controle estratégico: é um tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado.

Verifica-se que as etapas estão interligadas e as informações são geradas dentro do ambiente organizacional de cada organização. Assim elas possibilitam compreender tal processo e efetivamente demonstrar como as etapas devem ser realizadas para que o planejamento seja bem sucedido.

3. A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, indiferente de sua atividade e de seu objetivo fim, são responsáveis pelo desenvolvimento da sociedade. É por meio das organizações que acontecem os fenômenos de desenvolvimento da humanidade causada pela evolução do conhecimento levando ao desempenho econômico, gerando riqueza, empregabilidade e por consequência melhor qualidade de vida para as pessoas, estejam elas envolvidas ou não em uma organização. (SCHARMACH, 2010)

Assim, organizações e as estratégias existem de formas independentes, porém uma influencia a outra, pois as estratégias são formadas a partir de uma estrutura organizacional existente e que pode ser re-projetada em determinado momento pela gestão estratégica, seja por necessidade de mudança ou de sobrevivência. A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, consideradas como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão. (MINTZBERG et al., 2008)

Nesta linha, Meyer e Lopes (2008) argumentam que a gestão das organizações tem uma relevância fundamental para alcance dos objetivos e para o cumprimento de sua missão.

Geralmente uma estratégia é vista em termos de mercado, como um plano de uma organização para obter vantagem sobre seus concorrentes. Entretanto, algumas organizações podem não desejar obter vantagem, mas manter suas posições no mercado. Outras operam em situações não competitivas e desejam se adaptarem as mudanças. Assim a estratégia, para empresas que prestam serviços, como as instituições de ensino, pode ser definida como o conjunto de planos e políticas pelo qual uma organização de serviço visa atender a seus objetivos. (JOHNSTON, 2011)

“A estratégia é iniciada como um processo de raciocínio, de criatividade, que antecede as ações e o planejamento”. (SERRA, 2004, p.29)

Ainda segundo Serra (2004) para que a estratégia seja formalizada deve-se cumprir três etapas:

- Compreender claramente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida;
- Um método de análise ou padrão de compreensão;
- Um processo de tradução que habilita os gerentes a entender e atuar nas inspirações e vantagens da abordagem estratégica, de modo a selecionar as opções apresentadas.

4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico consiste em criar uma visão do futuro e os meios de alcançá-los, ou seja, é pensar na organização como um todo e definir as melhores estratégias para então alcançar as metas e os objetivos propostos pela organização. O sucesso das empresas atualmente está vinculado ao planejamento estratégico a qual a empresa tende a desenvolver na sua gestão, para maximizar o lucro diante da concorrência. (REZENDE 2008)

Para Serra (2004) planejamento estratégico é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implantadas, a fim de alcançar os objetivos organizacionais, concretizando sua visão rumo às novas oportunidades.

Isso porque o “planejamento estratégico facilita as organizações a lidar com situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão”. (REZENDE, 2008, p.1)

Segundo Oliveira, (2011) planejamento estratégico pode ser entendido como um:

“Processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA, 2011, p.17)

A responsabilidade de gestão desta ferramenta, normalmente é dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto á formulação de objetivos quanto á seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para a sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas á empresa e sua evolução esperada. Pode ser entendido como um processo que permite a integração da organização ao seu ambiente empresarial.

De acordo com Rezende (2008), são cinco as etapas que devem ser seguidas para uma administração estratégica: analisar o ambiente interno e externo, estabelecer a diretriz organizacional, formular estratégias, implementar estratégias e elaborar o controle estratégico. Entende-se como um processo que permite a integração da organização ao seu ambiente empresarial.

E para Oliveira (2011) a elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas são denominados por fase.

Fase I – Diagnóstico Estratégico: envolve a visão, os valores, a análise externa, a análise interna, e a análise dos concorrentes, a fim de evitar possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

Fase II – Missão da Empresa: estabelecer a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: onde a empresa quer chegar e como chegar na situação que deseja.

Fase IV – Controle e Avaliação: deve verificar se a ação utilizada pela empresa foi necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação. Ou seja, analisar a evolução da empresa.

Dessa forma para que o planejamento estratégico seja bem sucedido, Serra (2004) relata que é indispensável que a alta administração da empresa exerça liderança e esteja profundamente empenhada no processo, seguindo todas as etapas passo a passo.

A seguir, será feito um breve comentário a respeito da gestão estratégica nas IES visando dar subsídios ao artigo proposto.

5. GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES

“Os sistemas de gestão da estratégia ou os sistemas de medição de desempenho, visam implementar a estratégia da empresa, pelo estabelecimento de indicadores de desempenho representativos, que significa executar, acompanhar, medir e controlar.” (SERRA, 2004, p.116)

Desta forma a gestão á vista, uma das várias ferramentas utilizadas pelas IES, tem como objetivo “[...] disponibilizar as informações necessárias de uma forma simples e de fácil assimilação, buscando tornar mais fácil o trabalho diário e também a busca pela melhoria da qualidade. Ela torna possível a divulgação de informações para um maior número de pessoas simultaneamente e ajuda a estabelecer a prática de compartilhamento do conhecimento como parte da cultura organizacional.” (LIMA 2008).

Para entender como a Gestão Estratégica se aplica a instituições de ensino superior é importante neste primeiro momento definir a estratégia empresarial.

“Estratégia Empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.” (SERRA, 2004, p.5).

Partindo-se das definições apresentadas acima, e tendo em vista o período de grandes mudanças estruturais, a primeira questão a ser levantada é sobre a necessidade estratégica de se saber o que é o negócio e o que ele deveria ser.

A importância do planejamento estratégico é de preparar a empresa para o crescimento em direção à visão da empresa ou da instituição em longo prazo, não apenas operacional. (SERRA, 2004).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerir uma IES não é uma tarefa fácil, já que o mercado está altamente competitivo e inovador.

Assim cabe ao gestor e a equipe de administração das instituições, buscarem em conjunto a melhor forma de seguir adiante, garantindo que os objetivos dos alunos, dos professores, dos mantenedores e da própria administração sejam atingidos.

Seguindo o processo de gestão estratégica, utilizando os indicadores de desempenho, neste caso a gestão á vista método utilizado por algumas IES, é possível obter os seguintes benefícios:

As informações demonstradas na gestão à vista permitem aos gestores acompanhar em tempo real o desempenho das atividades e, se for o caso, tomar as devidas decisões para corrigir e prevenir os problemas;

Um grande número de colaboradores tem conhecimento de maneira transparente sobre as metas da sua área e da empresa, aumentando o comprometimento.

O planejamento é um processo administrativo que apresenta uma multiplicidade de modelos, abordagens e terminologias. Em virtude do ambiente atualmente turbulento e dinâmico, as organizações têm buscado respostas condizentes para atender as exigências dos cenários atuais.

Vale ressaltar que o futuro construído pelas organizações se pauta por um planejamento estratégico contínuo e objetivo, que visa obter um controle maior das situações vivenciadas no dia a dia de cada organização. Dessa forma, ele envolve um questionamento sobre o que poderá ocorrer no futuro para se tomar decisões mais seguras e soluções de longo prazo e ao alcance de cada organização.

Assim o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas no desempenho organizacional e na tomada de decisão, para que os gestores se adequem às pressões e demandas do ambiente. À medida que se define como será implantado e elaborado o planejamento estratégico as organizações podem formular e socializar suas intenções estratégicas. Em virtude disso, o planejamento faz com que os gestores cumpram melhor os seus papéis, preze o trabalho em equipe, almejando e mobilizando os esforços na busca dos objetivos estabelecidos.

Dentro deste contexto, as metodologias e ferramentas do planejamento estratégico devem ser vistas como uma excelente ferramenta para a mudança organizacional, visto que a sua utilização traz vários benefícios a organização. Além disso, a gestão á vista é uma ferramenta muito importante para a evolução da IES, pois nela é possível identificar seus objetivos e metas, bem como visualizar os indicadores relevantes da empresa, a fim de analisar sua situação perante o mercado, a sociedade e a concorrência.

STRATEGIC MANAGEMENT IN PRIVATE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

This article demonstrates how strategic management is embedded in the institutions of private higher education and how it helps in managing the organization and dissemination of information. Such an approach is due to the fact that the use of a set of indicators may allow more controlled and effective for the organization, enabling people from all sectors of the organization, knows the strategies and expected results. The objective of this paper is to present the importance of strategic management in Private Higher Education Institutions, focusing on management in sight. For the formulation of this paper, we conducted a survey on books and articles dealing with education in Brazil and strategic management. The research showed that with the strategic management based on management in sight, it is possible that managers of educational institutions to track in real time the performance of the activities of their staff , in order to take appropriate decisions to correct and prevent problems , as well disseminate information to a large number of employees in a transparent and effective .

Keywords: Strategy. Higher Education. Management Strategy. Strategic Planning.

REFERÊNCIAS

- CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica**: Planejamento e implantação da estratégia. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica**: Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COLOMBO, Sonia Simões. et al. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2011.
- COLOMBO, Sonia Simões. et al. **Gestão Educacional: Uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2007.
- LIMA, Emanuel Edwan de. Gestão a vista. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=1262>. Data de acesso: 19/11/2013 às 17:54.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SERRA, Fernando A; TORRES, Maria Candida S; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, 2004.
- SCHWARTZMAN, Simon. et al. **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2005.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Habra, 1991.