

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR LOCALIZADA NO RIO GRANDE DO SUL

**RODRIGO TORRES WESTENDORFF¹; THIAGO SILVA DE OLIVEIRA²; ELAINE
GARCIA DOS SANTOS³; ROSANA DA ROSA PORTELLA TONDOLO⁴**

¹Universidade Federal de Pelotas – zekahn@hotmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – adm.thiagodeoliveira@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – elainezitzke@gmail.com

⁴Universidade Federal de Pelotas – rosanatondolo@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Com os recursos estando cada vez mais escassos, gerir corretamente as Instituições é uma necessidade para a prestação de serviços públicos de qualidade. Para tal, decisões na área de estratégia precisam ser claras e condizentes com as condições ambientais. O posicionamento estratégico é um possível enquadramento teórico para a realização de tal análise.

O presente estudo visa compreender e analisar o posicionamento estratégico adotado pelos gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), localizada no Rio Grande do Sul. A partir uma metodologia quantitativa, através da aplicação de questionário aos gestores, busca-se averiguar se há alinhamento estratégico entre os gestores da instituição alvo da pesquisa. A teoria que subsidiou a análise do posicionamento estratégico é a tipologia estratégica, desenvolvida por MILES E SNOW (1975).

A área da estratégia tem suas teorias moldadas diretamente à iniciativa privada, entretanto, deve ser considerada quando a análise pretendida tem como foco a iniciativa pública, visto que as mesmas carências de recursos e de padronização nas decisões também ocorrem por parte dos gestores públicos, que, apesar de não almejarem lucro, traçam objetivos para melhor atender ao interesse público.

Considerando as características próprias de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e a relevância teórica que o posicionamento estratégico possui para prioritariamente a área privada, a questão de pesquisa que se coloca é a seguinte:

“Qual o comportamento estratégico dos gestores de uma IFES localizada na Região Sul do Brasil?”

O objetivo geral, que se destina à resposta da pergunta de pesquisa apresentada, é verificar o perfil de comportamento estratégico dos gestores da IFES avaliada e detectar a presença de possível alinhamento comportamental dos gestores.

Para a consecução do objetivo principal, os seguintes objetivos específicos deverão ser alcançados: Aplicar o questionário validado para a verificação da tipologia de comportamento estratégico de MILES E SNOW (1975); Verificar o comportamento estratégico dos gestores da IFES; Comparar os padrões comportamentais auferidos.

A justificativa para a realização de tal pesquisa é servir como mais uma fonte de material para estudos em estratégia em organizações públicas, pouco pesquisadas em estudos deste tipo, verificando similitudes e divergências com outros contextos. Pesquisas analisando a gestão educacional, por diversas perspectivas demonstram a possibilidade de desenvolvimento de uma situação

mais adequada para a localização dos recursos públicos, possibilitando o melhor aproveitamento dos escassos recursos que chegam às instituições.

No tocante à teoria, MILES E SNOW (1975) classificam o comportamento do gestor com base em três possíveis problemas: o problema empreendedor, o problema administrativo e o problema de engenharia. O problema empreendedor considera a escolha do produto e do mercado, o problema administrativo as decisões de estrutura, do processo e de liderança e o problema de engenharia envolve a definição de tecnologia, na função da produção e da distribuição.

Para cada um dos problemas listados, o gestor pode ter comportamento de quatro modos distintos, da seguinte forma nomeados: Prospector, defensivo, analista e reativo. Tais modos de ação serão explicitados detalhadamente a seguir.

Prospector: Um gestor com posicionamento prospector tem como essência a busca por novas alternativas, criando novos produtos de modo mais contínuo e é mais propenso a correr riscos, desde que a expectativa de retorno lhe seja favorável. Desta forma, ele está mais aberto ao ambiente em busca de novidades (SILVEIRA-MARTINS et al., 2017).

Defensivo: Oposto ao gestor prospector, o gestor com posicionamento defensivo é mais voltado ao processo, em busca de aprimoramento no desenvolvimento de seu produto já posto em prática. Desta forma, avesso ao risco, o gestor defensivo se protege do ambiente e volta-se para seu interior, no intuito de alcançar a excelência no seu elemento chave (SILVEIRA-MARTINS et al., 2017).

Analista: O gestor analista, que de certo modo compila as características do prospector e do defensivo, é encontrado em organizações de maior porte, no qual é possível que aja tanto um grupo voltado à melhoria de processos existentes quanto à prospecção de produtos inovadores, combina procedimentos de proteção do ambiente com de exploração, cabendo à dosagem de qual priorizar dado o dinamismo e complexidade do ambiente a ser considerado (SILVEIRA-MARTINS et al., 2017).

Ao comparar os posicionamentos, o que é trazido por MILES E SNOW (1975) é que o comportamento reativo não apresenta resultado, comprovado por um grande quantitativo de trabalhos.

2. METODOLOGIA

Em termos teóricos, de classificação, segundo a apresentada por SILVA E MENEZES (2001), tal pesquisa pode ser classificada quanto:

a) à natureza – aplicada, pois busca auxiliar em um problema prático específico: a identificação da estratégia organizacional.

b) à abordagem do problema – quantitativa, pois lida com dados estatísticos quantificáveis;

c) aos objetivos – descritiva, pois busca a identificação do comportamento estratégico dos gestores institucionais, que, segundo VERGARA (2006, p.47), a pesquisa descritiva “busca expor características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

d) aos procedimentos técnicos – estudo de caso, pois sua utilização mostra-se vantajosa para conhecer uma situação em profundidade. A escolha pelo estudo de caso ocorre pelo fato de haver a intenção de pesquisar algo singular, que possui valor em si mesmo (LOCH et al., 2010).

Apesar de o estudo de caso ser normalmente utilizado como um método para estudos exploratórios, YIN (2001) destaca que os estudos descritivos e causais também podem ser feitos por meio da técnica do estudo de caso. Essa opção se dá devido à possibilidade de adaptação aos objetivos e às particularidades do estudo.

Em termos práticos, a pesquisa teve como base teórica o levantamento bibliográfico realizado em base de periódicos nacional pelo termo “posicionamento estratégico” em 2016, resultando em 219 artigos que foram analisados.

O questionário, que foi aplicado em julho de 2017 aos elementos da pesquisa, oito Pró-Reitores da Universidade, foi adaptado por D’ANJOUR (2010) em sua dissertação, de questionário elaborado por CONANT, MOKWA E VARADARAJAN (1990), o qual permite classificar as respostas nos 4 comportamentos estratégicos percebidos na tipologia de MILES E SNOW (1975).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Enviados aos oito Pró-Reitores da Instituição, os resultados obtidos referentes aos questionários dos cinco respondentes foram um comportamento predominantemente defensivo. Com o enquadramento de quatro destes com tal posicionamento, pode-se perceber um alinhamento da gestão.

O comportamento estratégico divergente foi classificado como prospector, e, apesar do não alinhamento com os demais, é condizente com as funções da Pró-Reitoria, visto esta ser mais direcionada à comunidade, o que aponta para uma maior necessidade de abertura ao ambiente externo e a adaptações.

Os resultados alcançados são condizentes com os obtidos em outras pesquisas semelhantes. O estudo realizado por D’ANJOUR (2010) nas IESs do Rio Grande do Norte obteve prevalência do prospector seguido do defensivo, porém o contexto ambiental justificava tal abertura, já que o período de realização era um momento de forte expansão universitária.

Outro estudo semelhante foi realizado por MOREIRA (2007) nas IESs privadas da região sul, em que a autora constatou a predominância do comportamento defensivo, diante das características próprias do setor, em que a qualidade do ensino está necessitando sempre de atenção, não se restringindo somente à visão capitalista e mercadológica de outros setores.

Por fim, também é relevante apontar nos resultados a inobservância do comportamento reativo, este apontado pelos autores seminais como causadores de desempenho insatisfatório.

4. CONCLUSÕES

A pesquisa apresentada foi realizada no intuito de investigar qual o comportamento estratégico presente na IFEs analisada, se havia alinhamento de posicionamento estratégico entre os gestores participantes.

Tal pesquisa foi satisfatória, ao conseguir estabelecer claramente as relações investigadas, podendo inferir que esse alinhamento estratégico associado à boa leitura do ambiente ao adotar uma estratégia defensiva em um momento tão conturbado para entes públicos possa ser o motivo causador, ou ao menos um dos, de tão boa avaliação por parte do provedor, visto que a IFES em

questão obteve avaliação classificada como “muito boa” por parte do Ministério da Educação (MEC) em inspeção realizada no presente ano.

A contribuição teórica que este estudo trouxe foi a verificação positiva da tipologia estratégica de MILES E SNOW (1975) com a validação do questionário adaptado por D'ANJOUR (2010), mostrando-se um instrumento útil para a aplicação nacional em IESS e demonstrando, também, a aplicabilidade para o setor público de instrumento e teoria inicialmente elaborados para avaliação mais adequados ao setor privado e interesses monetários.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, sep. 1990.

D'ANJOUR, Miler Franco. **As relações da cultura organizacional com as estratégias nas instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte**. Dissertação (PPGA) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

LOCH, M.; GÜNTHER, H. F.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Gobernanza y implementación de la estrategia en arreglos productivos locales para mejoras en el desempeño. **Revista Ibero-Americana de Estrategia**, v. 9, n. 2, p. 99-114, 2010.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1975.

MOREIRA, Cristiane Rosa. **A relação entre estratégia e performance nas instituições de ensino superior privadas na Região Sul**. Dissertação (PPGA) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA-MARTINS, E.; CASTRO JUNIOR, D.; MIURA, M.; DELUCA, M.; PEREIRA, M. Orientação estratégica como fonte de desempenho acadêmico: a análise de uma IFES. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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