

**Diagnóstico Estratégico Interno em Instituições de Ensino Superior Privadas: Uma
Discussão Teórica**

**Márcio Becker
Carlos Laércio Wrasse
Edson Luiz da Silva**

RESUMO

O presente trabalho tem por principal objetivo a discussão do modelo apresentado por Braga e Monteiro (2005), no que tange ao diagnóstico estratégico interno em instituições privadas de ensino superior. O modelo proposto pelos autores integra uma obra que retrata e apresenta o planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino, que entre outros assuntos, é uma importante ferramenta de gestão e conseqüente crescimento das IES. Quanto ao modelo de diagnóstico estratégico interno nas instituições de ensino superior, discutiram-se as questões associadas à origem do pensamento estratégico, princípios e ideais do planejamento estratégico, modelos de abordagem do desempenho estratégico, pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades no ambiente das instituições de ensino, análise interna, perfil dos clientes atuais, corpo docente e infra-estrutura. Estudou-se também a influência das questões financeiras, recursos humanos, estrutura, tecnologia e organização interna. Conclui-se que as instituições privadas de ensino superior, mesmo que encontrem certas dificuldades, devem utilizar-se de maneira constante das técnicas de análise interna, assim como o modelo proposto pelos autores e utilizado como foco de estudo, mostrou-se aplicável e pertinente à situação atual das IES.

Palavras-Chave: Instituições de Ensino Superior. Estratégia. Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem de assuntos ligados ao crescimento do ensino superior privado no Brasil tem sido tema de inúmeros trabalhos. Desde artigos, até dissertações de mestrado e teses de doutorado. Porém, é chegada a hora de discutirmos sobre o futuro destas IES que surgiram nesta avalanche ocorrida após a abertura dada pelo governo Fernando Henrique Cardoso à iniciativa privada.

Discutirmos sobre um futuro que em muitas cidades já é presente. Um futuro que vem mostrando estar cada vez mais próximo. Um futuro que definitivamente vai exigir de todas as IES, muita capacidade de gestão e aproveitamento das oportunidades que surgirem.

Mas como as dificuldades podem estar surgindo para as IES em espaço tão curto de tempo? Teria o mercado um potencial bem menor do que se havia previsto? A resposta para estas perguntas está no comportamento normal do mercado. Normal por que ele sempre ditou e

ditará as regras de sobrevivência a todas as organizações e profissionais que nele ousarem entrar.

Para as IES esta realidade não é diferente. Na primeira detecção de aumento das oportunidades aos clientes potenciais, as IES devem mostrar-se extremamente ágeis e capazes de apresentar organização, qualidade e, acima de tudo, capacidade de gestão.

Sendo assim, com tantas exigências e ameaças, é importante lembrar que quando há a necessidade de observar e aproveitar tudo o que o mercado tende a oferecer, há também a necessidade, talvez mais veemente ainda, de conhecer o que temos, fazemos e onde estamos. Ou seja, realizar de forma consistente, o diagnóstico estratégico interno.

Ressalta-se que o objetivo do presente trabalho não é a apresentação de vários modelos ou opiniões de autores, mas a discussão do modelo proposto por Braga e Monteiro (2005).

2 LINHAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Quando falamos em diagnóstico estratégico interno, estamos falando inevitavelmente em Planejamento Estratégico, ou simplesmente em estratégia. Sendo assim, cabe-nos apresentar algumas abordagens, escolas ou linhas do pensamento estratégico.

Escolhemos uma seqüência apresentada por Júlio (2005):

A Escola da Concepção, também chamada de Escola do Design ou do Projeto, é o modelo mais ensinado nos cursos de administração e baseia-se na matriz SWOT, que ajuda a avaliar os pontos fortes e fracos das empresas, à luz das ameaças e das oportunidades.

A Escola do Pensamento Estratégico transforma o modelo SWOT em um processo formal de planejamento, adotado com características próprias em cada instituição. Este modelo foi o responsável pela criação do cargo de estrategista nas empresas. A empresa símbolo deste modelo foi a General Eletric.

A Escola do Posicionamento diz que estratégia é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. Envolve pensadores considerados altamente importantes no mercado, como Michael Porter. Este diz que “a estratégia é a criação de uma posição única, inimitável e geradora de valor que demanda um conjunto particular de atividades, e que para funcionar nos obriga abrir mão de muita coisa”.

Há também a Escola Empreendedora, que focaliza Mintzberg como líder e aposta em coisas como intuição, sabedoria e critério.

A última escola citada é a Escola do Aprendizado, que prega a idéia de que esse mundo é complexo demais para que seja possível construir um plano ou idéia clara, deliberadamente de um só “golpe”. A estratégia deve emergir em pequenas etapas, à medida que a empresa vai se adaptando ao ambiente que se encontra. Esta escola ensina também que a estratégia deverá estar sempre em mudança, porque o ambiente em que se insere a empresa também se modifica continuamente.

3 MODELOS DE ABORDAGENS DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Muito se fala em planejamento ou em desempenho estratégico. Ao longo dos anos vários autores apresentaram suas contribuições e sugestões quanto a abordagem deste desempenho. Vejamos algumas sínteses destes modelos apresentados por Braga e Monteiro (2005, p. 28):

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- Matriz Swot (Modelo de Harvard) – Estabelece a combinação das forças e fraquezas, bem como das ameaças e oportunidades, de acordo com o cenário no qual a organização está inserido;
- Matriz BCG – Permite identificar a participação do mix de produtos da empresa no mercado, bem como o seu potencial de crescimento;
- Estratégia de Andrews – Destaca as competências e os recursos necessários para a obtenção da competitividade;
- Modelo de Ansoff – Prioriza a análise minuciosa do ambiente interno da empresa;
- Curva de Experiência – Estabelece a relação entre o aumento de produtividade e redução de custos de produção;
- Modelo das cinco forças de Porter – Prioriza a análise das forças competitivas para priorizar as estratégias;
- Curva de aprendizagem – Mostra a relação entre a experiência operacional e a redução dos custos de produção;
- Modelo de Meyer – Ênfase na Implementação;
- Ciclo de Vida do Produto – Direciona as estratégias operacionais conforme as fases dos ciclo de vida do produto;
- Matriz Ambiental – Mostra quais ambientes ou concorrentes devemos atacar ou evitar;
- Matriz CPM – Avalia quantitativamente os fatores críticos de sucesso para o mercado da organização;
- Matriz Histórica – Determina o estilo do executivo mais adequado ao período vivido pela organização;
- Portfólio McKinsey – Sugere uma estratégia partindo da identificação da posição da organização no mercado, relacionando a atratividade;
- Matriz ADL – Identifica a posição da organização, relacionando a posição competitiva e maturidade do mercado para definir as estratégias;
- Estrutura 7 S – Direciona a escolha da estratégia para as áreas organizacionais que influenciam ou podem ser influenciadas por ela;
- Curva de Crescimento – Associa as ameaças ao ciclo de crescimento das empresas;
- MCDA Construtivista – Processo construtivista para qualificar os objetivos estratégicos, baseado nos ambientes interno e externo.

Mesmo com tantos modelos que podem ser utilizados para abordar e efetivamente implementar o processo estratégico nas organizações, Braga e Monteiro (2005) salientam que o modelo mais utilizado no Brasil é o da Escola do Design, que apresenta os seguintes procedimentos:

1. Avaliação Externa, efetuada por meio da identificação das ameaças e oportunidades. Serve para posterior definição dos fatores críticos para o sucesso;

2. Avaliação Interna, se dá mediante a identificação das forças e fraquezas da instituição, visando delinear as competências distintivas;
3. Escolha das Estratégias;
4. Elaboração e Implementação do plano.

4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

Muitas organizações vêm e utilizam a palavra ou a expressão *estratégia* pensando unicamente em atingir o que está lá fora, e sequer se dão conta de que a maior de todas as estratégias consiste em conhecer e saber usar de maneira otimizada aquilo que está a nossa disposição.

É exatamente nisso que consiste o diagnóstico estratégico interno nas IES privadas, principal foco desde trabalho.

Braga e Monteiro (2005) salientam que este fator deve ser visto de maneira mais abrangente possível, ou seja, o diagnóstico estratégico interno deverá ser realizado com base no que está acontecendo também no macroambiente, em tudo aquilo que poderá afetar a organização.

Esta visão torna-se interessante quando associamos ao diagnóstico estratégico interno a necessidade da escolha das forças a serem utilizadas no ambiente e aquelas que deveremos evitar.

Podem ocorrer situações em que este diagnóstico precise ser realizado de maneira fracionada, ou seja, de maneira a identificar o que está bom ou ruim em situações ou ambientes diferentes. Em uma IES que atua em diversas cidades ou regiões, por exemplo.

Deve-se aqui destacar que o sistema de informação mercadológico deve funcionar muito bem, a ponto de permitir com que as melhores e verdadeiras informações sobre o ambiente externo cheguem à empresa.

Oliveira (2004) diz que o diagnóstico estratégico deve apresentar algumas premissas básicas:

- a) Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes, no qual a IES está inserida;
- b) Este ambiente proporcionará oportunidades que deverão ser aproveitadas e ameaças que deverão ser evitadas;
- c) A IES deve ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos para enfrentar qualquer situação ambiental
- d) O processo de análise interna deverá ser integrado ao externo, além de contínuo e sistêmico;

ANÁLISE INTERNA

Conhecendo os principais que envolvem o diagnóstico estratégico interno, passamos a conhecer o processo de análise interna, o qual tem por objetivo evidenciar os pontos fortes e fracos da IES e estabelecer as suas “*competências distintivas*” no cenário competitivo. Esta análise deverá sempre ser com outras IES, sejam elas concorrentes diretas ou não.

Braga e Monteiro (2005) lembram que uma das etapas mais negligenciadas pelas IES é a *confrontação*, ou seja, ao final do diagnóstico estratégico interno deve haver elementos que

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

permitam estabelecer a comparação entre como a IES é de fato e como seus dirigentes acreditam que ela seja.

Para os autores existem canais mínimos que devem permitir o diagnóstico interno, e que jamais devem ser esquecidos. Vamos conhecê-los e discutir suas características e contribuições:

Alunos iniciantes podem representar uma ferramenta muito poderosa no sentido de diagnosticar a forma como a comunidade acadêmica está visualizando o trabalho desenvolvido pela IES. Por mais que possa parecer um diagnóstico externo e não interno, o fato de saber a opinião daqueles que acabaram de chegar na IES pode fazer com que muitas ações sejam otimizadas no ambiente interno, como por exemplo, as atividades de imagem e comunicação.

Alunos veteranos significam certamente um dos públicos mais importantes a serem observados quando se realiza o diagnóstico interno, afinal são eles que estão usufruindo das instalações, biblioteca, professores e demais funcionários, além de estarem sentindo as decisões tomadas pela direção da IES. A partir do diagnóstico construído junto aos alunos veteranos, poderão ser possíveis modificações ou adaptação capazes de *consertar* qualquer situação defeituosa antes mesmo que eles deixem a IES.

Familiares dos alunos não estão dentro da sala de aula, mas significam, em muitos casos, as decisões e a proliferação do que efetivamente é verificado em sala de aula. Isso quer dizer que os familiares dos alunos podem e devem ser envolvidos quando se faz o diagnóstico interno, haja vista a influência que exerce quando da escolha da IES e do curso.

Ex-alunos ou egressos também devem ser observados, analisados e consultados quando do diagnóstico interno. Enquanto que os alunos iniciantes e veteranos estão percebendo o momento atual, os egressos e ex-alunos significam opiniões de quem já esteve na IES e agora a vê de fora. Quanto aos egressos, informações sobre sua carreira e atuação profissional podem ser importantes para o diagnóstico interno, enquanto que os ex-alunos ou desistentes, poderão trazer informações a respeito das causas que os levaram a desistir ou a trocar de IES.

Professores são os olhos e os ouvidos da IES na sala de aula. São eles que estão em contato direto com os acadêmicos e devem ser utilizados constantemente como forma de trazer informações a respeito percepção sobre as ações, estrutura, regulamentação e demais atividades internas na IES. Os professores também devem ser ouvidos para a formulação de estratégias ligadas a novos cursos e mudanças nas condições pedagógicas.

Funcionários permitem que o diagnóstico interno esteja sendo realizado de maneira completa. Serão eles os responsáveis pelas informações a respeito da utilização da estrutura da IES pelos alunos e professores, como também, no caso da Secretaria Acadêmica e Tesouraria, trarão informações sobre a percepção da comunidade acadêmica dos métodos e procedimentos adotados.

Dirigentes, diretores, reitores e coordenadores são os responsáveis por ouvir todos os públicos envolvidos, realizar o planejamento, escolher as estratégias e, efetivamente, colocá-las e prática. Serão eles que não poderão, de maneira alguma, trabalhar com visualizações viciadas ou pré-conceituosas, sob pena de perder todo o esforço e trabalho realizado no sentido de coletar as informações e transformá-las em uma boa estratégia. Os dirigentes, além de efetivamente coordenarem as ações do diagnóstico interno, são os responsáveis pela escolha dos métodos e diretrizes adotadas durante o processo, daí a importância de sua participação.

Prospects são preocupações de todas as IES privadas, haja vista que serão eles que permitirão com que as organizações possam sobreviver no dia de amanhã, porém os dirigentes devem tomar cuidado para que não ofereçam maior preocupação aos prospects do que aos atuais acadêmicos, o que poderia acarretar sérios problemas de satisfação e imagem da IES. Os prospects poderão ser utilizados no sentido de direcionar os planos futuros da IES.

Imprensa é o meio que a IES deve utilizar para mostrar à comunidade acadêmica o que está sendo desenvolvido e o que ela tem a oferecer, porém para que esta ação seja realizada de maneira otimizada, há a necessidade de conhecer os canais de comunicação ou imprensa que a cidade ou região mais aprecia. A imprensa, em muitos casos, será a responsável por consolidar a imagem da IES junto ao seu público-alvo.

Comunidade. É nela que estão os atuais e ex-alunos, os professores, os prospects, os dirigentes, os familiares, os funcionários e a imprensa. É na comunidade que a IES está e funciona efetivamente e é para ela que as ações devem ser direcionadas, de maneira com que se consiga aproveitar as oportunidades que surgem. Quanto ao diagnóstico interno, é importante que a IES, em seus mais variados departamentos, olhe para a comunidade e tente descobrir se as ações que estão sendo realizadas estão indo ao encontro de sua expectativa.

Para a coleta das informações junto aos públicos acima descritos, Braga e Monteiro (2005), sugerem a utilização de seis instrumentos básicos: Observação pessoal, questionário padronizado, conversas pessoais, documentos da IES, reuniões e indicadores econômicos e financeiros.

Quanto à utilização dos instrumentos citados pelos autores, cabe-nos contribuir que sejam quais forem os escolhidos, devem representar a realidade da IES e os casos e informações a serem colhidas. Não haverá necessidade de que todos os instrumentos seja usados, mas escolhidos conforme as situações de cada IES.

Braga e Monteiro (2005) também salientam a importância de saber qual o perfil do cliente atual. Ter esta informação em mãos pode não ser tão significativo se a IES não se preocupar em compará-la com o perfil dos egressos, daqueles que já foram prospects, atuais alunos e agora são ex-alunos. Isso significa que é de suma importância para o sucesso do diagnóstico estratégico interno, o fato de conhecer as possíveis mudanças que possam estar ocorrendo no perfil dos clientes e, conseqüentemente, saber as mudanças necessárias nas ações a serem realizadas.

Ainda citados como importantes partes para o diagnóstico interno está o perfil do corpo docente, perfil da infra-estrutura da IES, avaliação dos serviços terceirizados, avaliação das condições financeiras, avaliação dos recursos humanos, avaliação da estrutura de marketing da IES, avaliação dos aspectos legais da IES, perfil da tecnologia e dos sistemas utilizados, organização interna e a análise dos produtos da instituição.

5 CONCLUSÃO

O modelo aqui apresentado e discutido sobre o diagnóstico estratégico interno nas instituições privadas de ensino superior, permitiu-nos analisar e explorar vários outros temas inerentes ao processo de gestão das IES.

Por mais que a discussão principal deste trabalho esteve focada no tema acima descrito, pode-se perceber que em vários momentos estas ações não podem ser realizadas de forma isolada,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

ou seja, não há como construir um processo otimizado de diagnóstico estratégico interno, sem que outras partes ou áreas do planejamento estratégico sejam abordadas. Daí a característica sistêmica e holística do planejamento estratégico.

Percebeu-se que Braga e Monteiro (2005), quando construíram o modelo aqui apresentado e discutido, se ativeram em praticamente todas as ocasiões, em fatos verdadeiramente reais e habituais nas IES. Conseguiram expressar as principais necessidades a serem observadas pelos gestores, de maneira extremamente simples e ao mesmo tempo abrangente e completa.

Quanto às contribuições apresentadas ao modelo, entendemos que são pertinentes e permitirão com que o processo de diagnóstico estratégico interno seja desenvolvido com maior facilidade e aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

JULIO, Carlos Alberto. **A Arte da Estratégia**. Pense grande, comece pequeno e cresça rápido! Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.