

**ESTRATÉGIAS DE UMA IES BRASILEIRA PARA LIDAR COM  
CONTEXTOS AMBIENTAIS ADVERSOS**

***STRATEGIES OF A BRAZILIAN HEI TO DEAL WITH ADVERSE  
ENVIRONMENTAL CONTEXTS***

**Recebimento: 27/05/2018 - Aceite: 10/07/2018 - Publicação: 31/01/2019**  
**Processo de Avaliação: Double Blind Review**

Iury Teixeira De Sevilha Gosling<sup>1</sup>  
Mestrando em Administração  
Universidade Federal De Minas Gerais  
[iurygosling@gmail.com](mailto:iurygosling@gmail.com)

Samara Borges Macedo  
Doutoranda em Administração  
Universidade Federal De Minas Gerais  
[samaraborgesmacedo@outlook.com](mailto:samaraborgesmacedo@outlook.com)

Francis Marcean Resende Barros  
Mestrando em Administração  
Universidade Federal De Minas Gerais  
[francis031995@gmail.com](mailto:francis031995@gmail.com)

Clárison Gonçalves Gamarano  
Mestrando em Administração  
Universidade Federal De Minas Gerais  
[clarisongoncalves@gmail.com](mailto:clarisongoncalves@gmail.com)

Marlusa De Sevilha Gosling  
Doutora em Administração  
Universidade Federal De Minas Gerais  
[marlusa@ufmg.br](mailto:marlusa@ufmg.br)

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha, Belo Horizonte - MG, Brasil, 31270-901

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo compreender, à luz das abordagens sistêmica e contingencial, as estratégias de gestão utilizadas por uma IES privada em contexto econômico instável e adverso. Para isso, foram feitas entrevistas semiestruturadas com gestores da IES em questão. Os dados coletados foram analisados de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo, com categorização *a posteriori*. Foram encontradas três categorias, a saber: ameaças percebidas, visão de mudanças e estratégias de gestão, que propiciaram atingir o objetivo proposto.

**Palavras-Chave:** Estratégia; Teoria Contingencial; Abordagem Sistêmica.

## ABSTRACT

*The objective of this study was to understand, in light of the systemic and contingent approaches, the management strategies used by a private HEI in an unstable and adverse economic context. For this, semi-structured interviews were conducted with managers of the HEI in question. The data collected were analyzed according to the Content Analysis technique, with a posteriori categorization. Three categories were identified: perceived threats, vision of changes and management strategies, which allowed to reach the proposed objective.*

**Keywords:** Strategy; Contingency Theory; Systemic Approach.

## 1. INTRODUÇÃO

O Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo Inep e cujos dados estão disponibilizados no site desde 2002, é o instrumento de pesquisa mais completo do Brasil sobre as instituições de educação superior (IES) que ofertam cursos de graduação e sequências de formação específica, além de seus alunos e docentes. Essa coleta tem como objetivo oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral informações detalhadas sobre a situação e as grandes tendências do setor. As estatísticas educacionais produzidas oferecem aos usuários informações sobre ingressos, matrículas, concluintes, vagas, dados de financiamento estudantil, recursos de tecnologia assistiva disponíveis às pessoas com deficiência, entre outros. Note-se que matrículas são estudantes matriculados no momento da coleta, o que difere de ingressantes (que são novos alunos).

Dados do INEP (2016), em seu resumo técnico, sobre o último censo do ensino superior mostra dados em série temporal, para efeito comparativo, desde 2013 a 2015. Em termos totais, isto é, considerando-se as 195 universidades brasileiras de todas as categorias administrativas (públicas- federais, estaduais e municipais; privadas com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos), concentram as matrículas do ensino superior, sendo que mais da metade (61,0%) das IES atendem acima de 10.000 matrículas de graduação.

Em 2015, a graduação alcança o total de 8.027.297 matrículas. Vale ressaltar que tais matrículas estão predominantemente concentradas na categoria privada (75,7%). Em termos de organização acadêmica, a maioria das matrículas está nas universidades (53,2%). Pode-se averiguar que a variação percentual do crescimento do número de matrículas, de 2015 em relação a 2014, é igual a 2,5%, sendo praticamente três vezes inferior à variação observada de 2014 em relação a 2013 (de 7,1%).

Apesar do crescimento do número de matrículas, de 2014 para 2015, nas categorias administrativas federal, estadual e privada, este foi menor do que o observado no período de 2013 para 2014. Destaca-se que, na categoria municipal, houve queda contínua no período.

Por outro lado, apesar de representarem uma magnitude mais modesta, as matrículas dos cursos a distância registraram, comparativamente, um ritmo de crescimento mais acelerado: de 3,9% (no ano de 2015, em relação a 2014) e de 20,8% (também em 2015, em relação a 2013). A título de comparação, em 2015, o ritmo de crescimento dos cursos presenciais foi de 2,3% (em relação a 2014) e 7,8% (em relação a 2013).

Apesar disso, houve uma diminuição no ingresso comparativamente a 2014. Essa queda se dá nas universidades, centros universitários e faculdades e é observada em ambas as categorias administrativas: pública (notadamente, IES federais e municipais) e privada. Sobre 2016, as planilhas de Sinopse da Educação Superior, também mostram uma diminuição de ingressantes. Em termos da categoria privada, houve um decréscimo de 85.482 ingressantes em 2016, em relação aos ingressantes em 2015. Ou seja, parece haver uma tendência de diminuição de ingressantes, possivelmente agravada pela crise econômica que assola o país.

Em termos de modalidade de ensino, nota-se que houve uma diminuição de ingressantes no ensino presencial (dados de 2015 em relação a 2014), mas um salto no ensino à distância. Em 2015, 2.225.663 ingressantes foram de cursos presenciais, o que corresponde a 76,2% do total. Esse desempenho representa um decréscimo de 6,6% em relação a 2014, no que se refere à participação de ingressantes na modalidade presencial. A quantidade de ingressantes de cursos a distância, por sua vez, apresenta um salto numérico de 34,8% de 2013 a 2015, partindo de 515.405 e alcançando o total de 694.559.

Um dado interessante é que, na mesma direção de resultados de edições anteriores do Censo (Brasil; 2012, 2013, 2014,2015), pode-se depreender que a modalidade a distância abriga alunos cujos ingressos se dão, em média, mais tardiamente. Ou seja, na modalidade EAD, o público tem idade para já estar inserido na população economicamente ativa, financiando seus estudos, empregado-se. Nesse caso, pode-se inferir que o desemprego e contexto econômico de crise dificultam a manutenção do aluno na IES.

Nota-se que os dados aqui apresentados, retirados do censo de Educação Superior do INEP/MEC, referem-se ainda ao governo do Partido Trabalhista, reconhecido por investimentos sociais e em educação. Por outro lado, em agosto de 2016, a política do presidente Temer tornou-se austera em relação a investimentos em educação, setor que sofreu inúmeros cortes, inclusive nos programas de financiamento estudantil. Segundo Pizarro (2018), só em março de 2018, o então ministro da Educação, Mendonça Filho, anunciou uma redução de 29% nos investimentos do Fies nos investimentos do Fies. Apesar disso, os dados aqui colocados não refletem, ainda, o problema que todos os cortes na Educação podem ter gerado, visto que o último censo ocorreu em 2016. Ressalta-se que o segundo mandato da presidenta Dilma Rousseff foi marcado pelo agravamento da crise econômica, contexto que permanece até os dias atuais.

Levantamento do site Quero Bolsa, feito em 2018, a partir dos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2016, aponta que, em média, 50,7% das vagas de instituições de ensino superior no Estado estavam desocupadas. No país, a média é de 52,9%.

Segundo a pesquisa, o enxugamento do fundo do Financiamento Estudantil (Fies) feito pelo Governo Federal e o desemprego explicam o cenário. Para o diretor do departamento de inteligência de mercado do Quero Bolsa,

Entre 2010 e 2014, houve uma oferta muito grande de financiamento estudantil, e as faculdades se planejaram para atender essa demanda. Porém, houve uma reviravolta a partir de 2015, e o Fies teve corte em investimento. As faculdades se planejaram para uma demanda que não ocorreu [...]. O desemprego também agravou esse quadro, porque as pessoas que estudavam e perderam o emprego foram obrigadas a trancar a faculdade.

Além disso, a reportagem de Pizarro (2018) explicita as altas e crescentes taxas de inadimplência que as instituições privadas vêm enfrentando.

A partir dessa contextualização, a presente pesquisa tem por objetivo compreender, à luz das abordagens sistêmica e contingencial, as estratégias de gestão utilizadas por uma IES privada em contexto econômico instável e adverso.

Além desta introdução, o artigo possui outras quatro seções. O referencial teórico aborda as teorias utilizadas como base para realização do estudo. O método de pesquisa classifica e demonstra como a pesquisa foi realizada. A análise dos resultados compreende a análise de conteúdo das entrevistas. As considerações finais tratam das contribuições, limitações e possibilidades de novos estudos nesta temática.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção trata assuntos que permeiam o embasamento teórico do estudo. A primeira subseção apresenta a abordagem sistêmica, em termos de sua preocupação em reconhecer as organizações como sistemas abertos, de forma que elas influenciam e são influenciadas pelo ambiente. A segunda discorre sobre a abordagem contingencial, que, no âmbito da Incerteza, reforça a relação da estrutura organizacional com o seu ambiente. A terceira descreve elementos constituintes do ambiente externo, evidenciando a sua capacidade de influência.

### **2.1. ABORDAGEM SISTÊMICA**

Os princípios da Teoria Geral dos Sistemas foram primeiramente introduzidos por Bertalanffy (1976) no intuito de ligar várias disciplinas científicas, com cunho biológico.

O autor defendia a ideia de que um organismo compreendia um todo maior em consideração a soma de partes isoladas. Nesse sentido, um sistema deveria ser considerado como um conjunto organizado, formado por elementos interdependentes e cercado pelo ambiente externo, formando, assim, um sistema aberto. Ademais, deve-se considerar fatores como objetivos, ambiente, recursos componentes e administrativos para adequada análise de sistemas (CHURCHMAN, 1972).

Nesta perspectiva, Katz e Kahn (1976) incrementaram essa ideia ao associar os sistemas abertos com estruturas organizacionais. Os autores apontam que as organizações devem ser consideradas como sistemas abertos ao sofrerem influência de diversos fatores, dentre os quais destacam o ambiente externo e interno, somados ao envolvimento das pessoas e ao modelo de gestão em ação. Sendo assim, por meio de processos internos, busca-se a sinergia necessária para a adaptabilidade frente às incertezas ambientais externas (MARTINELLI *et al.*, 2012).

Além disso, conforme apresentam Lawrence e Lorsch (1967), a abordagem sistêmica garante a efetiva resolução de problemas a partir do dimensionamento do todo. Com efeito, essa abordagem se opõe à abordagem analítica, dominante na administração clássica, em que a solução de problemas isolados tende a entropia, uma vez que não há interação com o ambiente externo. Portanto, a fim de fazer com que as partes da empresa se interliguem para garantir a execução da finalidade da empresa, os autores introduziram o termo da Teoria da Contingência, com interesse imediato em aumentar a probabilidade do sucesso organizacional.

## 2.2. ABORDAGEM CONTINGENCIAL

As organizações, para serem efetivas, devem buscar a adequação de suas estruturas aos seus fatores contingenciais, e, por conseguinte, ao ambiente. Dentre tais fatores contingenciais, a incerteza da tarefa é o conceito chave da contingência. Assim, ao passo que a incerteza aumenta, diminui-se a possibilidade de se programar as atividades. A organização, portanto, adapta-se ao ambiente (DONALDSON, 1999).

Há uma distinção entre ambientes estáveis, relacionados a estruturas mecanicistas, e ambientes instáveis, relacionados a estruturas orgânicas. Assim, a estrutura da

organização varia conforme o ambiente que ela enfrenta, sendo mais orgânica em ambientes com altos graus de mudança e mais mecânica em ambientes estáveis.

Organizações que possuem estruturas mecanicistas são mais hierarquizadas, programadas e controladas. Em geral, há divisão das tarefas em atividades realizadas por indivíduos responsáveis estritamente por suas incumbências específicas. Já as organizações que possuem estruturas orgânicas estão mais voltadas para resultados, são menos hierarquizadas e dão mais autonomia aos funcionários. Cabe enfatizar que a estrutura se apropria das condições específicas em que se encontra. Nesse aspecto, a mudança na estrutura organizacional tem a incerteza como seu principal fator (BURNS; STALKER, 1961).

Essa diferença entre estruturas não se limita ao ambiente, ocorrendo também no interior da própria organização. Determinados departamentos, em decorrência de suas particularidades, podem adotar uma estrutura específica. Empresas que operam em ambientes incertos podem ter estruturas mais diferenciadas, enquanto empresas que atuam em um ambiente mais estável podem ser mais formalizadas e hierarquizadas. Assim, reforça-se o preceito da teoria contingencial de que diferentes ambientes requerem diferentes tipos de organizações, e, além disso, a adequação pode existir para cada departamento ou subunidade dentro de uma mesma organização (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

A estrutura organizacional é diretamente moldada pelo ambiente, e as diferentes partes da estrutura se especializam para atender as demandas de diferentes partes do ambiente. Nesse aspecto, ressalta-se o aspecto da velocidade com que as mudanças ocorrem. A rapidez das mudanças requer igual rapidez da organização em sua adaptação. Dessa forma, contingências que são respondidas rapidamente podem originar uma vantagem competitiva para a organização. No entanto, a resistência às mudanças e os conflitos que elas geram se configuram como grandes entraves ao processo, tendo em vista que a mudança, por menor que seja, gera um grau de desconforto. Nas organizações, as decisões de mudança afetam muitas pessoas de forma direta. Sendo assim, com a finalidade de mitigar os efeitos negativos da mudança, as organizações devem estabelecer canais de comunicação eficientes entre os seus níveis, evitando desconfianças e intranquilidades para preservar o desempenho organizacional (THOMPSON, 1967).

### 2.3. AMBIENTE EXTERNO

Um sistema aberto apresenta constante movimento de troca de informações com o ambiente externo. Nessa acepção, Martinelli *et al.* (2012) definem que o ambiente externo corresponde a tudo aquilo que está fora da fronteira da organização, e apesar de não ser possível controlar na sua plenitude, sua compreensão e consequente atuação torna possível alavancar o desempenho do sistema. Contudo, não é relevante à organização controlar tudo que extrapola os limites do sistema, mas somente os fatores capazes de interferir e impor restrições ao sistema.

Visto que há essa relação direta entre as mudanças impostas pelo ambiente e a atuação de uma empresa, as oportunidades e ameaças desse ambiente externo devem ser conhecidas. Isso posto, Katz e Kahn (1976) sugerem que as organizações importam do ambiente externo os recursos necessários para, por meio de medidas internas, transformar tais informações adquiridas em bens e serviços que ao serem devolvidos para o ambiente externo estarão congruentes com suas necessidades. Em outras palavras, as organizações importam energia, materiais, informações do meio e de outras organizações para devolver as saídas adequadas ao ambiente externo.

Oliveira (2013) corrobora que os sinais obtidos do ambiente externo possibilitam à organização operar no ambiente interno, à medida que se percebe a necessidade de atualização de fatores como tecnologia, renovação da força de trabalho e, inclusive, diferentes ações estratégicas. Por conseguinte, a capacidade de inovação e adaptação necessárias para atingir tais objetivos torna-se crucial para o efetivo desempenho da organização frente ao ambiente externo, que apresenta um processo de mudanças cada vez mais rápido e frequente (VOICULET *et al.*, 2010).

Finalmente, cabem as organizações a responsabilidade de buscar a adoção de mecanismos capazes de organizar esse processo de mensuração de informações externas. Isso posto, Anton (2016) sugere uma estrutura integrada de ferramentas que são essenciais à compreensão de fatores externos e internos à organização. Essa combinação culmina em uma análise estratégica externa, em que utiliza-se de ferramentas, tais como: a análise SWOT, que considera os elementos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que afeta a organização; a análise PESTEL que aborda os fatores externos que interferem diretamente nas ações da empresa (políticos, econômicos,

social, tecnológicos, ambientais e legal); e as 5 forças de Porter, que incluem o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

### 3. A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Universidade Vale do Rio Verde, Unincor, é uma instituição privada sem fins lucrativos, cuja mantenedora é a Fundação Comunitária Tricordiana de Educação. O sr. Marcelo Junqueira Pereira é presidente da Fundação e Vice-reitor da universidade. A profa Gleicione Aparecida Dias Bagne de Souza é Reitora da Instituição. A sede é no município de Três Corações, MG.

Segundo o site [e-mec.gov.br](http://e-mec.gov.br)<sup>2</sup>, o conceito institucional, que varia de 1 a 5, é 4. Seu primeiro credenciamento foi em outubro de 1967. Atualmente, tem sede nos campi Belo Horizonte, Betim, Três Corações, Caxambu e Pará de Minas.

Entre cursos presenciais e EAD, são ofertados os seguintes cursos de graduação, nos diversos campi e na modalidade Ensino à Distância (EAD, daqui para frente): Administração, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Civil, Estética E Cosmética, Farmácia, Física, Geografia, Gestão Ambiental, Gestão Comercial, Gestão Da Produção Industrial, Gestão De Recursos Humanos, Gestão Financeira, História, Letras, Letras - Língua Portuguesa, Logística, Marketing, Matemática, Medicina, Medicina Veterinária, Música, Nutrição, Odontologia, Pedagogia, Psicologia, Química, Radiologia, Serviço Social.

Além disso, a Instituição oferece 95 cursos de especialização e um tem um mestrado profissional em Sustentabilidade, reconhecido pela CAPES. O Mestrado em Letras também ofertado, recebeu nota 2 na última avaliação quadrienal.

Segundo o site da universidade<sup>3</sup>, a instituição tem recebido grandes investimentos e melhorias para os estudantes, corpo docente e colaboradores. Além disso, obteve, no ano passado, pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, o Selo Instituição Socialmente Responsável, pelas ações sociais desenvolvidas.

---

<sup>2</sup>[www.e-mec.gov.br](http://www.e-mec.gov.br). Acesso em 25.04. 2018

<sup>3</sup>[www.unincor.br](http://www.unincor.br). Acesso em 30.04.2018

Para facilitar o acesso dos interessados, a universidade oferece opções de bolsas e financiamentos que melhor se adequam à necessidade dos estudantes. Além do Financiamento Estudantil (FIES) a instituição possui convênios com prefeituras e empresas, processo seletivo de bolsas da própria instituição, Prouni, Educa Mais Brasil, Quero Bolsa e Crédito Pravalor.

#### **4. MÉTODO DE PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa. Ressalta-se que este método investiga um fenômeno dentro de seu real contexto (YIN, 2001).

A coleta dos dados se deu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas formuladas pelos pesquisadores à luz das abordagens sistêmica e contingencial, bem como o referencial teórico, o objetivo de pesquisa e o objeto de estudo (Quadro 1). As entrevistas foram realizadas com três funcionários da IES, sendo eles o vice-reitor, o coordenador geral das unidades de Belo Horizonte/MG e Betim/MG e a coordenadora dos cursos de administração e tecnólogo da unidade de Betim/MG. Todas foram gravadas mediante autorização e posteriormente transcritas para análise.

Quadro 1. Roteiro de entrevista semiestruturado

1: Como funciona o planejamento dentro da instituição?
2: Quais mudanças “de rumo”, adaptações, você já percebeu que a Instituição teve que enfrentar? Como cada uma dessas mudanças citadas por você refletiu no funcionamento da Instituição?
3: Desde que você está nessa Instituição, você acredita que aqui as estratégias são mais voltadas para o ambiente externo ou interno? Por que?
4: Qual a relação (se é que existe) entre mudanças de rumo e contexto externo?
5: Você considera que a Instituição é mais lenta ou mais rápida em mudar seu rumo frente a eventos externos? Isso é favorável ou desfavorável? Por que?
6: Como a EAD foi percebida pela Instituição? Como negativa ou positiva? Por que?
7: Que providências a Instituição fez a respeito da EAD?
8: Quais eventos externos costumam afetar o rumo da Instituição? Poderia exemplificar? Por que escolheu esses eventos específicos?
9: Poderia falar sobre o impacto que o FIES teve na gestão da Instituição? Por que? Como está a situação hoje da Instituição e do FIES?
10: Como a inadimplência interfere na gestão? Quais as providências que a Instituição tem tomado para combatê-las? Essas estratégias têm sido eficazes? Por que?
11: Como questões políticas interferem na gestão?

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo defendida por Bardin (2011). A autora aponta que a análise de conteúdo objetiva averiguar se aquilo que está contido na mensagem do entrevistado de fato reflete as primeiras impressões, e se posteriormente, faz-se necessário aprofundar em sua compreensão, buscando elementos que confirmem ou esclareçam seu conteúdo. Para este estudo, seguiram-se os três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nota-se que, segundo Bardin (2011), a categorização dos dados coletados pode ser feita *a priori*, seguindo o que foi explicitado no referencial teórico do estudo ou *a posteriori*, isto é, criadas a partir da própria análise de dados. Especificamente, neste estudo, optou-se pela categorização *a posteriori*.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender as estratégias de gestão da instituição perante contextos adversos atendendo ao objetivo proposto foram definidas inicialmente duas categorias: a) ameaças percebidas e b) estratégias de gestão. No entanto ao proceder com a exploração do material (etapa 2 defendida por Bardin, 2011), notou-se que outra categoria emergiu das respostas: visão de mudanças.

Desse modo as análises e discussões serão expostas de acordo com as categorias encontradas. Vale pontuar que as transcrições de passagens das entrevistas foram realizadas na íntegra e os indivíduos entrevistados identificados de acordo com os cargos desempenhados na instituição: reitor da instituição, coordenador geral e coordenadora de curso.

### 5.1. AMEAÇAS PERCEBIDAS

As principais ameaças percebidas pelos indivíduos entrevistados foram voltadas a questões políticas e financeiras. O relato do coordenador geral ilustra o exposto: “cenário econômico ruim implica em redução de matrículas [...] se tem crise no mercado, conseqüentemente há redução de alunos, o que implica também em contenção de despesas na nossa instituição” (coordenador geral).

O impacto negativo do cenário econômico é reconhecido como algo amplo, que ocorre em cadeia afetando o ambiente como um todo, partindo do cliente da instituição, o aluno até atingi-la de fato: “o nosso discente fica desempregado e naquele momento não consegue mais investir nele mesmo, logo, o número de evasão é muito grande” (coordenadora de curso). Acrescenta-se ao exposto o cenário de insegurança que reflete também na instituição: “o aluno fica com medo, será que posso investir? E se eu ficar desempregado? (coordenadora de curso).

Outro ponto levantado foi sobre o financiamento estudantil concedido pelo governo a alunos carentes, o FIES. Quando implantado possibilitou a inúmeras pessoas o acesso a instituições de ensino superior as impactando diretamente uma vez que passaram a ter um número maior de estudantes e maiores investimentos. No entanto, com a redução dos financiamentos concedidos, o FIES hoje é visto como uma ameaça:

O FIES hoje não está sendo liberado na mesma quantidade que havia anteriormente, as instituições passaram então a ter problemas financeiros, sem contar os atrasos que podem ocorrer [...] a minha instituição hoje depende de 50 a 60% do FIES e quando eles deixam de fazer o repasse de um, dois meses, nós passamos muito aperto, porque trabalhamos com um fluxo de caixa apertado (reitor da instituição).

Todo o exposto culmina em inadimplência, que foi apontada como principal fator de impacto direto na gestão da instituição: “a inadimplência interfere diretamente na gestão da instituição, faltando mensalidades corre-se o risco de comprometer a folha de pagamento, por exemplo” (coordenador geral).

Conforme explicitado, os entrevistados reconhecem as principais ameaças ambientais para a instituição e corroboram o defendido por Burns e Stalker (1961) que apontam a incerteza como fator preponderante para mudança. No contexto apresentado, têm-se as incertezas econômicas impactando os clientes, no caso os docentes, consequentemente o ofertante, a instituição. Essa última, por conseguinte, reconhece a necessidade de adoção de medidas estratégicas para lidar com o contexto em que está inserida, em outras palavras, o conhecimento das ameaças possibilita a tomada de decisões estratégicas específicas voltadas a resolução de problemas. A visão que a instituição tem sobre a mudança será tratada no tópico seguinte.

## 5.2. VISÃO DE MUDANÇAS

O entendimento dos entrevistados sobre a visão da instituição voltada a mudança foi algo que emergiu das repostas e devido ao fato de apresentar-se de maneira enfática em todas elas optou-se por tê-la como uma categoria separada.

A instituição estudada tem 52 anos de história e o reitor trabalha nela há 30 anos, o que possibilitou o relato sobre as transformações acerca da gestão e da visão de mudança da instituição. Segundo ele a visão era voltada somente para o público interno, ou seja, aqueles que já estavam na instituição. A preocupação era voltada a manter os alunos matriculados, não se preocupava com o ambiente externo ou com estratégias voltadas a ele.

A mudança na visão de instituição se deu com o reconhecimento da necessidade de sobrevivência, ou seja, ou acompanhava as mudanças e exigências do mercado ou ela deixaria de existir: “se a instituição não ficasse atenta as mudanças do ambiente externo, ela não conseguiria sobreviver no mercado tão acirrado como dos dias de hoje” (coordenador geral).

Os entrevistados apontam as mudanças não somente de interna para externa e sim de maneira mais holística e congruente, ou seja, deixou de ser somente interna para analisar o todo:

As principais mudanças de rumo tiveram por base o contexto externo, mesmo porque em questão de sobrevivência institucional, se a instituição não repensasse o seu contexto interno visando atender também o externo, certamente hoje ela estaria fora do mercado” (coordenador geral).

A gente só consegue determinar objetivos, saber o que quer, qual é o foco se analisar esses dois ambientes [...] não tem mais um ou o outro, é um conjunto porque a gente não consegue determinar um diagnóstico e prognóstico sem analisar os dois” (coordenadora de curso).

A adaptabilidade desenvolvida pela instituição estudada apresenta características contingenciais à medida que houve a necessidade de adequação aos contextos vividos ao longo dos 52 anos de existência, assim como defendido por Lawrence e Lorsch (1967) e por Burns e Stalker (1961), uma vez que a organização agiu de acordo com o ambiente.

Além da visão do todo, a coordenadora de curso acredita que compreender a instituição como uma empresa de fato foi outra mudança que houve, ou seja, passaram a pensar em como tangibilizar o serviço de ensino, a pensar no aluno como um cliente e em como encantá-lo. Essa nova perspectiva se deu em consequência de um mercado mais competitivo uma vez que atualmente existem inúmeras instituições de ensino havendo assim muita oferta.

Apesar de reconhecida a mudança da gestão ao longo dos anos e a adaptabilidade aos contextos, os entrevistados a apontam como lenta. A lentidão foi atribuída as características ditas como próprias de instituições de ensino e toda as disfunções burocráticas que as permeiam. Segundo o coordenador geral, a instituição é gerida por um comitê e há diversos tramites a serem seguidos para implantação de alguma proposta o que torna esse modelo de estrutura desfavorável dificultando muitas vezes adequação a eventos externos. Mesmo com o reconhecimento do modelo de gestão como um dificultador, a instituição estudada apresentou diversas estratégias diante de contextos adversos, essas serão apresentadas nas análises da próxima categoria.

### 5.3. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Com as entrevistas ficou claro que a gestão da instituição estudada reconhece as ameaças e a visão que a instituição apresenta diante dessas. Foi possível compreender também quais estratégias são tomadas em contextos adversos, nesse sentido, a presente categoria visa pontuá-las.

A principal estratégia apontada pelos entrevistados foi a implantação do ensino a distância conhecido como EAD. A ela foi atribuída considerável importância: “desde que estou na instituição a gente vem fazendo adaptações, a maior delas até hoje, a que realmente pesa para todos nós, é o EAD. Hoje é uma realidade que não conseguimos mais fugir” (reitor da instituição).

Mesmo diante do exposto, o EAD foi visto inicialmente como uma ameaça por parte dos professores da instituição, uma vez que implicaria em menor carga horária: “eles entendem que com isso eles perdem mercado, perdem salário, então houve muita resistência para a implantação” (reitor da instituição). Há também por parte dos alunos no que tange ao acesso as tecnologias, obrigatória nesse tipo de ensino: “eles ainda têm um pouco de resistência, até em relação a acessibilidade também, a informática e a um computador” (coordenadora do curso).

A resistência inicial foi trabalhada por parte da instituição por meio de capacitações dos professores, tal estratégia vai ao encontro do defendido por Martinelli (2012), uma vez que por meio de processos internos, buscou-se a sinergia necessária para a adaptabilidade frente às incertezas ambientais externas. Em outras palavras, por meio da

capacitação buscou-se reduzir as incertezas dos docentes conseguindo então implantar um novo método de ensino que atende as demandas do mercado. Nesse contexto compreende-se que a instituição se atentou ao apontado por Thompson (1967) no que tange a agilidade no atendimento das necessidades do mercado.

Os docentes hoje entendem o EAD como uma realidade da instituição e responde por até 20% da carga horária dos cursos ofertados. Em relação a resistência dos discentes, a instituição disponibilizou laboratórios com computadores e acesso à internet.

Em termos práticos diretamente relacionados à implantação houve, além das capacitações dos docentes, a contratação de tutores que dão assistência relacionadas as disciplinas trabalhadas no EAD, o desenvolvimento de plataformas online e parcerias com grupos com experiências no método de ensino à distância. Essa última medida congruiu com a importação de recursos externos para auxiliar a organização a devolver as saídas adequadas ao ambiente externo segundo Katz e Kahn (1976).

A principal vantagem atribuída a esse método de ensino é a redução de custo, mas é apontado também a possibilidade de acesso ao conhecimento e o atendimento a uma tendência de mercado.

A inadimplência, apontada como ameaça foi e é trabalhada fortemente pela instituição. Os entrevistados alegaram que há várias frentes atuando nesse sentido. Houve a redução de mensalidades possibilitada pela implantação do EAD, a criação de um financiamento próprio, com uma carência e prazo para pagamento maior que a do FIES. Além disso, há um forte empenho dos colaboradores da organização no que eles chamam de “corpo-a-corpo”, que é a conscientização junto aos alunos da importância do pagamento das mensalidades. Essa medida é desenvolvida principalmente pelas coordenações de curso e segundo os entrevistados tem sido eficaz:

Nós trabalhamos com o aluno mostrando para ele a importância dele manter em dia a sua mensalidade. Com eles mantendo em dia as mensalidades nós temos condições de manter a qualidade do ensino para eles, melhorar os laboratórios, biblioteca, etc.[...] então a estratégia mais usada hoje é trabalhar realmente com o aluno (reitor da instituição).

Ainda relacionado a questão financeira, a instituição busca por meio de parcerias com empresas angariar alunos, assim, oferece desconto de 30% nas mensalidades para os funcionários.

A burocracia foi apontada como um dificultador de mudanças, como tentativa de minimização do impacto da mesma hoje é dado maior empoderamento aos funcionários, reduzindo assim tempo de tomada de uma ação:

Eu achava muito difícil, tinha que mandar para o colegiado, para ele aprovar, depois leva para reitoria ou direção, também para a provar para só então voltar para a gente [...] realmente leva um tempo para uma tomada decisão. Mas isso tem mudado, tem alterado porque hoje os diretores estão dando o *empowerment*, que é conhecido no ambiente corporativo. Assim você consegue com o próprio coordenador um poder de decisão[...] essa alteração gera uma agilidade que é muito favorável, isso é um diferencial, hoje, é lucro né” (coordenadora do curso).

Por fim, tem-se a estratégia em relação a abordagem e comunicação da instituição para com seu público. Isso foi possibilitado devido a compreensão de quem é o público alvo e conseqüentemente a melhor maneira de aborda-lo, de levar a instituição até ele. Isso culminou no uso de redes sociais e diferentes mídias e tem sido visto como positivo:

Nós entendemos que aquelas mídias utilizadas, só *outdoor*, só jornal, não funcionam mais, então hoje as mídias são *whatsapp*, e-mail, tudo muito voltado a essa questão digital. É o que hoje tem funcionado muito, porque o jovem que é o nosso maior público só trabalha com isso” (reitor da instituição). Nós mudamos o rumo, começamos a entender esse público, fazer mudanças estratégicas com eles, trata-los de forma diferente para que eles próprios pudessem fazer as estratégias de propaganda para a gente” (coordenador geral)

Diante do exposto observa-se que a organização adequou a visão de mercado bem como suas ações ao longo dos anos, assim como as principais ações tomadas pela instituição frente a fatores adversos foram voltadas para o atendimento das necessidades do mercado. Ou seja, as medidas são voltadas a acontecimentos ou necessidades advindas do contexto e não antecipações de mercado e planejamento estratégico a médio ou longo prazo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o conteúdo adquirido das falas dos entrevistados, o estudo permitiu compreender as estratégias de gestão da instituição perante contextos adversos, enfatizando a atual situação da IES estudada e as influências das mudanças no ambiente externo em seu funcionamento.

Dessa forma, a partir da transcrição e análise das entrevistas, foram identificadas três categorias de análise: ameaças percebidas, estratégias de gestão e visão de mudanças. As

ameaças percebidas trataram de fatores que impactam diretamente no desempenho da instituição, como o cenário econômico e a crise de mercado. No que se refere às estratégias de gestão, tratou-se de assuntos relacionados à EAD, gestão da inadimplência e a otimização dos processos por meio do empoderamento dos funcionários e a redução de disfunções burocráticas. Quanto a visão de mudança, destacou-se as adaptações ocorreram mediante a necessidade de sobrevivência da empresa no mercado.

Em termos gerenciais, o estudo teve contribuições ao evidenciar as influências do ambiente e as respostas estratégicas que a instituição pode dar para se manter ativa. Em termos técnicos, mostrou, por meio da análise de conteúdo, a aplicabilidade e o reconhecimento das premissas das abordagens sistêmica e contingencial em um contexto ambiental adverso, reforçando a capacidade do ambiente em orientar mudanças e a necessidade reconhecida pela instituição de alterar a sua estrutura para sobreviver.

## REFERÊNCIAS

ANTON, R. An Integrated Strategy Framework (ISF) for Combining Porter's 5-Forces, Diamond, PESTEL, and SWOT Analysis. **Open Science**, 2016, V. 4, N. 1. p. 21-26.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BURNS, T.; STALKER, G. **The Management of Innovation**. Londres: Tavistock, 1961.

CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2ª. Ed., Petrópolis, Vozes, 1972.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. IN: CLEGG, S. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. V. 1. p. 104-124.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior** 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 30.04.2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo Técnico**. 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 30.04.2018.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

Revista ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP), V.8, n.1, jan.- jun. 2019.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment: managing differentiation and integration.** Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

MARTINELLI, D. P.... [et al.]. **Teoria geral dos sistemas.** São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, R. **Pensamento Sistêmico: Os Dilemas da Educação Superior.** Tese de doutorado. Universidade Federal de Mato Grosso. 2013.

PIZARRO, L. **Redução do Fies deixa salas de aula das faculdades vazias.** Jornal O Tempo. Disponível em <<https://www.otempo.com.br/capa/economia/redução-do-fies-deixa-salas-de-aula-das-faculdades-vazias-1.1600360>>. Acesso em 23.04.2018

THOMPSON, J. **Organizations in action.** New York: McGraw-Hill, 1967.

VOICULET, A., BELU, N., PARPANDEL, D. E., & RIZEA, I. C. The impact of external environment on organizational development strategy. Constantin Brancoveanu University, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.