

Análise de contingências na educação: um estudo de caso numa instituição de ensino superior

Ana Laura Wiethaus Bigaton
Universidade Paulista
alwb@usp.br

Guilherme de Farias Shiraishi
Universidade Mackenzie
guilherme@mackenzie.br

Edison Fernandes Polo
Universidade de São Paulo
polo@usp.br

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo verificar e analisar como ocorre a análise ambiental e sua interface com a teoria da contingência numa instituição de ensino superior privada, sendo assim, a revisão teórica abordou conceitos relacionados a teoria da contingência, ambiente e análise ambiental. A pesquisa teve característica exploratória, o método de pesquisa foi o estudo de caso, a obtenção das evidências se deu pela busca de documentos disponíveis e por entrevistas em profundidade junto aos dirigentes e responsáveis da organização e análise dos dados ocorreu de maneira qualitativa. O estudo de caso demonstrou a aplicação da revisão teórica numa universidade privada no estado de São Paulo. Os resultados indicam que a universidade aplica alguns conceitos relacionados à teoria da contingência, os gestores têm a preocupação de não se acomodarem apenas na exposição direcionada de informações, que o processo de busca de informações, ora se apresenta de modo informal, ora se apresenta de modo formal, que a universidade prima mais as variáveis do ambiente solo e operacional do que as variáveis do ambiente clima. Por fim, o artigo demonstrou a possibilidade de estruturação da análise ambiental em instituições frente ao aumento da demanda e dos concorrentes atuais.

Palavras-Chave: Teoria da contingência, análise ambiental e ensino superior.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos houve um grande desenvolvimento dos cursos superiores no país. O Brasil passou por uma importante fase de expansão do ensino superior a partir de 1995, principalmente no setor privado de ensino. Segundo MICHELOTTO, COELHO e ZAINKO (2006) “No período 1991-2004, o número de instituições privadas cresceu 267% no território nacional e em relação ao número de matrículas, a diferença é bem maior. A média brasileira, para esse quesito, apresenta uma variação de 311% no período de 1991 a 2004”.

Os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) sobre o ano de 2005 indicam que o número de alunos matriculados nesse ano foi 4.452.445. Um exemplo que ilustra a relevância dos cursos superiores no Brasil é o curso de administração que é um dos que mais possuem alunos dentro do sistema educacional superior, nesse ano o número de matriculados foi de 704.822, o que representa 15,83% do número total de discentes do país. Entretanto os números de ingressos revelam outra informação. O número de alunos matriculados é inferior ao número ofertado, isso representa que do total de vagas menos da metade são preenchidas e pode ser um fator primário de competição entre as instituições de ensino superior (INEP, 2007).

Deste modo, acredita-se que ocorreu um forte incremento do mercado educacional ao longo dos últimos anos. E esse novo paradigma da educação trouxe consigo novos desafios gerenciais, como administração de custos e do próprio gerenciamento da capacidade de atendimento dos novos discentes.

Em decorrência desse cenário tornam-se relevantes estudos sob o ponto de vista estratégico, principalmente os relacionados à análise ambiental, ponto inicial para o planejamento estratégico e estabelecimento de estratégias. Portanto, o presente trabalho tem por objetivo verificar e analisar como ocorre a análise ambiental e sua interface com a teoria da contingência numa instituição de ensino superior privada. Para tanto, será tratado no referencial teórico conceitos relacionados a esses a teoria da contingência, ambiente e análise ambiental.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A teoria da contingência surgiu em um período marcado por crescente complexidade no ambiente técnico, a qual demandava novas respostas aos problemas estruturais da organização. Partiu das premissas básicas da teoria de sistemas, principalmente das idéias de interdependência e a natureza orgânica das organizações, ou seja, a consideração das organizações como sistemas abertos e adaptativos, e daí evoluiu ao salientar que as características organizacionais são condicionadas pela interação dinâmica com o ambiente (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997; CHIAVENATO, 2003).

A palavra contingência significa eventualidade, um fato que é possível, mas é incerto. No âmbito organizacional, a teoria da contingência salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997).

Os principais estudos que deram base à teoria da contingência foram (CHIAVENATO, 2003):

- A pesquisa de Alfred Chandler Jr. sobre estratégia e estrutura, onde se concluiu que alterações no ambiente exigem mudanças nas estratégias e as novas estratégias, por sua vez, exigem reformulações nas estruturas organizacionais, de forma a torná-las adequadas e aptas a enfrentarem as alterações no ambiente;
- A pesquisa de Tom Burns e G. M. Stalker sobre organizações, com a qual concluíram que há um imperativo ambiental, ou seja, é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações, o que pode variar de uma forma mecânica de organização – apropriada sob condições ambientais relativamente estáveis – até uma forma orgânica – apropriada para condições ambientais de mudança e inovação;
- A pesquisa de Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch sobre o ambiente, em que concluíram que não existe uma única maneira melhor de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais e às novas tecnologias; e
- A pesquisa de Joan Woodward que teve como conclusão a idéia de que a tecnologia adotada pela empresa é que determina a sua estrutura e o seu comportamento organizacional.

2.2. AMBIENTE

O ambiente da empresa é constituído por tudo aquilo que faz parte do meio ambiente e que possa causar influência na atuação da empresa, uma vez que a organização é um sistema aberto, que mantém transações e intercâmbio com seu ambiente, o tudo o que ocorre

externamente no ambiente passa a influenciar internamente o que ocorre na organização (BETHLEM, 1999; DAFT, 1999; CHIAVENATO, 2003). ALMEIDA (2001) ressalta que a organização pouco ou nada pode fazer para mudar tais fatores ou variáveis do ambiente.

Comumente o ambiente da empresa pode ser dividido em ambiente geral e ambiente de tarefa. A representação de ambos os ambientes pode ser vista na **Figura 1**.

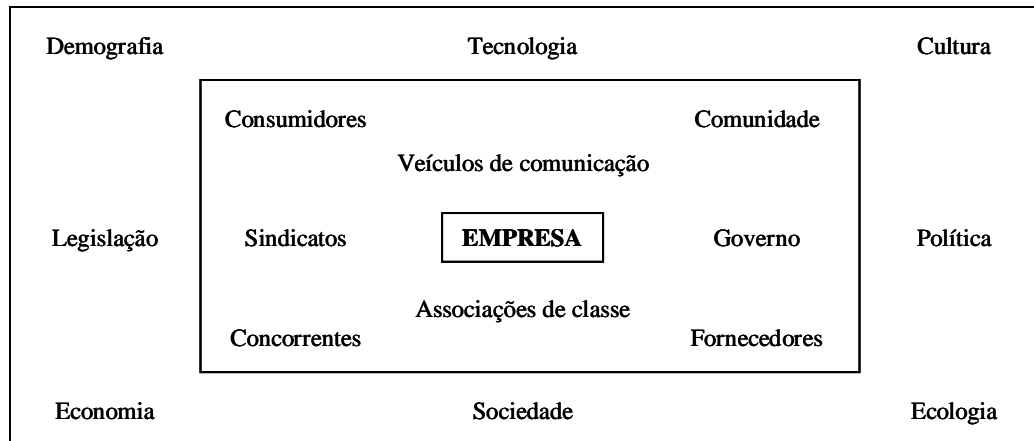


Figura 1 - Ambiente geral e ambiente tarefa

Fonte: baseada em BETHLEM (1999); DAFT (1999); CHIAVENATO (2003)

Segundo DAFT (1999) e CHIAVENATO (2003) o ambiente geral é o ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações de maneira genérica. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições comuns para todas as organizações, e por isso são chamadas de variáveis de nível macro. São elas (BETHLEM, 1999; DAFT, 1999; CHIAVENATO, 2000):

- **Economia:** constituem a conjuntura que determina o desenvolvimento econômico. São influenciadas pelo nível geral de atividade econômica do país (recessão, depressão, estagnação, recuperação, desenvolvimento ou prosperidade), pelo grau de industrialização do país ou da região; pela distribuição da riqueza e renda *per capita*, tendências nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), políticas monetárias e fiscais, balança de pagamentos do país, etc.. Causa efeito no volume de operações, no nível de preços e de lucratividade potencial, na facilidade ou dificuldade na obtenção de recursos básicos, nos mecanismos de oferta e procura do mercado em geral, na taxa de emprego e desemprego, demissões e admissões, taxas de juros, valor das ações, endividamento e inadimplência.
- **Política:** são decorrentes das políticas e dos critérios adotados pelo governo federal, estadual e municipal, bem como pelos governos estrangeiros – quando as decisões destes exercem influência relevante sobre as atividades da empresa. As tendências ideológicas dos governos podem definir os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, da política quanto ao emprego, saúde pública, educação, habitação, saneamento básico, etc. que poderão facilitar ou dificultar as operações e as atividades da empresa. Os governos podem ser grandes compradores de bens e serviços, subsidiam empresas e indústrias que os ajudam a sobreviver e prosperar, protegem as empresas locais da concorrência estrangeira e sobretudo para a sobrevivência e o bem-estar dos cidadãos.
- **Legislação:** referem-se ao contexto de leis e normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral, independentemente de qualquer que seja seu fundamento legislativo – tributação, trabalhista, de proteção ao meio ambiente, civil, comercial, etc.. Os fatores legais envolvem

assuntos como salários e controle de preços, higiene e segurança do trabalho, concessão de crédito direto ao consumidor, construção de edifícios, condições de trabalho, faturamento, estocagem e depósito de matérias-primas e de produtos acabados, etc..

- Tecnologia: relacionam-se aos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas e inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento, etc.. Os fatores tecnológicos envolvem custos e disponibilidade de todos os fatores produtivos utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços que poderão substituir os atuais produtos ou serviços oferecidos. As organizações precisam adaptar-se e incorporar tecnologia que provém do ambiente geral para não perderem a sua competitividade.
- Ecologia: referem-se às condições físicas, geográficas e demográficas (como tipo de terreno, condições do clima em geral, vegetação, transportes, comunicações, etc.) que rodeiam externamente a empresa e sua utilização pelo homem.
- Sociedade e cultura: relacionam-se às tradições culturais do país em geral – e da comunidade onde a empresa está localizada; à estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços; à importância dada à família e à coletividade local e nacional; à atitude das pessoas frente ao trabalho e aos ideais quanto à profissão; à atitude quanto ao dinheiro e à poupança; etc.. Os fatores sócio-culturais envolvem a qualidade desejada de vida, os padrões de conforto, as preferências de lazer, os costumes referentes a vestuário, passeios, interesses, etc..
- Demografia: referem-se à maneira pelas quais os clientes estão distribuídos no mercado atual e futuro das organizações. Inclui às características da população, taxa de crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo, idades, etc..

O ambiente de tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Constitui o segmento do ambiente geral do qual a organização extrai suas entradas e deposita suas saídas. É o ambiente de operações de cada organização e por isso é dito que nele estão as variáveis de nível micro, como os consumidores, fornecedores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, veículos de comunicação, concorrentes, comunidade etc. (BETHLEM, 1999; DAFT, 1999; CHIAVENATO, 2003).

Contudo, uma outra divisão conceitual também utilizada é a proposta por Almeida (2001), segmenta o ambiente em macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente Interno.

As variáveis do macroambiente clima estão ligadas a ações de governo, são variáveis decorrentes do poder político e da economia, como a inflação, o crescimento do PIB, a legislação; sendo de difícil a previsão de seus comportamentos no curto prazo. Para analisar essas variáveis, deve-se ouvir a opinião de especialistas e apostar em uma tendência de longo prazo.

As variáveis do macroambiente solo estão ligadas ao estudo da tendência da população e suas características, como por exemplo: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo. Neste caso, as previsões são precisas e disponíveis em organismos como o IBGE, por exemplo. Para analisar essas variáveis deve-se usar estudos estatísticos que normalmente estão disponíveis.

As variáveis do ambiente operacional são decorrentes das operações da empresa, e referem-se a aspectos ligados aos concorrentes, fornecedores, clientes diretos, enfim aos *stakeholders*. As previsões procuram identificar as relações operacionais no futuro, considerando-se a evolução tecnológica. O método de análise das variáveis é o estudo de

cenários, que se utiliza das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro.

As variáveis do ambiente interno são a cultura, os valores e aspirações das pessoas relevantes como proprietários da empresa e funcionários. A fim de identificar os valores de empresas ou de suas áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura organizacional.

Apesar de neste artigo ter sido adotada a divisão conceitual proposta por Almeida (2001), é interessante mostrar que existe certa compatibilidade das diversas divisões conceituais e ela é mostrada no **Quadro 1**.

Classificação proposta por Almeida	Classificação comumente utilizada
Macroambiente clima	Ambiente geral (condições econômicas, condições políticas, condições legais, condições tecnológicas e condições ecológicas)
Macroambiente solo	Ambiente geral (condições sociais, as condições culturais, as condições demográficas)
Ambiente operacional	Ambiente de tarefa (consumidores, fornecedores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, veículos de comunicação, concorrentes, comunidade)
Ambiente interno	-----

Quadro 1 – Compatibilidade entre as divisões conceituais de ambiente

2.3. ANÁLISE AMBIENTAL

Análise ambiental é uma monitoração do ambiente externo à organização – macroambiente clima, macroambiente solo e ambiente Operacional – através da qual é possível conhecer e monitorar as potencialidades, tendências e forças do mercado no qual a organização está inserida, além de ajudar a identificar os riscos, as ameaças e as oportunidades presentes e futuras que possam influenciar, de forma positiva ou negativa, na capacidade da empresa em atingir seus objetivos estipulados (FISCHMANN, 1987; CERTO e PETER, 1993; BARBALHO e BERAQUET, 1995).

VASCONCELOS FILHO (1983) acredita que o sucesso da formulação e da implementação de planos estratégicos é condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida.

2.3.1. MAPEAMENTO AMBIENTAL

Como o ambiente é extremamente vasto e complexo, as organizações não podem absorvê-lo, conhecê-lo e compreendê-lo em sua totalidade e complexidade. Por isso, as organizações precisam tatear, explorar e discernir o ambiente para reduzir a incerteza a seu respeito. Em outros termos, a organização precisa mapear seu espaço ambiental (Hall apud CHIAVENATO, 2003).

Aguilar (apud BARBOSA, 1997), define quatro modos de monitoração do ambiente: exposição não-direcionada, exposição direcionada, busca informal e busca formal.

A exposição não-direcionada acontece quando a exposição à informação externa ocorre sem que haja um objetivo específico, o propósito é apenas explorar o ambiente sem a consciência do administrador em relação aos temas que podem ser levantados a partir de sinais externos.

A exposição direcionada consiste na exposição direta a uma categoria relativamente bem definida de informação, neste caso o administrador já está atento a determinados tipos de dados e está apto para avaliar sua importância.

A busca informal é o esforço relativamente limitado e não - estruturado de obter-se uma informação específica para um objetivo específico. Difere da exposição direcionada na medida em que há procura ativa pela informação desejada.

O processo de busca formal constitui um esforço deliberado, normalmente a partir de um plano ou uma metodologia pré-estabelecida para buscar informações.

Uma ferramenta utilizada para pesquisar o ambiente é a investigação ambiental que conforme Aguilar (apud FAHEY e KING, 1982) “procura informar sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da empresa, com o propósito de assistir à alta administração em sua tarefa de determinar o futuro da empresa”.

2.3.1.1. FONTES E TIPOS DE INFORMAÇÃO EXTERNA

A partir da identificação das necessidades de informação, pode-se chegar às necessidades de informação estratégica e assim identificar as fontes e os tipos de informação adequados à empresa em termos do seu tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação em seu ambiente (MORAIS, 1999; VASCONCELLOS FILHO, 1983).

As fontes externas de informação de acordo com WEST (1992), BARBOSA (1997), MENEZES e ALMEIDA (1997) e Pineda (apud NOGUTI, 2000) são classificadas em:

- **Pessoais:** clientes, encontros, demonstrações de venda, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade, gerentes de bancos, professores universitários, analistas financeiros;
- **Publicadas:** periódicos do setor, material promocional de empresas, relatórios de analistas financeiros, jornais nacionais e locais, publicações governamentais, livros e revistas; e
- **Outras:** bancos de investimentos e comerciais, anúncios, visita a empresas de referência, participação em seminários, cursos, congressos etc., viagens, meios de comunicação em massa, como televisão e Internet.

No macroambiente clima (ambiente geral) podem ser levantados os seguintes tipos de informação (BARBOSA, 1997; DAFT, 1999):

- **Econômicas:** abrangem fatores relativos a mercado de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados da balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, reservas cambiais, distribuição de renda, entre outros.
- **Políticas:** envolvem os desenvolvimentos políticos e seus resultados, tais como fatores de poder – partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas etc.; estrutura de poder – regime de governo, tipos de relacionamentos entre fatores.
- **Legais:** envolvem legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo. Como por exemplo, legislação tributária, trabalhista e comercial.
- **Tecnológicas:** consistem em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações tecnológicas e seus ritmos de mudança. Essas informações podem ser obtidas através de patentes; revistas especializadas; feiras técnicas e da indústria; associações de pesquisas; congressos científicos; contatos informais com universidades, institutos de pesquisa e pesquisadores; contatos com fornecedores de tecnologia ou produtos usados pelos concorrentes.
- **Ecológicas:** são informações que dizem respeito ao meio-ambiente e formas corretas de utilizá-lo, respeitando alguns critérios, como índices de poluição sonora, atmosférica, hidrológica, visual, entre outros.

No macroambiente solo (ainda ambiente geral) podem ser levantados os seguintes tipos de informação (BARBOSA, 1997; DAFT, 1999):

- **Sociais:** dizem respeito a aspectos tais como estrutura sócio-econômica – segmentos econômicos, condições de vida e características de consumo de cada segmento etc.; e estrutura política – características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação.
- **Culturais:** abrangem características da população e alguns fatores que influenciam seu comportamento – índice de alfabetização, níveis de escolaridade, veículos de comunicação.
- **Demográficas:** são informações referentes a características da população no que diz respeito a aspectos tais como densidade populacional, índice de natalidade e mortalidade, composição e distribuição da população.

No ambiente operacional (ambiente de tarefa) podem ser levantados os seguintes tipos de informação (BARBOSA, 1997; DAFT, 1999):

- **Clientes:** referem-se, principalmente, às informações a respeito das empresas ou indivíduos que adquirem produtos ou serviços da organização, como tendências nos gostos e costumes, necessidades, nível de satisfação com o produto/serviço etc..
- **Fornecedores:** compreendem, normalmente, as informações referentes à aquisição de insumos e a forma de relacionamento com seus produtores, etc..
- **Governo:** relacionam-se às estruturas de poder – política monetária, política tributária, política de segurança nacional.
- **Estrutura sindical:** referem-se, principalmente, aos tipos de organização, o grau de participação; e as características ideológicas.
- **Concorrentes:** são as informações relativas às empresas com as quais a organização em questão compete no mercado. Como exemplos podem ser citados lançamentos de novos produtos/serviços, preços praticados, entre outras.

2.3.2. SELEÇÃO AMBIENTAL

Para lidar com a complexidade ambiental, as organizações selecionam seus ambientes e passam a visualizar o seu mundo exterior apenas nas partes escolhidas e selecionadas desse enorme conjunto. É a chamada seleção ambiental: apenas uma porção de todas as variáveis ambientais participa realmente do conhecimento e da experiência da organização ou de seus dirigentes (CHIAVENATO, 2003).

Segundo ALMEIDA (1997) essa seleção ambiental é muito comum nas análises ambientais, o que leva a serem realizadas parcialmente, ou seja, com foco em apenas algumas variáveis ou até sem questionamento sobre a importância destas variáveis para o sucesso da empresa.

Assim, esse mapeamento e seleção ambiental servem como um filtro através do qual os dados ambientais devem passar em sua trajetória até a empresa.

Conforme HAX e MAJLUF (1984), a seleção de variáveis não é tarefa fácil, consiste no esforço coletivo orientado para a identificação e avaliação de fatores. Esse esforço representa um processo sutil que requer um alto grau de inteligência, experiência e conhecimento sobre a indústria e as características do negócio.

Para GODET (2001), deve-se proceder algumas etapas:

- elaboração de uma ampla lista de possíveis variáveis, que caracterize o sistema constituído pelo fenômeno e o respectivo ambiente (*brainstorming* e criatividade);
- agrupamento em variáveis internas e externas;
- detalhamento das variáveis, atribuindo a cada uma delas expressão mnemônica, que permita subentender o seu significado (facilita a análise e o estabelecimento de relação entre as variáveis); e
- definição precisa de cada uma das variáveis, retrazar as evoluções passadas, identificar as variáveis que foram a origem dessas evoluções, caracterizar sua situação atual e assinalar as tendências e rupturas futuras.

2.3.3. PERCEPÇÃO AMBIENTAL

Posteriormente ao filtro de mapeamento e seleção ambiental, os dados que chegam à empresa devem passar também pelo filtro de mentalidade – que é um modelo mental usado pelos administradores, com base em suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações, tentativas e erros, êxitos e malogros; e pelo filtro de poder – que é imposto pela mentalidade daqueles que dominam o poder; pois só assim se tornarão parte das informações nas quais as decisões são baseadas (ANSOFF e McDONNEL, 1993, p. 87-95).

Esses filtros são importantes porque cada organização percebe e interpreta de forma própria e peculiar o contexto ambiental. Isso significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações. Enfim, a percepção ambiental depende daquilo que cada organização considera relevante em seu ambiente (CHIAVENATO, 2003).

2.3.4. CONSONÂNCIA E DISSONÂNCIA

Não deve-se esquecer que ao selecionar e perceber seus ambientes, para estabelecer seus planejamentos, as organizações procuram reduzir a dissonância e manter a consonância. A consonância significa que as presunções da organização a respeito de seu ambiente são confirmadas na prática e no cotidiano. Assim, cada informação ambiental recebida é comparada com as deduções anteriores, e se a comparação revela algum desvio, incoerência ou dissonância, a organização tende a restabelecer o equilíbrio desfeito, seja modificando suas crenças anteriores, seja desacreditando na nova informação recebida (CHIAVENATO, 2003).

2.3.5. INTERFACE ENTRE A TEORIA DA CONTINGÊNCIA E A ANÁLISE AMBIENTAL

A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre a organização e seu ambiente e então definir padrões de relações ou configuração de variáveis. E ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas (KAST e ROSENZWIG, 1972).

HOFER (1975) acredita que a teoria da contingência é uma abordagem complementar ao planejamento estratégico das organizações, porque essa teoria é utilizada como uma verificação adicional da viabilidade da estratégia proposta e ajuda a verificar a consistência das proposições estratégicas.

Inclusive a relação entre a eficácia das organizações e sua adaptação às variáveis do ambiente é defendida por estudiosos da área de estratégia baseados na teoria da contingência, pois as organizações que conseguem alinhar seus ambientes operacional e interno aos seus macroambientes clima e solo têm maiores chances de sobrevivência e sucesso (CALDAS, 1999).

Para DONALDSON (1999) e GOMEZ-MEJIA e BALKIN (1992), a otimização das estruturas varia de acordo com os chamados fatores contingenciais, entre eles a estratégia, o tamanho, seu estágio de vida, a incerteza da tarefa, a intensidade de atividades em pesquisa e desenvolvimento e a tecnologia. Esses fatores refletem a influência do ambiente no qual a organização está inserida. Para ser eficaz, a organização precisa identificar diferentes formas de se estruturar e se organizar frente a diferentes situações, adequando-se a esses fatores contingenciais e, conseqüentemente, ao ambiente.

Sendo assim, a análise ambiental, base do planejamento estratégico, tem extrema relação com a Teoria da Contingência, uma vez que esta prega que não há um modo certo e único e que valha para todas as organizações, com relação a como planejar e administrar uma organização, ou seja, não existe uma receita de bolo quando se trata de fazer a análise ambiental, pois tudo depende do ambiente em que a organização está inserida e de como esse é visto e mapeado, percebido, enfim, como se lida com o ambiente, tanto que os métodos de monitoração adotados pelas empresas variam, principalmente, de acordo com o tamanho da organização, o amadurecimento da função planejamento e o nível de incerteza percebida no ambiente.

3. PESQUISA DE CAMPO

3.1. MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa teve característica exploratória, definido por GIL (2002) como exploratório os trabalhos que visam desenvolver familiaridade com o problema, explicitando-o e tendo um planejamento flexível, e serviu como uma verificação aplicada em uma instituição de ensino superior privada sob a luz dos conceitos vistos na revisão teórica.

Neste trabalho escolheu-se o método do estudo de caso em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo e da sua conformidade aos argumentos apresentados a seguir. YIN (2001) argumenta que o método de estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Bonoma (1985) ressalta ainda que o método de estudo de caso é útil quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto natural e quando este não é passível de mensuração.

Para alcançar a realização do trabalho de campo, foi escolhida a estratégia de estudo de caso único (YIN, 2001). Além disso, o estudo de caso seguiu uma linha instrumental servindo como meio para obtenção de novos *insights* (STAKE, 1995).

O trabalho de campo aconteceu no primeiro semestre de 2008. A unidade de análise deste estudo foi definida junto à universidade Alpha estabelecida no interior do Estado de São Paulo. A obtenção das evidências se deu pela busca de documentos disponíveis e por entrevistas em profundidade junto aos dirigentes e responsáveis da organização. Por fim, todas as etapas de preparação, coleta de evidências na organização e análise seguiram um protocolo pré-estabelecido, o qual foi formulado de acordo com as orientações de YIN (2001).

3.2. UNIVERSIDADE ALPHA

A universidade Alpha é uma instituição de ensino superior privada com fins lucrativos, fundada em 1996 e está localizada no município de Santana de Parnaíba, que fica aproximadamente a 50 km a noroeste da capital do estado de São Paulo. A Alpha tem no ensino de graduação a sua principal atividade, desenvolvida por professores conscientes de

suas responsabilidades sociais na busca de soluções dos problemas que afligem o cotidiano das coletividades.

3.3. DISCUSSÃO DO CASO

A unidade pesquisada possui grande preocupação com os ambientes clima e solo, principalmente em como o aspecto econômico se relaciona com o número de alunos, pois diversos fatores influenciam a curva de demanda da universidade. Em relação à elasticidade da curva de números de alunos, são consideradas as condições de crédito, taxa de desemprego e nível salarial. A universidade estudada acredita que existem duas situações onde a variação de demanda é maior. A primeira constitui em períodos de grande crescimento econômico. Nessa situação, os alunos buscam na educação um modo de aproveitar as oportunidades do mercado de trabalho para se tornarem mais competitivos e terem um nível educacional melhor. A segunda constitui em cenários adversos, onde existe recessão na economia ou setor específico. Em ambientes tormentosos, existe uma preocupação do profissional em manter o seu emprego apostando em um nível educacional melhor. Apesar de em ambos os casos a demanda ser crescente em médio prazo, os benefícios esperados pelo serviço educacional prestado são distintos e, portanto, são objetos de monitoramento contínuo pela escola. No curto prazo, a demanda pode ser tornar elástica, visto que a decisão de compra de um serviço educacional é subordinada a um planejamento financeiro dos clientes potenciais e acredita-se que ela é menos latente frente a outras necessidades, como alimentação, transporte, saúde e moradia. Nesse caso, o monitoramento econômico ajuda a prever o aumento ou diminuição da demanda e das taxas de evasão dos discentes. O modo de monitorar as variáveis econômicas utilizadas se dá pelo uso de fontes secundárias de informação, como jornais e agências de notícias, além de conversas com professores da casa especializados em economia.

As questões políticas e de legislação, também no ambiente clima, são cruciais para o planejamento educacional, uma vez que, segundo o diretor pesquisado, existem diversos fatores restritivos advindos da legislação e políticas educacionais. Para uma instituição privada, a ordem federal é muito mais relevante do que o marco legal estadual, visto que o segundo é em grande maioria alinhado a marco federal. A legislação e políticas educacionais vigentes sobre educação são muito restritivas. Existem diversas leis que prejudicam a operação da escola. Isso se traduz em ações limitadas pela universidade. Em diversas portarias são fixados critérios de avaliação casados, os quais impõem um planejamento dos cursos de graduação e pós-graduação alinhados pela escola. Um exemplo é a necessidade do corpo docente da pós-graduação ministrar aulas na graduação. Em função do grande número de portarias, leis e medidas provisórias, a forma de planejar e monitorar o ambiente econômico ocorre pelo departamento jurídico da universidade. Toda vez que uma nova regra é estabelecida, a informação é permeada entre todos os coordenadores e passam a serem consideradas em todas as ações de planejamento ou mesmo em mudanças de arranjos contingenciais.

O aspecto tecnológico, também presente no ambiente clima, apesar de apresentar em diversos momentos grandes rupturas no cenário competitivo das organizações, não é visto como uma variável de impacto no curto prazo pela universidade em questão, pois a mesma é voltada para a educação presencial e se pauta em seus recursos humanos como diferencial. Portanto, o monitoramento de novas tecnologias educacionais é realizado por meio de consultas ao departamento de Tecnologia de Informação e de informações de revistas especializadas.

Os aspectos relacionados ao meio ambiente físico e ecológico, também pertencentes ao ambiente clima, são aspectos relevantes e visto como fonte de preocupação da universidade, uma vez que inserida em um ambiente urbano de uma grande metrópole, as questões de

deslocamento e localizações geográficas são revisadas em tempos em tempos. Por se tratar de ativos fixos, salas de aulas, prédios e campus, a análise do impacto de engarrafamentos e clima é relevante e servem para ajustar as decisões sobre os benefícios percebidos pelo público potencial. Existem duas formas de obter informações sobre essas variáveis, a primeira é por meio de fontes oficiais, como Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) e previsão do tempo. Essas informações são importantes no curto prazo, visto que em dias complicados, a assistência administrativa fica em alerta para possíveis atrasos de professores, funcionários e alunos. A segunda fonte de informação são as pesquisas realizadas com egressos da universidade e as informações colhidas ajudam a universidade a se posicionar melhor a médio e longo prazo acerca das opiniões sobre a satisfação em relação à localização e o peso desse fator frente a outros quesitos que compõe a avaliação final desses egressos. O entendimento desses aspectos ecológicos ajuda na programação de uma comunicação mais clara com os novos discentes cujo propósito é o realinhamento das expectativas sobre os cursos ofertados.

Os aspectos sócio-culturais, presentes no ambiente solo, são críticas para a composição dos cursos ofertados pela organização. A análise dos fatores envolvidos são as principais fontes para o estabelecimento das oportunidades e ameaças da universidade. Por se tratar de informações sensíveis para a entidade estudada, não foi detalhado quais critérios eram levados em consideração para o monitoramento e tomada de decisão. O diretor pesquisado limitou-se a relatar o funcionamento dessas atividades de modo agregado. As fontes de informação são elaboradas pela reitoria da universidade. A universidade recebe periodicamente informes sobre as características do público alvo de tempos e tempos. Além disso, os coordenadores são envolvidos em reuniões informativas de alinhamento e imersão sobre a realidade sócio-cultural do público alvo. A partir dessas informações são ajustados as políticas educacionais, a comunicação persuasiva, e o treinamento do corpo docente.

Existe um monitoramento voltado para decisões de médio e longo prazo sobre a composição demográfica do público alvo da universidade, aspecto esse ligado ao ambiente solo. Assim como no caso anterior, a instituição não entrou em detalhes sobre as análises tecidas sobre esse assunto. De modo indireto, por meio de consulta telefônica junto aos setores de informação ao público e analisando o perfil dos cursos ofertados, nota-se um direcionamento para o público mais novo, nos cursos de pós-graduação. Essas constatações sugerem que a universidade se planeja frente à demanda, dado que ao observar o cenário educacional, percebe-se um aumento muito forte no número de alunos que se formam na graduação e pressões advindas de empresas por recém formados em escolas de especialização. Essa última constatação foi vista em diversos cartazes espalhados pela faculdade de empresas procurando recém formados com especialização, principalmente, em administração.

Em relação ao ambiente operacional da faculdade, houve muitas restrições para a obtenção de informações, portanto, não foi possível analisar de modo quantitativo ou descritivo a respeito das variáveis envolvidas. No entanto foi possível constatar de modo geral os aspectos relacionados aos consumidores, fornecedores, sindicatos e concorrentes.

A universidade possui um sistema de informação estruturado para monitorar os seus “consumidores”. Os alunos respondem avaliações semestrais a respeito do curso atual, são classificados no processo de admissão e novamente avaliados no momento de encerramento de seu relacionamento com a instituição. Além disso, os professores monitoram o clima entre os estudantes e são estimulados a relatar e intervir para a mitigação de pendências, boatos ou insatisfações ao longo do curso. Nesse caso, alinha-se a obtenção de informações externas estruturadas. Sobre essas informações não se obteve detalhamentos sobre a frequência e procedência delas. As informações sobre os alunos são as principais fontes que ajudam o planejamento de contingências da universidade. Diversos procedimentos são previamente estabelecidos para evitar perdas tanto para a faculdade, quanto para os alunos. Entre os planos

contingenciais envolvidos o mais estruturado é o acionamento de substituições de professores mal avaliados pelos alunos. O clima estabelecido entre o quadro discente e a universidade é muito instável, visto que os alunos estão todo tempo se comparando entre as diversas turmas. O monitoramento é trabalhado diariamente e muito detalhado nas reuniões de coordenação, integração com professores e no planejamento estratégico da universidade.

Os fornecedores da universidade são constituídos pelos professores que ministram aulas. Apesar de serem colaboradores da instituição, são considerados como elementos críticos para a competitividade da instituição. A universidade enxerga os professores como integrantes de um mercado acirrado e segmentado. Dentre os segmentos, existe um número satisfatório de professores graduados. No entanto, a universidade prima à obtenção de professores titulados. Esse mercado é muito disputado, principalmente na área de administração. Em função dos métodos de avaliação do Ministério da Educação e Cultura (MEC), existe uma preocupação constante em manter nos quadros da escola, professores com titulação, sejam eles bacharéis, mestre ou mesmo doutores na área. O monitoramento dos professores é uma atividade crítica para os coordenadores. Ao mesmo tempo em que são demandados bons profissionais, existe limitações financeiras em relação à remuneração. Existe uma preocupação em estabelecer relacionamentos e climas favoráveis perante o quadro docente. Conversas diretas e regulares ajudam a evitar surpresas e reduzir dúvidas dos professores e a universidade. Essas ações preventivas diminuem as contingências sobre faltas, baixo envolvimento e abandono para ocupação em outras universidades.

O sindicato é um fator limitador para a universidade, apesar de os cursos serem diferentes e a composição dos quadros docentes serem também distintos. As regras do sindicato pregam a isonomia de condições de trabalho. Essa forma de agir perante a universidade nivela por baixo os padrões de negociação com os professores. Às vezes os interesses entre os acordos sindicais estabelecidos e as demandas dos professores são conflitantes e geram insatisfações de ambas as partes. Em decorrência do estabelecimento de acordos anuais entre o sindicato e a universidade, as questões e informações são levantadas, discutidas em planejamentos estratégicos, onde são postos simulações de cenários e extrapolações sobre os impactos da interferência do sindicato na administração dos professores.

Existe uma forte análise sobre os concorrentes. Há um grande volume de informações do ambiente externo que são absorvidos pela universidade. A partir de dados secundários, informações colhidas entre os professores, pesquisas em fontes abertas dos concorrentes são estabelecidos simulações acerca das estratégias dos concorrentes. Essas informações são utilizadas nos planejamentos estratégicos e são cruzadas com todas as outras variáveis citadas anteriormente. A partir dessas recomposições de cenário vigente, são feitas discussões internas sobre os possíveis movimentos e o seu desenrolar frente à universidade no curto, médio e longo prazo.

O último elemento utilizado pela instituição é sua estrutura interna. Apesar de ser o item melhor controlado dentre todas as variáveis presentes no planejamento de suas ações, são muitos valorizados pela escola. O bom funcionamento dessas estruturas são críticos para o sucesso e boa avaliação dos alunos. O diretor pesquisado apesar de não entrar em detalhes sobre a gestão e previsão de estrutura, diz que esses recursos são os elementos mais tangíveis a vista dos alunos, uma má gestão da estrutura interna pode resultar numa mensagem negativa da instituição. Portanto, existe um planejamento operacional estruturado e sincronizado com as previsões de demanda, percepções dos alunos e necessidades pedagógicas para o aprendizado, ou seja, há uma análise conjunta dos ambientes solo e operacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado ilustrou vários aspectos relacionados ao tema visto na revisão teórica. As evidências descritas no estudo de caso sugerem a aplicação da teoria na análise ambiental na gestão de entidades educacionais. O relato apresentado expõe diversas atitudes da universidade que mostram a aplicação dos conceitos de contingência. Algumas passagens do relato demonstraram a adoção de medidas preventivas na administração dos ambientes solo e operacional. O monitoramento das variáveis ecológicas e planos de substituição de professores são formas de agilizar mudanças frente aos imprevistos diminuindo os seus efeitos na prestação do serviço.

Foi constatada no estudo uma sistematização da busca de informações do ambiente. O caso apresentou uma preocupação dos gestores em não se acomodarem apenas na exposição direcionada de informações. Existe na instituição estudada um processo de busca de informações, ora se apresentado de modo informal, ora se apresentado de modo formal. As análises dos ambientes clima e solo são construídas de modo mais informal, e apesar de não existirem instrumentos precisos de busca e estruturação da informação, há uma constante e pró-ativa avaliação dos gestores com o uso de dados secundários e opiniões de especialistas. À medida que a análise ambiental passa do geral para uma perspectiva operacional, percebe-se que a universidade passa a adotar um processo de busca formal a partir de um plano ou uma metodologia pré-estabelecida para buscar informações. Diversas passagens do relato do diretor da unidade evidenciam o uso de técnicas e sistemas precisos de busca e análise de informações, os quais foram omitidos ou não declarados em seus detalhes.

A unidade de estudo apresentou o uso de fontes diversas de informações sobre o ambiente. Pode-se inferir que há uma preocupação dos gestores em diversificar as fontes de dados diminuindo assim os possíveis vieses de fontes. Além disso, pode-se perceber uma grande preocupação em definir claramente as variáveis de interesse da organização, isso facilita a gestão e a busca de informações, além de facilitar a comunicação e sua organização, seja nas reuniões com os docentes, na elaboração de instrumentos de coleta e no planejamento estratégico dos cursos e da própria unidade de estudo. Em relação ao uso das informações, o estudo demonstrou o tipo de filtro utilizado para a interpretação de dados e tomada de decisão. A universidade prima mais as variáveis do ambiente solo e operacional do que as variáveis do ambiente clima. Isso pode significar uma acomodação frente ao ambiente mais amplo e pode ser um fator de ameaça em momentos de maior turbulência para universidade.

Por fim, acredita-se que o artigo demonstrou a possibilidade de estruturação da análise ambiental em instituições frente ao aumento da demanda e dos concorrentes atuais. Apesar de ilustrar com clareza essa idéia geral, são postas algumas limitações metodológicas sobre estas considerações. Por se tratar de um estudo exploratório, os resultados encontrados no caso da Universidade Alpha não devem ser generalizados. As conclusões dos casos servem apenas como ponto de partida para novas discussões e proposições de estudos conclusivos para verificar as proposições do presente artigo.

5. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R.. Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das pedras: ENANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, M.I.R.. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H.I.; McDONNEL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBALHO, C.R.S.; BERAQUET, V.S.M.. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BARBOSA, R.R.. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**. São Paulo, 1997, v. 32, n.4, p. 42-53, out/dez.

BETHLEM, A.S.. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERTO, S.C.; PETER, J.P.. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I.. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAFT, R.I.. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DONALDSON, L.. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

FAHEY, L.; KING, W.R.. A investigação ambiental para o planejamento empresarial. In: **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: LTC, 1982. cap. 5, p. 67-79.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I.. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHMANN, A.A.. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. 207p. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1987.

GODET, M.. **Creating futures**: scenario planning as a strategic management tool. Paris: Economica, 2001.

GOMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B.. Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. **Strategic Management Journal**. John Wiley & Sons Inc., 1992. v. 13, n. 5, jun.

HAX, A.C.; MAJLUF, N.S.. **Strategic management**: an integrative perspective. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

HOFER, C.W.. Toward a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal**, 1975, n. 18, p. 784-810, dec.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopses Estatísticas da Educação Superior**: graduação. Disponível em: www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp. Acesso em: 24 de novembro de 2007.

KAST, E. F.; ROSENZWIG, J., E.. General systems theory: applications for organization and management. **Academy of Management Journal**, 1972, dez.

MENEZES, E.J.C.; ALMEIDA, M.I.R.. Será possível às pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das pedras: ENANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

MICHELOTTO, R.M.; COELHO; R.H.; ZAINKO, M.A.S.. A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula. **Educar em Revista**. Curitiba. 2006. n. 28, jul/dec.

MORAIS, E.F. C.. **Inteligência competitiva**: estratégias para pequenas empresas. Brasília: CDT, 1999.

NOGUTI, V.. **Fontes de informação e sua utilização em processos decisórios não estruturados**. 174p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000.

VASCONCELOS FILHO, P.. **Planejamento e controle**: uma proposição brasileira. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

WEST, A.. **Innovation strategy**. New York: Prentice-Hall, 1992.