

## **A GESTÃO DE UNIVERSIDADES SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES**

Arnaldo Rosa de Andrade<sup>1</sup>

### **Resumo**

Na literatura administrativa predominam as abordagens que consideram que a chave do êxito das organizações reside na sua adaptação às condições do ambiente externo. Assim, de acordo com este enfoque, as estratégias devem ser formuladas a partir de fatores externos tais como o grau de atratividade e o posicionamento da organização no setor. Embora este entendimento seja largamente difundido e aceito pela maioria dos executivos e estudiosos da área da administração estratégica, ele vem sendo confrontado pela teoria dos recursos e capacidades. Esta teoria propõe uma visão alternativa segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do “estoque” de recursos e capacidades internos da organização, e não a partir da análise do meio externo. Assim, este artigo aborda os fundamentos desta teoria e discute sua aplicação no meio universitário, propondo um modelo de formulação de estratégias a partir dos recursos e das capacidades organizacionais das instituições universitárias.

Palavras-chave: Capacidades; Recursos; Universidade.

### **Abstract**

The literature on administration mostly contains approaches that consider the key to an organization's success resides in its adaptation to the conditions of the external environment. Thus, according to this focus, strategies must be devised that begin with external factors like the degree of attraction and positioning of the organization within the sector. While this understanding is largely widespread and accepted by the majority of executives and scholars in the area of strategic administration, it has been confronted by the theory of resources and capacities. This theory proposes an alternative vision in which strategies must be devised starting with the 'stocks' of internal resources and capacities within the organization, and not starting from an analysis of the external environment. Therefore, this article approaches the foundations of this theory and discusses its application in the University environment, proposing a model for devising strategies starting with the organizational resources and capacities of university institutions.

Key Words: Capacities; Resources; University.

### **1. Introdução**

A literatura especializada em gestão constitui um corpo de conhecimentos que, além de amplo, caracteriza-se por uma variedade de perspectivas. Contudo, ainda que os estudos e pesquisas realizados nesta área apresentem diferentes pontos de vista, a maior parte deles considera que a chave do êxito das empresas reside na sua adaptação às condições do ambiente externo. A este respeito, Hitt et alii (2003) comentam que, durante os anos de 1960 e até os de 1980, esse era considerado o principal determinante das ações estratégicas das empresas. Nesse mesmo sentido, Craig e Grant, (1999) afirmam que, durante grande parte dos anos de 1980 e 1990, a análise estratégica concentrou-se no grau de atração do ambiente e nas questões de posicionamento. Sob essa ótica, as características do ambiente externo e, principalmente, a análise do setor no qual a empresa decide atuar exerce maior influência no seu desempenho do que as decisões tomadas internamente por seus dirigentes.

A gestão baseada no enfoque externo, entretanto, não produz resultados efetivos quando se trata de universidades. Isso ocorre porque essas instituições são dotadas de características peculiares que fazem da

---

<sup>1</sup> Universidade Regional de Blumenau – FURB

teoria dos recursos e capacidades um instrumento gerencial com maiores possibilidades de êxito. Desse modo, este artigo tem por objetivo demonstrar que a formulação de estratégias e gestão a partir do “estoque” de recursos e capacidades internos, tal como propõe dita teoria, caracteriza-se como muito mais apropriada à realidade das organizações universitárias.

### 1.1 Problema de Investigação

Está largamente difundido na literatura específica que a adaptação das organizações às exigências do ambiente externo constitui um dos principais elementos-chave para a obtenção do êxito esperado.

Apesar de a maior parte dos estudos e pesquisas realizados nesse campo compartilharem esse entendimento, a teoria dos recursos e capacidades, como já foi dito, confronta essa abordagem e propõe uma visão alternativa segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do “estoque” de recursos e capacidades internas da organização, e não a partir da análise do meio externo.

Assim, se detecta de imediato a necessidade de aprofundar o debate sobre a aplicação dessa nova tendência da gestão no mundo universitário e apresentar novas contribuições aos dirigentes das universidades.

Neste contexto, o presente artigo objetiva responder às seguintes questões:

- a) Quais são as características da teoria dos recursos e capacidades?
- b) Considerando as peculiaridades das instituições acadêmicas, qual é a aplicabilidade desta teoria no mundo universitário?
- c) É possível configurar um modelo de gestão universitária que tenha por base os fundamentos da teoria dos recursos e capacidades?

### 1.2 Objetivos

O objetivo deste artigo é apresentar os fundamentos básicos da teoria dos recursos e capacidades e analisar, de maneira teórica e empírica, a sua aplicabilidade como instrumento de suporte aos processos de formulação de estratégia e gestão das organizações universitárias.

## 2. Fundamentos da Teoria dos Recursos e Capacidades

Desde o início da década de 1960, quando Chandler (1962) argumentou que a estratégia é uma resposta da empresa às ameaças, necessidades e oportunidades que se originam do ambiente, o enfoque externo vem predominando na literatura especializada em gestão.

A predominância deste enfoque como base para a formulação de estratégias, de acordo com Craig e Grant, (1999, p. 34), deve-se, em grande parte, a contribuições influentes, tais como as de Michael Porter, cujo trabalho destaca a importância da análise estrutural do setor em que a empresa atua e do seu posicionamento nesse setor.

Discutindo esse tema, Grant (1996) destaca que, durante os anos sessenta e a maior parte dos anos oitenta do século passado, a literatura que trata da estratégia pôs ênfase no ambiente externo. Durante esse período, a análise estratégica do ambiente interno da empresa permaneceu muito pouco desenvolvida. A partir

do final dos anos oitenta, entretanto, surgiu um grande interesse pela análise do papel dos recursos e das capacidades da empresa como base fundamental para a formulação de estratégias.

A este respeito, Barney (1991, p. 101) diz que “ainda que a análise das forças e debilidades organizacionais internas, como a análise das oportunidades e ameaças externas tenham recebido atenção na literatura, a maior parte dos trabalhos recentes tendem a focar, antes de tudo, a análise das oportunidades e ameaças da empresa em seu ambiente competitivo.”

Nessa mesma linha de raciocínio, Wright et alii (2000, p. 32-33) salientam que “embora as oportunidades e ameaças ambientais sejam considerações importantes, os recursos únicos da empresa encerram as variáveis-chave que permitem a ela desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica”.

Dessa maneira, antes que a organização possa levar a cabo as ações que se fazem necessárias para lograr seus objetivos, deve verificar se dispõe dos recursos necessários para esse fim. Isso significa que a formulação de estratégias, antes de tudo, deve estar baseada na combinação que mais eficientemente utilize os recursos da empresa e os acumule de forma a melhorar o rendimento.

Nesse sentido, Grant (1991; 1996) comenta que, quando o ambiente externo está continuamente mudando, os recursos e as capacidades da organização proporcionam uma base muito mais estável para a definição de sua identidade e de seus propósitos.

Assim, a teoria dos recursos e capacidades enfoca a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que, combinadas e articuladas, se transformam em fatores potenciais de geração de rendas e vantagens competitivas sustentáveis no tempo. Essa combinação/articulação constitui o "eixo" do processo de formulação de estratégias da empresa. Portanto, segundo essa abordagem, a organização deve privilegiar o desenho de estratégias que permitam, mais efetivamente, a utilização e a constante melhora de sua base de recursos como fonte de rendas e como instrumento de qualificação da performance da empresa.

Os recursos, de acordo com Grant (1991) e Hill e Jones (1996), referem-se aos meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos e organizacionais e à reputação da empresa, podendo se dividir em tangíveis, tais como terrenos, edifícios e máquinas, e intangíveis, tais como marca, reputação da empresa, confiança dos clientes, informações sobre clientes e concorrentes, patentes e *know-how*.

Quanto às capacidades, se referem às habilidades (ou talento) para utilizar os recursos de uma maneira combinada e coordenada com as pessoas e com os processos organizacionais, de uma forma que seja possível levar a cabo os fins desejados pela organização (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

### **3. A Teoria de Recursos e Capacidades e a Formulação de Estratégias**

Em termos de desenvolvimento de estratégias eficazes, para conseguir alcançar os objetivos organizacionais, não basta saber o que deve ser feito para obter êxito: é necessário que as empresas possuam recursos com determinadas características e capacidades, as quais possam garantir vantagens competitivas capazes de situar e manter a organização em posições proveitosas no mercado.

No que se refere às características (ou atributos) que devem ter os recursos para que seja possível gerar vantagens competitivas sustentáveis e rendas superiores, Amit e Schoemaker (1993, p. 37-40) e Barney (1991, p.

105-112) destacam como principais: devem ser valiosos, permitindo que a empresa explore as oportunidades do ambiente e neutralize suas ameaças; devem ser duráveis, para compensar o investimento exigido; devem ser raros (ou pouco comuns), de maneira que os concorrentes não tenham facilidade de acesso a eles; e devem ser difíceis de imitar ou substituir, para evitar que outras empresas utilizem outros recursos que possam produzir o mesmo efeito.

Da mesma forma que os recursos, as capacidades organizacionais, de acordo com Hitt et alii (2003, p. 115-115), devem ser: valiosas, no sentido de ajudar a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades; raras, não existindo em um grande número de empresas; de imitação dispendiosa; e não-substituíveis.

À medida que todos esses requisitos são preenchidos, tanto os recursos como as capacidades organizacionais passam a se caracterizar como fonte de vantagem competitiva sustentáveis, colocando a empresa em uma posição mais confortável em termos de concorrência.

Além das características descritas, na opinião de Dierickx e Cool (1989), Rumelt (1984) e Itami (1994), há outras que são fundamentais para a sustentabilidade da posição competitiva da empresa.

Dierickx e Cool (1989) argumentam que a vantagem competitiva da empresa reside em seu estoque de recursos e capacidades e que a sustentação dessa posição privilegiada depende, basicamente, da facilidade com que esses ativos podem ser imitados ou substituídos.

Assim, para que a empresa possa manter sua posição competitiva, deve implementar estratégias que requeiram ativos idiossincráticos, ou seja, ativos que são acumulados no tempo e que se transformam em recursos e capacidades específicas da empresa, se tornando impossível a apropriação dos mesmos pela concorrência.

Rumelt (1984) diz que a vantagem competitiva da empresa é sustentada pelos "mecanismos de isolamento", tais como a reputação e a imagem da empresa, as habilidades da equipe, a posse de recursos únicos e as informações especiais, o conhecimento das atividades dos consumidores, as marcas e patentes que a organização possui, etc.

Os fatores relacionados aos recursos e às capacidades até o momento apresentados transformam-se em mecanismos de isolamento à medida que geram, aos competidores, dificuldades de acesso às oportunidades que os mesmos representam.

Comentando a respeito do tema recurso/estratégia, Itami (1994, p. 54) argumenta que "quando os recursos e a estratégia estão bem ajustados, dar-se-ão umas vantagens de combinação tanto na utilização dos recursos, como na acumulação dos ativos."

As *vantagens de combinação* mencionadas por Itami (1994) são o resultado de uma carteira de elementos estratégicos que utilizam e acumulam recursos com eficiência e eficácia, podendo apresentar dois tipos de efeito: efeito complementar e efeito sinérgico.

O *efeito complementar* ocorre, por exemplo, quando uma empresa consegue utilizar, de forma produtiva, ou seja, gerando rendas adicionais, os recursos que estariam inativos ou ociosos em um determinado período. O efeito complementar, geralmente, está associado ao uso combinado dos recursos tangíveis.

Quanto ao *efeito sinérgico*, a combinação dos recursos vai mais além do que a simples utilização da plena capacidade dos mesmos. A sinergia obtida por meio dos recursos cria algo novo, cujos efeitos são mais

significativos e de maior amplitude do que o efeito complementar. O efeito sinérgico está associado aos recursos intangíveis (ou ativos invisíveis), os quais produzem um efeito mais multiplicativo do que aditivo.

Para Grant (1991, p. 116), "a utilização dos recursos e capacidades da empresa como base para a formulação de estratégias de longo prazo descansa sobre duas premissas: a primeira é que os recursos e capacidades internos proporcionam a direção básica para a estratégia da empresa e, a segunda, os recursos e capacidades são a fonte primária para os benefícios da empresa."

O processo de formulação de estratégias a partir dos recursos e capacidades, segundo Grant, ocorre de acordo com o que ilustra a Figura 1:

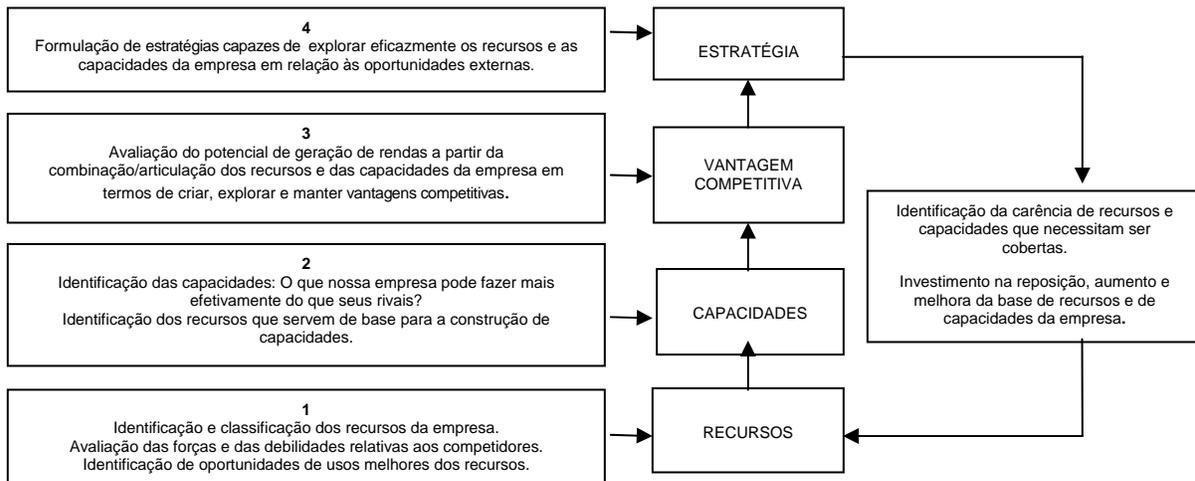


Figura 1: O processo de formulação de estratégia a partir dos recursos e das capacidades da organização  
FONTE: Adaptado de Grant (1996).

A Figura 1 mostra que, inicialmente, a empresa trata de identificar, classificar e analisar sua base de recursos e de capacidades internas. A seguir, verificando as diferentes possibilidades de combinação/articulação desses recursos e capacidades, procura identificar/avaliar o potencial de geração de rendas por meio das possibilidades de criação, exploração e sustentação de vantagens competitivas. Finalmente, procura formular estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz dos recursos e das capacidades da empresa em relação às oportunidades externas.

#### 4. Recursos, Capacidades e Gestão de Universidades

As universidades são organizações que possuem características peculiares que praticamente impedem que as contribuições oriundas da administração convencional possam ser aplicadas a elas com sucesso, principalmente aquelas que tem como base o enfoque externo. As principais peculiaridades das organizações universitárias que conduzem a essa afirmação, de acordo com Baldrige (1971; 1982), Cohen e March (1986), Goulart e Cunha (1999), Kast e Rosenzweig (1987), Lanzillotti (1997), Maassen e Potman (1990), Mintzberg (1991; 1993), Schwartzman (1996) e Vught (1989; 1991) são várias.

De uma forma bastante diferente do que ocorre na maioria das organizações, as universidades têm seus objetivos institucionais estabelecidos de uma forma muito vaga e intangível, o que gera dificuldades intensas para a definição de metas operacionais e, conseqüentemente, uma reduzida capacidade de resposta às exigências do

ambiente externo (BALDRIDGE, 1971; 1982; KAST e ROSENZWEIG 1987; LANZILLOTTI, 1997; MINTZBERG, 1991; 1993).

As universidades se caracterizam, também, pela predominância de trabalhos complexos e de tarefas operacionais cuja realização é altamente dependente das habilidades individuais de profissionais altamente especializados, os quais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas próprias atividades. (BALDRIDGE, 1971 e 1982; MINTZBERG 1991; 1993).

Além do poder para escolher o conteúdo dos cursos, para adotar os métodos didáticos de acordo com suas preferências, para decidir o que e como será pesquisado, etc., cada professor desenvolve sua própria estratégia de produto-mercado, sendo livre para atender aos clientes a sua maneira. (MINTZBERG 1991 e 1993).

Destaca-se, igualmente, o fato de que, ao contrário do que ocorre na maioria das organizações empresariais onde predomina uma tecnologia racional e padronizada, nas universidades, a situação é muito mais complexa. A multiplicidade e a inconsistência de seus objetivos e a elevada dependência das habilidades individuais de seus profissionais dificultam o estabelecimento de mecanismos de coordenação e controle e a adoção de uma tecnologia racional e padronizada. (BALDRIDGE, 1971 e 1982; SCHWARTZMAN, 1996).

Uma outra importante particularidade refere-se a sua típica estrutura organizacional, que se distingue por uma abundante fragmentação e pelo encastelamento. Em toda a universidade, existem *células autônomas* livremente unidas. Assim, enquanto que, na maioria das organizações, a integração constitui um elemento básico do êxito, as universidades são, por natureza, "organizações não integradas", estruturadas ao redor de especialistas (MAASSEN e POTMAN, 1990; MINTZBERG 1991 e 1993).

Em função desse encastelamento e da autonomia de seus profissionais, bem como por possuir uma estrutura descentralizada e fragmentada, as universidades estão mais propícias à formulação de estratégias baseadas na perícia e na liberdade de ação de seus profissionais do que na apreciação do relacionamento organização-ambiente.

Finalmente, considera-se importante destacar que, nas organizações universitárias, a autoridade e, conseqüentemente, o poder para a tomada de decisões, têm sua origem no poder dos conhecimentos. Dessa forma, ao invés de apresentar uma clara definição da autoridade escalar desde a cúpula até os níveis hierarquicamente inferiores, o que se verifica, nas universidades, é uma grande dispersão de poder (KAST e ROSENZWEIG 1987; MINTZBERG 1991 e 1993; VUGHT, 1989 e 1991).

Para Vught (1989), as características estruturais encontradas nas universidades fazem com que suas unidades funcionem como "pequenos estados soberanos" que seguem interesses próprios, com muitos objetivos e estratégias próprias, e que exigem a supervisão direta de acadêmicos especialistas. Esse fato figura como mais um elemento facilitador à formulação de estratégias a partir da estrutura de recursos organizacionais e, principalmente, das habilidades dos professores.

Todas as características mencionadas praticamente impedem que as universidades, da mesma forma que as organizações empresariais, respondam com rapidez e efetividade às exigências por ações racionais e se adaptem prontamente às mudanças ocorridas no ambiente externo.

Em função das circunstâncias expostas, apresenta-se uma proposta de modelo de gestão estratégica baseada no enfoque interno para as organizações universitárias, ilustrado na Figura 2.

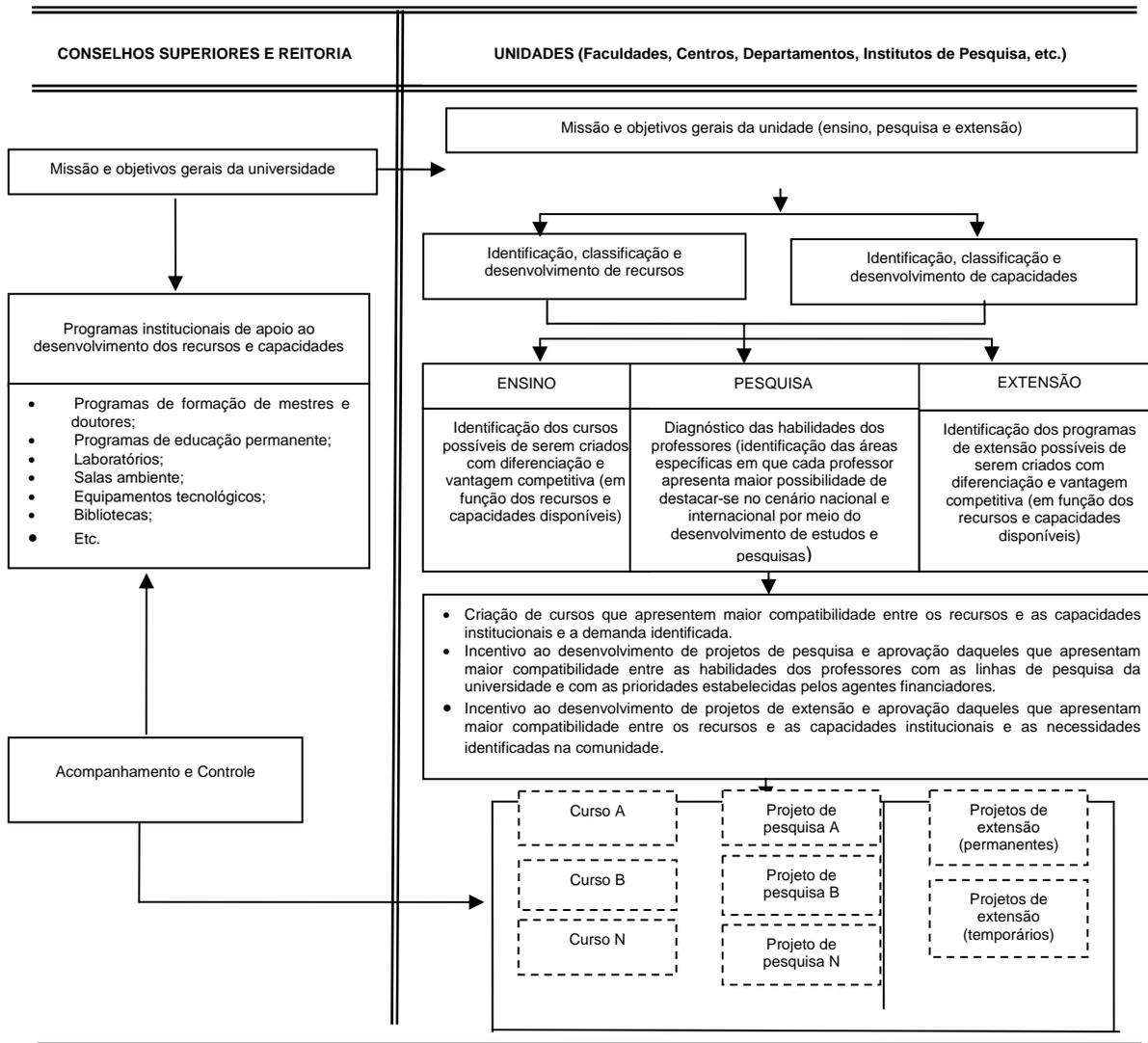


Figura 02: Figura 2: Modelo de gestão universitária baseado na teoria dos recursos e capacidades  
 FONTE: do autor.

O modelo proposto, ilustrado na Figura 2, mostra o seguinte:

- a) Missão e objetivos gerais: ainda que em um sentido amplo, o “negócio” das universidades possa ser definido como *a geração, a difusão e a preservação do saber*, é praticamente impossível que exista um consenso entre suas diversas unidades. Essa impossibilidade existe porque se trata de um “produto” altamente complexo e intangível que pode ser interpretado de diferentes maneiras: segundo os processos políticos, as características e os valores institucionais básicos de cada unidade e de seus membros. Dessa forma, a partir da missão e dos objetivos gerais da universidade, cada unidade deverá esclarecer seus propósitos fundamentais e específicos, como também definir sua própria missão e objetivos gerais;

- b) Identificação, classificação e desenvolvimento de recursos: nessa etapa, cada uma das unidades deverá tratar de diagnosticar seus recursos tangíveis e intangíveis com a finalidade de avaliar suas fortalezas e debilidades; de tirar o máximo proveito dos recursos disponíveis; e de investir na melhoria de sua base de recursos;
- c) Identificação, classificação e desenvolvimento de capacidades: no passo seguinte, cada unidade deverá tratar de diagnosticar suas capacidades/competências essenciais a partir da identificação das áreas de atuação específica em que cada professor e o/ou pesquisador apresenta maior potencial para destacar-se no cenário nacional e internacional por meio do desenvolvimento de estudos e pesquisas (O que cada professor e/ou pesquisador pode fazer melhor?);
- d) Ensino, pesquisa e extensão: a partir da análise de seus recursos e de suas capacidades, cada unidade deverá: identificar os cursos possíveis de serem criados com diferenciação e vantagem competitiva em função dos recursos e capacidades disponíveis e optar por aqueles que apresentem maior compatibilidade entre os recursos e as capacidades institucionais e a demanda identificada; realizar um diagnóstico das habilidades dos professores e/ou pesquisadores e incentivar o desenvolvimento de projetos de pesquisa que apresentem maior compatibilidade entre suas capacidades com as linhas de pesquisa da universidade e com as prioridades estabelecidas pelos agentes financiadores; e, finalmente, deverá identificar os programas de extensão possíveis de serem criados com diferenciação e vantagem competitiva em função dos recursos e das capacidades disponíveis e aprovar os projetos que apresentam maior compatibilidade entre os recursos e as capacidades institucionais disponíveis e as necessidades identificadas na comunidade;
- e) Programas institucionais de apoio ao desenvolvimento de recursos e capacidades das unidades: paralelamente às atividades desenvolvidas pelas unidades, a universidade deverá desenvolver, em âmbito institucional, programas de apoio às unidades, tais como os programas de formação de mestres e doutores, os programas de formação permanente, e a ampliação/melhoria de laboratórios, salas-ambiente, equipamentos tecnológicos, bibliotecas, etc.;
- f) Acompanhamento e controle: finalmente, a administração superior da universidade se encarrega de exercer o acompanhamento e o controle com o intuito de propor as melhorias que julgar necessárias.

O modelo proposto mostra que a formulação de estratégias no meio universitário, tendo-se por base a teoria dos recursos e capacidades, tem como característica fundamental a identificação do que a instituição pode fazer melhor. Assim, a universidade deve, inicialmente, tratar de identificar, classificar e analisar a sua base de recursos e capacidades internas. Depois, deve verificar as possibilidades de combinação/articulação dessa base para desenvolver melhor as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Em seguida, deve formular estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz dessas atividades em relação às demandas externas identificadas. Dessa forma, as estratégias são formuladas a partir da base de recursos e de capacidades da universidade, iniciando, assim, um ciclo no qual a dita base passa por um processo constante de investimento, acumulação e melhoria, o que permite a sustentação de uma posição

competitiva mais sólida. A universidade passa, então, a fortalecer cada vez mais a sua habilidade de criar e sustentar um desempenho superior capaz de gerar melhorias constantes na capacidade investigadora e educativa de suas unidades, de atrair alunos e professores mais capazes e, conseqüentemente, aumentar o seu prestígio.

## **5. Metodologia da Pesquisa**

O presente trabalho constitui um estudo exploratório, orientado à busca de informações na área da gestão de universidades, tendo como foco de análise a Universidade Regional de Blumenau, localizada em Blumenau, Santa Catarina, Brasil.

Desenvolveu-se o presente artigo, inicialmente, por meio de uma abordagem teórica sobre os fundamentos da teoria dos recursos e capacidades e sobre a sua aplicabilidade no meio universitário.

Posteriormente, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a análise documental e a pesquisa de campo, utilizando entrevistas com pauta aplicada aos dirigentes da universidade objeto de estudo.

A partir desta análise, foi possível configurar um modelo de gestão universitária baseado na teoria dos recursos e capacidades.

## **6. Resultados Obtidos**

### **6.1 Análise Teórica**

A análise teórica realizada apresentou os fundamentos da teoria dos recursos e capacidades, discutindo sua importância como base para a formulação de estratégias, especialmente para as organizações universitárias.

Neste sentido, destacou que as universidades, em função de suas peculiaridades, têm, na teoria dos recursos e capacidades, uma base muito mais sólida para a formulação de estratégias e gestão do que aquela fornecida pelo enfoque externo. Assim sendo, foi possível configurar um modelo de gestão baseado nessa abordagem e que, segundo o autor deste artigo, pode ser posto em prática nas organizações universitárias.

O modelo proposto inclui diversas considerações. Uma delas é que, em função de suas peculiaridades, as organizações universitárias caracterizam-se por uma reduzida capacidade para estabelecer respostas rápidas, o que gera dificuldades intensas para adotar processos de formulação de estratégia e gestão que tenham por base identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Ao mesmo tempo em que as características particulares das universidades dificultam a sua constante adaptação ao meio externo, criam um clima propício à utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para a formulação de estratégias e gestão, tal como apresenta o modelo proposto.

Em linhas gerais, o modelo proposto sugere que, inicialmente, as universidades verifiquem as possibilidades de combinação/articulação de sua base de recursos e capacidades para desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão de uma maneira especialmente bem feita. Em seguida, a instituição deve tratar de formular estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz dessas atividades em relação às demandas externas identificadas.

## 6.2 Estudo Empírico

A partir da análise teórica, e com a finalidade de verificar a validade tanto do modelo proposto como das demais afirmações apresentadas, desenvolveu-se o estudo empírico, o qual foi levado a cabo por meio de análise documental e da realização de entrevistas com dirigentes da universidade objeto de estudo.

### 6.2.1 Análise documental

A análise documental permitiu a descrição dos processos que a universidade objeto de estudo declara formalmente estar realizando em termos de formulação de estratégias e gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A partir dos estatutos, regimentos e demais documentos analisados foi possível constatar que a administração superior (Reitoria, Pró-reitorias e Conselhos Superiores) é responsável pelo exercício de atividades tais como aprovação de linhas gerais de atuação da universidade; atuação como órgão deliberativo, normativo, de consulta e de orientação geral em assuntos de política administrativa e de planejamento universitário; elaboração e estabelecimento de normas gerais, de controle financeiro, etc.

Constatou-se, também meio da análise documental, que a alta administração não tem como atribuição, ou responsabilidade, o desenvolvimento de processos de planejamento ou a formulação de estratégias a serem implementadas de uma maneira centralizada e dirigida para a universidade como um todo.

De igual forma, quando se analisou o que a universidade objeto de estudo declara formalmente estar realizando, verificou-se que a gestão/planejamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária não constituem processos centralizados, senão descentralizados e levados a cabo pelas unidades.

No que se refere ao ensino, constatou-se que a alta administração exerce somente atividades de natureza normativa, permissiva e de regulamentação geral, enquanto que o planejamento, a organização e o desenvolvimento dessa atividade constitui uma responsabilidade das unidades, tais como os centros e os departamentos.

Quanto à gestão/planejamento das atividades de ensino, verificou-se que a mesma se caracteriza como um “processo rotineiro” que, em linhas gerais, apresenta as seguintes características: a unidade acadêmica interessada institui uma comissão com a finalidade específica de elaborar um projeto para a criação do curso novo; estando elaborado o projeto, o mesmo é submetido ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, ao qual compete autorizar o funcionamento de cursos de graduação e pós-graduação.

Assim sendo, a estrutura dos cursos (disciplinas obrigatórias e optativas, número de créditos, etc.), as condições de aceitação e a matrícula dos alunos, as transferências, os sistemas de avaliação da aprendizagem, as condições para a obtenção da titulação, a contratação de professores e a distribuição das aulas estão regulamentados e constituem um conjunto de decisões rotineiras levadas a cabo pelos departamentos.

De acordo com o Projeto Político-Pedagógico do Ensino de Graduação da Fundação Universidade Regional de Blumenau (2005, p.50),

a maior parte dos cursos foram implantados em função das demandas de profissionais da área na região. Alguns foram criados por ocasião da transformação da Fundação em Universidade, que tinha a exigência de uma maior número de cursos nas áreas humanas e sociais, como o

caso de História, Ciências Sociais e Serviço Social. O curso de Ciências da Religião deve sua implantação à legislação que regulamenta o ensino religioso nas escolas. O curso de matemática a partir da extinção do curso de Ciências do 1º grau, por força da lei.

Uma vez em andamento, os cursos instituídos praticamente não passam por transformações relevantes. Sobre este tema, consta no Projeto Político-Pedagógico do Ensino de Graduação da Fundação Universidade Regional de Blumenau (2005, p.15) que, “analisando-se as reformas curriculares efetuadas nos mais diferentes cursos, identifica-se como principal finalidade a mudança de carga horária, nomenclatura e posição das disciplinas na matriz curricular.”

As reformas mencionadas, assim como outras mais significativas que eventualmente possam ocorrer, geralmente são realizadas por comissões especialmente constituídas para esse fim, o que implica reuniões, formação de grupos de trabalho e deliberações diversas, necessitando de tempo para que as mudanças ocorram de uma forma democrática e transparente. Sobre esse tema, Andrade (2003, p. 19-20) salienta que, “nas atuais sociedades democráticas e pluralistas, tanto os professores como os alunos vêm exigindo que a universidade passe a ser uma instituição cada vez mais aberta, mais crítica e mais livre, e onde as decisões sobre o que se ensina e como se ensina sejam cada vez menos dependentes de decisões da administração superior.”

Assim, dificilmente os processos de formulação de estratégias e gestão das atividades de ensino da universidade objeto de estudo poderiam ser levados a cabo por meio da produção de respostas rápidas às exigências do ambiente externo, tal como exige o enfoque externo.

Em função das características identificadas nos processos de gestão das atividades de ensino da universidade objeto de estudo, considera-se que seja mais eficaz a utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para a formulação de estratégias. Isso quer dizer que os processos de formulação de estratégias e gestão das atividades de ensino devem iniciar com a análise das possíveis combinações/articulações que mais eficientemente utilize a base de recursos e capacidades internas da universidade.

Sobre as atividades de pesquisa, igualmente se constatou que as unidades (centros, departamentos ou institutos) são os responsáveis por seu planejamento e gestão. Assim, o papel da alta administração, nesse processo, se restringe à definição das políticas gerais e ao exercício da supervisão geral.

Sobre esse tema, consta no Projeto Político-Pedagógico do Ensino de Graduação da Fundação Universidade Regional de Blumenau (2005, p.52) que

em relação à Pesquisa, os trabalhos desenvolvidos na FURB, e em todas as IES do Brasil, seguem as diretrizes nacionais estabelecidas, principalmente, pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Essas diretrizes determinam que os pesquisadores se organizem em grupos de pesquisa que devem ser constituídos por pesquisadores (professores e estudantes) que desenvolvam linhas de pesquisa com alguma ligação. (...) a partir, então, das linhas de pesquisa (que devem ser aprovadas em nível de unidade acadêmica) são especificados os projetos que estabelecem os pontos de investigação a serem abordados pelos pesquisadores responsáveis pela linha de pesquisa.

Em síntese, pode-se afirmar que, segundo o que se constatou com a análise dos documentos oficiais da universidade objeto de estudo, praticamente todo o processo de planejamento, de formulação de estratégias

e de gestão das atividades de pesquisa constitui uma responsabilidade das unidades. Mais especificamente, constatou-se que as realizações obtidas por meio dessa atividade se originam dos projetos elaborados pelos professores, tendo como base as suas habilidades individuais.

Esse fato mostra que, conforme se discutiu na abordagem teórica, muitos temas estratégicos das universidades, tal como a pesquisa, estão sob controle direto de profissionais individuais. Sendo assim, considera-se que a utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para formulação de estratégias e gestão apresenta uma possibilidade de êxito maior do que aquela proporcionada pelo enfoque externo.

Quanto às atividades de extensão, da mesma maneira que o ensino e a pesquisa, a alta administração da universidade analisada restringe a sua atuação à definição de políticas e de normas gerais e à supervisão geral. Dessa forma, são os departamentos e as unidades estabelecidas especialmente para esse fim que se dedicam ao planejamento e à execução das atividades de extensão, tanto de natureza permanente como temporária.

De acordo com o que consta em seus documentos oficiais (Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2001b; 2004; 2005), as atividades de extensão existentes na FURB partem de iniciativas individuais de professores, os quais são os responsáveis tanto pela elaboração como pelo desenvolvimento dos projetos. Considera-se que esse fato se constitui em mais um argumento para que se possa afirmar que a utilização da teoria dos recursos e capacidades se caracteriza como uma base mais eficaz para a formulação de estratégias e gestão do que aquela proporcionada pelo enfoque externo.

#### 6.2.2 Entrevistas realizadas

Através das entrevistas realizadas foi possível averiguar que existe muita semelhança entre as opiniões dos dirigentes entrevistados no que se refere às características gerais dos processos de planejamento e gestão das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão atualmente existentes na Universidade.

No que diz respeito ao **ensino**, foi possível constatar que existe um consenso entre os dirigentes entrevistados. Quando questionados sobre a realização, ou não, de pesquisa de mercado para criação de novos cursos de graduação, os dirigentes entrevistados apresentaram as seguintes respostas:

Apenas 4,35% dos entrevistados concordaram parcialmente com a afirmação de que a criação de cursos de graduação na FURB resulta de pesquisas de mercado realizadas por empresas contratadas especialmente para este fim (82,61% discordaram total ou parcialmente desta afirmação, ou não sabem, e 13,04% posicionaram-se como neutro).

Por outro lado, 21,74% afirmaram que concordam parcialmente com a afirmação de que a universidade utiliza pesquisa de mercado realizada por profissionais da própria instituição (30,43% discordam total ou parcialmente desta afirmação, ou não sabem, e 47,83% posicionaram-se como neutros).

Destaca-se aqui o fato de nenhum dos dirigentes entrevistados concordou integralmente com a afirmação de que a universidades utiliza a pesquisa de mercado (contatada ou própria) para decidir a respeito da criação de cursos de graduação.

Tendo-se por base estes percentuais, pode-se afirmar que a FURB não costuma realizar pesquisa de mercado para tomar decisões a respeito da criação de cursos de graduação.

Igual situação ocorre quando se refere aos cursos de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu, cujas respostas dos dirigentes entrevistados apresentaram os seguintes resultados: em ambos os casos (lato ou stricto sensu) apenas 4,35% dos concordaram apenas parcialmente com a afirmação de que a universidade utiliza pesquisa de mercado realizada por empresas contratadas para este fim, e 13,04% concordaram parcialmente que a própria instituição realiza pesquisa com esta finalidade.

Foi constatado também que 82,61% dos dirigentes entrevistados compartilham a opinião de que o planejamento do ensino se caracteriza como um processo rotineiro. Deste modo, igualmente ao que se constatou através da análise documental, as entrevistas realizadas demonstraram que a maior parte das atividades de ensino, tais como definição da estrutura dos cursos, as condições de aceitação e a matrícula dos alunos, as transferências, os sistemas de avaliação da aprendizagem, as condições para a obtenção da titulação, a contratação de professores e a distribuição das aulas estão regulamentados e constituem um conjunto de decisões rotineiras levadas a cabo pelos departamentos.

Sobre as atividades de **pesquisa**, foi possível constatar que também existe muita semelhança entre as opiniões dos dirigentes entrevistados. 82,61% destes discordaram da afirmação de que as atividades de pesquisa resultam de planos e/ou projetos elaborados pela alta administração para a universidade como um todo. Na realidade, esta atividade ocorre de forma descentralizada, a partir das diversas unidades.

No que se refere a afirmação de que as atividades de pesquisa resultam de pesquisa de mercado realizada pela própria instituição ou por empresa contratada com esta finalidade, 73,91% discordam, 8,7% responderam que não sabem, e 13,04% posicionaram-se como neutros. Apenas 4,35% concordaram com esta afirmação.

Sobre a afirmação de que as atividades de pesquisa resultam do aproveitamento da estrutura de recursos físicos e tecnológicos existentes na instituição, 39,13% concordaram, 52,17% posicionaram-se como neutros e 4,35% afirmaram que não sabem. Contudo, apenas 4,35% discordaram desta afirmação.

Por outro lado, 82,61% concordaram com a afirmação de que as atividades de pesquisa resultam do aproveitamento das experiências, habilidades e/ou conhecimentos específicos dos professores. Destaca-se o fato de que nenhum dos entrevistados discordou desta afirmação (8,7% responderam que não sabem e 8,7% posicionaram-se como neutros).

No que se refere às atividades de **extensão**, o acordo de opiniões entre os dirigentes entrevistados mais uma vez foi constatado. Foi constatado que 69,57% dos dirigentes entrevistados discordaram da afirmação de que as atividades de extensão realizadas na universidade resultam de pesquisa de mercado formalmente realizada pela própria instituição ou por empresa contratada com esta finalidade. 13,04% responderam que não sabem, e 8,7% afirmaram que não sabem. Apenas 8,7% concordaram parcialmente com esta afirmação.

No que diz respeito à afirmação de que as atividades de extensão resultam do aproveitamento da estrutura de recursos físicos e tecnológicos atualmente existentes na universidade, 56,52% concordaram, 30,43% posicionaram-se como neutros e 13,04% afirmaram que não sabem. Não obstante, nenhum dos dirigentes entrevistados discordou desta afirmação.

Destaca-se também o fato de que o fato de que 78,26% dos dirigentes entrevistados concordaram com a afirmação de que as atividades de extensão atualmente existentes na universidade resultam do aproveitamento das experiências, habilidades e/ou conhecimentos específicos dos professores (8,7% posicionaram-se como neutros e 13,04% afirmaram que não sabem e, uma vez mais, nenhum dos entrevistados discordou desta afirmação.

## **7. Considerações Finais**

Com a realização deste estudo foi possível descrever e analisar os fundamentos da teoria dos recursos e capacidades, assim como discutir a sua utilização como base para a formulação de estratégias. Foi possível também apresentar as principais peculiaridades das instituições acadêmicas e propor um modelo de gestão de universidades fundamentado nesta teoria.

Para validar o modelo proposto foi desenvolvida uma análise documental e uma pesquisa de campo as quais produziram o mesmo resultado.

Assim, a partir do que a universidade pesquisada declara formalmente estar realizando em termos de formulação de estratégia e gestão de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, e também a partir da opinião dos dirigentes entrevistados, foi possível constatar que a mesma apresenta determinadas características peculiares. Tais peculiaridades praticamente impedem que a universidade objeto de estudo possa responder com rapidez e com efetividade às exigências por ações racionais e se adaptar prontamente às mudanças ambientais, tal como exige o enfoque externo.

Por essa razão, considera-se possível afirmar que o desenvolvimento dos processos de formulação de estratégias e gestão das universidades, tendo por base a teoria dos recursos e capacidades, apresenta uma maior possibilidade de êxito do que aquela apresentada pelo enfoque externo.

Acredita-se, também, que o modelo de gestão universitária proposto neste estudo se caracteriza como um instrumento capaz de apoiar os dirigentes das instituições acadêmicas em sua desafiadora tarefa de conduzir a universidade a um futuro alternativo desejado.

Finalmente, em função do que se há discutido neste artigo, considera-se que o mesmo cumpriu plenamente os seus propósitos, respondendo as questões que nortearam este estudo. Assim sendo, sem a intenção de considerar os resultados alcançados como generalizáveis, se acredita que os dirigentes das organizações universitárias, em geral, podem identificar neste estudo algumas contribuições úteis para o desenvolvimento de suas atividades.

## **Referências**

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, p. 33-46, 1993.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Las instituciones universitarias como organizaciones complejas**: análisis comparativo de instrumentos de planificación y gestión. Barcelona, 2003. 264p. Tese (Doutorado em Administración y Dirección de empresas) – Departament d'organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya.

BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.

\_\_\_\_\_. **Estrutturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores, 1982.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, Nº 1, p. 99 - 120, 1991.

CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and Structure**: chapters in the history of american industrial enterprise, Cambridge, MA: MIT PRESS, 1962.

COHEN, Michael D. ; MARCH, James G. **Leadership and ambiguity**: the american college president. Boston: Harward Business School Press, 1986.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**, São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset Stock accumulation and sustainability of competitive advantage, **Management Science**, Vol. 35, Nº 12, December, p. 1504-1513, 1989.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU. **Estatuto da universidade de Blumenau**. Blumenau: FURB, 2001a.

\_\_\_\_\_. Regimento geral da universidade. **Blumenau: FURB, 2001b**.

\_\_\_\_\_. Regimento geral da Reitoria da Universidade Regional de Blumenau. **Blumenau: FURB, 2003**.

\_\_\_\_\_. Resolução Nº 22/2003N. **Blumenau: FURB, 2003**.

\_\_\_\_\_. Projeto político pedagógico do ensino de graduação. **Blumenau: FURB, 2005**.

GOULART, Flávio A. de Andrade; CUNHA, Rosani Evangelista da. Da burocracia à ad hocracia. **Revista do serviço Público**. Rio de Janeiro, n. 3, p. 59-60, jul./set. 1999.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, **California Management Review**, spring, p. 114-135, 1991.

. \_\_\_\_\_. **Dirección estratégica**: conceptos, técnicas y aplicaciones, 1. Ed. Madrid: Civitas, 1996.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Administración estratégica**: un enfoque integrado, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2003.

ITAMI, Hiroyuki. **Los activos invisibles**, em CAMPBELL, Andrew; LUCHS, Kathlenn Sommers. Sinergia estratégica. Bilbao: Deusto, 1994.

KAST, Fremont & ROSENZWEIT, James E. Organização e administração: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1987.

LANZILLOTTI, Viviane de Souza. **Reengenharia na universidade: uma interface possível?** in: FINGER, Almeri Paulo (organizador). Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

MAASSEN, Peter A. M.; POTMAN, Henry P. Strategic decision making in higher education: an analysis of the decision making aspects of the planning system in Dutch higher education. Enschede, Center for Higher Policy Studies (CHEPS), p. 7-9, August, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Mintzberg y la dirección**. Madrid: Ediciones Diaz de Sants, 1991.

\_\_\_\_\_. **La organización profesional**, in: MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall, 1993.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm, em R. Lamb Ed., **Competitive Strategic Management**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, p. 556-570, 1984.

SCHWARTZMAN, Simon. **La universidad como empresa económica**. Valdivia: Universidad Austral de Chile, 1996.

VUGHT, Frans A. van. **Governmental strategies and innovation in higher education**. London: Jessica Kingsley Publ., 1989.

\_\_\_\_\_. Flexibility production and pattern management: two basic instruments of strategic planning for higher education, **Center for Higher Policy Studies (CHEPS)**, Enschede, v. 4, p. 7-8, 1991.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**, São Paulo: Atlas, 2000.