

PECULIARIDADES DA ANÁLISE AMBIENTAL PARA O TERCEIRO SETOR: O CASO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

Leonel C. Rodrigues¹

Valéria Riscarolli²

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida³

Resumo: A incapacidade do governo de apoiar integralmente as causas sociais, sem risco da perda de eficiência e controle, dá oportunidade a que as comunidades privadas e organizações do segundo setor, possam criar soluções alternativas, como as Organizações do Terceiro Setor – OTS, aos problemas sociais com impactos negativos sobre a sociedade. Das áreas mais atendidas pelas OTS, a educação apresenta um tipo de organização particular: as Universidades Comunitárias (UC). Focando estas organizações, o presente trabalho visou a determinar, numa amostra de 10 UC no Estado de Santa Catarina, como estas realizam a análise ambiental (AA), sob o ponto de vista das particularidades das OTS e se as utilizam em seu Planejamento Estratégico (PE). Os principais resultados indicam que a AA realizada por estas UC obedece ao modelo padrão usado para o segundo setor. Há ênfase na análise de seu entorno competitivo e nas ameaças do ambiente externo, mais do que na combinação de oportunidades e forças internas, ou competências centrais. Dos cinco recursos chaves das OTS, apenas um (clientes para as OTS, ou alunos para as UC) são devidamente considerados. Apesar de considerarem as questões estratégicas e recursos de uma forma geral na formulação de suas estratégias, há uma quase negligência na avaliação das estratégias correntes e critérios de desempenho atuais. Isto leva a concluir, principalmente, que as UC não se vêem como ou não se atêm às suas características de similaridade com as OTS, perdendo uma grande oportunidade de melhorar a elaboração e aumentar a eficácia de seu PE.

Palavras-chaves: Análise ambiental. Terceiro setor. Universidades e faculdades.

1 INTRODUÇÃO

É constitucional que o Estado tenha por obrigação atender as questões sociais relativas à saúde, educação, transporte coletivo, infra-estrutura, energia e meio ambiente.

¹ Professor do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Nove de Julho e aluno do programa de Pós-Doutorado em Administração da USP, São Paulo – SP. E-mail: leonelcezar@terra.com.br

² Aluna do Programa de Doutorado em Administração da USP, São Paulo – SP, E-mail: riscarolli@hotmail.com

³ Professor do Programa de Pós-Graduação da USP, São Paulo-SP. E-mail: martinho@usp.br

A complexidade crescente da sociedade urbana dos últimos séculos exigiu um aumento de tamanho do Estado quase impossível de ser adequadamente organizado e controlado. Não apenas a crise de concepção do Estado, mas “a precarização dos empregos e a nova idealização do Estado Mínimo, parceiro da sociedade civil” (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, p.1, 2001), têm contribuído significativamente para diminuir a presença deste nas questões sociais inerentes à sua responsabilidade e natureza.

As questões sociais, cada dia menos assistidas pelo Estado, aumentam exponencialmente com o novo estilo de organização da sociedade. Novas questões, de ordem ambiental, legal, educacional e tecnológicas, surgem como origem das questões sociais urbanas. Para amenizar as questões sociais não atendidas pelo Estado, organizações do segundo setor e grupos de pessoas ou mesmo indivíduos mobilizam-se criando organizações chamadas do Terceiro Setor (OTS), visando a atender àquelas questões. Uma nova forma de estruturação da sociedade começa a ser construída por meio de organizações não-governamentais.

Este tipo de organização, obviamente, possui características bastante diferentes das do segundo e do primeiro setor. Não tem fins lucrativos, são filantrópicas e podem ser constituídas sob diferentes formas legais: fundações, autarquias, empresas de serviços assistenciais, etc (DRUCKER, 1994; MOTTA, 1982; KANITZ, 2003; COELHO, 2000). Dentre estas organizações foca-se aqui aquelas voltadas para a área da educação, mais especificamente, da educação superior, as universidades comunitárias.

Há várias razões que nos levam a ver estas como organizações do terceiro setor. Primeiro, por possuírem natureza privada, serem instituídas por grupos de pessoas da comunidade, não terem fins lucrativos e serem filantrópicas. Segundo, por estas organizações estarem explicitamente citadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 (BRASIL, 1996), como formas de o, como formas de organizações prestadoras de serviços educacionais. Do universo de organizações classificadas pela LDB 9394/96 (Faculdades Isoladas, Faculdades Integradas, Centros Universitários e Universidades) identificadas como Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas, as únicas que possuem características definidas segundo o perfil das organizações do terceiro setor, são as universidades comunitárias. Finalmente, estas instituições, apesar de sua natureza singular, não são vistas como OTS e sua administração parece não alavancar em suas características mais típicas, como forma de ganhar legitimidade e garantir sustentabilidade.

1.1 PROBLEMA E RELEVÂNCIA

Por sua natureza atípica (OTS e de organização complexa) e seus fins (difusos), essas instituições são difíceis de serem administradas de forma eficaz (LYONS, 1998). A dificuldade de administrá-las reside principalmente no fato de não terem fins lucrativos, terem produtos/serviços de interesse social e, principalmente, por alimentarem sua motivação nos valores associados às suas missões (BRYSON, 2004). Em alguns países, como no Brasil, a exacerbação da ineficiência administrativa é muitas vezes amplificada, graças à impossibilidade de remuneração profissional de suas Direção Executiva (as Reitorias, neste caso).

Por uma ou outra razão, as dificuldades de administração, aumentam significativamente sua sobrevivência no longo prazo, especificamente por impenderem aí dois desafios básicos. Um refere-se ao desafio da sustentabilidade e o outro ao desafio da eficiência. Ambos são apontados e discutidos em profundidade por Salomon (1997)

em relação às OTS. A sustentabilidade diz respeito à capacidade de atrair recursos financeiros e de se auto-sustentar. E a eficiência diz respeito ao desempenho no cumprimento de sua missão.

Como para estas organizações (tanto as UC quanto as OTS), o conceito de competição por clientes não se aplica da mesma maneira que para as organizações do segundo setor, os mesmos elementos constitutivos de seu ambiente passam a desempenhar diferentes papéis, a ter diferentes pesos e a influenciar de formas diferentes o desempenho geral da organização. Pode-se depreender daí que o planejamento de longo prazo para estas instituições é vitalmente importante. Desta forma, passa a ser igualmente importante a análise dos fatores ambientais para seus planejadores.

A Análise ambiental é uma fase inerente ao processo de planejar, especialmente do planejar estratégico no longo prazo. Em se tratando de OTS, a eficácia do planejamento estratégico depende de uma eficiente avaliação das singularidades do ambiente que influenciam o comportamento e o desempenho da organização. Isto é ainda mais típico quando se trata de UC. As singularidades que envolvem estas últimas organizações têm origem em intangíveis (valores da missão, imagem, marca) que aumentam a imprecisão do impacto das forças ambientais sobre o seu desempenho. Isto torna especialmente difícil a formulação de estratégias vencedoras para estas instituições.

Por isso, a análise ambiental é um estágio crítico no processo de planejamento estratégico e formulação de estratégias destas instituições (UC) que merece um estudo específico. Finalmente, as UC são social e academicamente importantes, não só no país, mas na América Latina, já que esta é a área de maior investimento social por meio de OTS, segundo Landim (1999). Com tamanhos que variam entre aproximadamente 5.000 e 30.000 alunos, sua importância aumenta ainda mais no Estado de Santa Catarina. Quando somadas, as UC neste estado atendem acima de 70% de toda a demanda por ensino superior do estado, segundo dados da Associação Catarinense de Fundações Educacionais (2002).

Uma curiosidade natural nos leva a inquirir quais seriam as particularidades destas organizações que as tornam uma classe de organização à parte e requerem um tratamento administrativo específico? Ainda, que particularidades da análise ambiental devem ser consideradas quando se planeja promover mudanças estratégicas ou reposicionar suas operações estrategicamente em seu ambiente de operação?

1.2 OBJETIVOS

Para responder a estas perguntas, o propósito deste trabalho é identificar quais particularidades da análise ambiental (AA) são consideradas no processo de planejamento estratégico destas instituições e como tais particularidades estão sendo usadas em seus respectivos processos de planejamento e formulação de estratégias institucionais.

1.3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

Dada a incipiência de pesquisas neste tema específico, a presente tem caráter exploratório e por isso, descritiva. O levantamento dos dados foi realizado por meio de um questionário semi-estruturado, com perguntas fechadas e abertas, permitindo uma análise estatístico-descritiva das informações coletadas. O questionário foi aplicado a todas as Universidades Comunitárias do Estado de Santa Catarina, num total de 10

instituições. As perguntas fechadas visam a respostas de caráter qualitativo, traduzidos em valores quantitativos por meio da escala de Likert. A escala de valores usada foi: 1- Não(inexistência); 2- Não, mas o tema foi comentado na ocasião; 3- Sim, superficialmente; 4- Sim, com algum detalhe; e 5- Sim, com profundidade, de forma sistêmica. O questionário está dividido em 6 blocos com o constructo detalhado na figura 1.

BLOCO	CONTEÚDO	QUESTÕES	OBJETIVO
I	Composição da Equipe de Planejamento Estratégico	1	Identificar a composição da equipe de PE, o envolvimento da Alta Administração e a presença de especialistas na equipe.
II	Processo do Planej. Estratégico	2,3,4,5 e 6	Identificar a lógica metodológica utilizada nas questões-eixo do P.E. (Missão, Visão, An. Amb. Obj. Estrat. e Formulação de Estratégias).
III	Avaliação da Natureza da Instituição	7, 26, 27, 28, 29, e 30	Verificar se as instituições levam em conta a natureza de OTS e a forma de governança institucional.
IV	Análise Ambiental Externa	8,9,10,11,12,13, 14, 15,16,17,18,19,31,32,33,34,35 e 36.	Identificar os cenários externos mais valorizados pelas instituições e fatores constitutivos particularizantes da AA para as pesquisadas.
V	Análise Ambiental Interna	20,21,22,23 e 24	Avaliar abordagem dos elementos internos, particularizantes da instituição.
VI	Fixação de Objetivos Estratégicos	37,38,39 e 40	Determinar se objetivos estratégicos são formulados com base em fatores da análise ambiental (O/A e F/Fr) ou com base em outros fatores internos.

Figura 1- Constructo da Pesquisa

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aqui procede-se a uma revisão da literatura específica, focando especialmente no entendimento do que seja o terceiro setor, na concepção de análise ambiental e nas particularidades da análise ambiental interna e externa de organizações de terceiro setor. Também, especial atenção é dispensada à relação análise ambiental e a questão estratégica das organizações do terceiro setor.

2.1 UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

A existência e natureza das Universidades Comunitárias estão definidas na LDB 9394/96, em seu artigo 20. Segundo esta lei são instituições de caráter privado, estabelecidas por grupos de pessoas de uma comunidade. São definitivamente organizações sem fins lucrativos e filantrópicas. Normalmente no Brasil e especificamente em Santa Catarina, as Universidades Comunitárias são instituídas com o aval do poder municipal, porém, não são sustentadas por este. A definição contida na lei é que nos permite classificá-las como uma organização do terceiro setor, segundo o entendimento do conceito de OTS.

O censo de Instituições de Ensino Superior no Brasil feito pelo Instituto de Educação e Pesquisa (INEP), indica haverem 56 universidades, na classe Comunitárias/Confessionais/Filantrópicas. Somadas estas universidades são responsáveis por 385.841 das 851.764 vagas disponíveis no país (cerca de 45%), em 2002 (INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO E PESQUISA ANÍSIO TEIXEIRA, 2002). Infelizmente a pesquisa não separa as comunitárias das outras duas, mas os números dão uma boa idéia da importância social destas universidades. Como indicamos anteriormente, em Santa Catarina, onde se concentra o maior número delas, a estrutura de ensino superior está marcadamente delineada pela estrutura das comunitárias, este percentual sobe para pouco mais de 70%, segundo dados da Associação Catarinense de Fundações Educacionais (2002).

Utilizando parâmetros de classificação de Bess (1988) de universidades, segundo tamanho, governança e complexidade, aplicados à nossa realidade, pode-se colocar de um lado do espectro, as grandes universidades públicas e confessionais e do outro, as pequenas Faculdades isoladas. No centro estariam os Centros Universitários e entre estes e as grandes universidades, as Comunitárias. Estas últimas, praticamente em sua totalidade, são instituições que oferecem uma grande variedade de cursos de graduação e uns poucos programas de Mestrado e com raríssimas ofertas de Doutorado.

Na classificação de Rodrigues e Tontini (1997), dentro do conceito de plenitude institucional, das quatro categorias disseminadoras, codificadoras/decodificadoras, aplicadoras e geradoras, as universidades comunitárias poderiam ser classificadas categorizadas como codificadoras/decodificadoras. Neste sentido, são universidades que se distinguem basicamente pelo ensino de graduação, já com um número razoável de doutores (entre 35% e 60%). Sua pós-graduação ainda incipiente lhes dá um grau moderado de maturidade institucional (na escala crescente de maturidade: disseminadora – geradora), porém, não as distingue ainda pela sua capacidade de pesquisa. Sua influência na comunidade é marcante, todavia, pela grande capacidade e foco na análise e síntese de problemas da comunidade de seu entorno, e de suas soluções.

2.2 O QUE É O TERCEIRO SETOR

Em termos econômicos, o primeiro setor, por definição está reservado às instituições governamentais (em seu mais amplo sentido). O segundo setor refere-se às iniciativas de caráter privado. Nele estão incluídas todas as atividades individuais e das organizações com fins lucrativos (indústria e comércio). O terceiro setor é o conjunto de entidades, de caráter social, que se voltam para as lacunas deixadas pelo Governo.

Vários autores discutem o conceito e a natureza das organizações do terceiro setor. Por exemplo, Kanitz, (2003, p. 1) define-o como sendo um setor “constituído por

organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm por objetivo gerar serviços de caráter público.” Sob este mesmo conceito e sem acrescentar outro enriquecimento, Thompson (1997) igualmente define organização do terceiro setor.

De concepção mais simples, porém, com uma visão mais ampla, Marçon e Escrivão Filho (2001, p.1) vêem o terceiro setor como a “sociedade civil organizada...[visando a] desenvolver atividades beneficentes, religiosas, sociais, culturais, de conhecimento, filantrópicas, ...”

Drucker (1994) define organizações do terceiro setor, por meio de seus produtos e sua função na sociedade. Assim, organizações do terceiro setor, ou sem fins lucrativos, não são governamentais, porque, não controlam, nem tampouco legislam. Não são do segundo setor, porque não fornecem bens ou serviços economicamente transacionáveis. “Seu produto”, insiste Drucker (1994, p. 14), “é um ser humano *mudado*.... Seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança [desassistida] que aprende, um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio...” A definição aplica-se tipicamente às universidades comunitárias, como agentes que alteram o curso do destino social dos que passam por sua influência.

Outros autores, como Salomon (1997), ampliam o conceito das organizações do terceiro setor para outros valores. Segundo Salomon, o terceiro setor são instituições que congregam um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua. Salomon, apesar de não explicitar, deixa claro em sua descrição das organizações do terceiro setor que este conceito de organização orienta a sociedade em direção à nova ordem social, isto é, à do pleno florescimento democrático de forma mais útil ao progresso econômico moderno. Este parece ser tipicamente o caso da missão e da visão funcional das universidades comunitárias na sociedade. Essas organizações, segundo Baldrige (1983), caracterizam-se por seus objetivos difusos, sua natureza política, baseada em grupos de interesses, estrutura complexa e grande sensibilidade às forças do ambiente externo.

2.3 ANÁLISE AMBIENTAL

Bryson (2004) desenvolve um processo de dez estágios para elaboração e implementação de um Plano Estratégico para organizações sem fins lucrativos, tipicamente organizações do terceiro setor. Sem entrar em detalhes do processo para elaboração do Plano estratégico total, chama-se aqui a atenção para os estágios 4a e 4b (BRYSON, 2004, p. 24-25), que dizem respeito à análise ambiental, objeto deste estudo.

A estrutura básica do processo de formulação da análise ambiental do Plano estratégico de Bryson obedece ao mesmo processo de análise ambiental de Ansoff (ANSOFF e McDONNELL, 1993). A abordagem da análise é realizada pela avaliação das variáveis influtivas contidas em cenários específicos (político, econômico, tecnológico e social). Estas variáveis são genericamente conhecidas como variáveis *PEST*. Em casos específicos, Bryson (2004, p. 87) ainda cita que diferentes organizações “podem acrescentar outras variáveis de cenários que lhes interessam.” Como as variáveis do cenário Educacional para uma organização de ensino, ou as variáveis do Ambiente Físico, para uma organização naturalista ou com interesses no ambiente natural. Bryson, ainda acrescenta e detalha no processo da análise ambiental, os Controladores de Recursos-chaves (clientes, usuários, contribuintes, colaboradores, voluntários e reguladores), as Forças Competitivas e as Forças Colaborativas.

Os elementos ambientais influtivos são avaliados por meio de um diagnóstico externo

e interno do ambiente organizacional. Aí, todas as forças ambientais, as controláveis e as incontroláveis, seus impactos sobre a organização e suas conseqüências (ameaças e oportunidades, forças e fraquezas) são consideradas e avaliadas.

Similarmente ao modelo de Almeida (2001), porém de forma mais simplificada, Bryson também entende que os fatores ambientais são basicamente fatores que não estão sob o controle da organização. Parte dos fatores do ambiente interno de Bryson, porém, (aspectos internos, não ligados ao ambiente, no modelo de Almeida) são controláveis pela organização.

Apesar de reconhecer que as variáveis incontroláveis fazem parte do ambiente da organização, Bryson não usa o impacto destas variáveis sobre as organizações como mecanismo para apropriar as estratégias, como no modelo de Almeida (2001). Neste último modelo, as forças incontroláveis do ambiente são claramente separadas das forças controláveis. Almeida entende que as variáveis incontroláveis fazem parte do ambiente e classifica-as em forças do macro ambiente (Clima e Solo) e forças do ambiente operacional e interno. No ambiente interno, porém, Almeida considera apenas as forças incontroláveis (como pressupostos, crenças, valores e normas culturais). Bryson, no entanto, não distingue as forças incontroláveis, presentes no modelo de Almeida, das forças controláveis internas (como pessoas, informações, infra-estrutura e competências) e as chama de Recursos do ambiente interno.

Por outro lado, com o mesmo entendimento de Ansoff (1980) acerca do processo de formulação da estratégia, Bryson aponta a necessidade de análise e identificação de questões estratégicas (desafios críticos que afetam o desempenho, continuidade, missão, valores, clientes, financiamentos e administração) da organização como base para elaboração da estratégia. As estratégias atuais da organização são avaliadas à luz de *questões estratégicas*, como assinala Ansoff (1980) e somente então são elaboradas novas estratégias. Almeida (2001) em seu modelo igualmente orienta a avaliação das estratégias atuais, mas as novas estratégias são elaboradas diretamente a partir destas. A garantia da execução das mesmas é obtida com uma análise subsequente de viabilidade. Obviamente, as ações somente serão implementadas se as estratégias forem viáveis.

Quando se procede à análise das forças ambientais de Bryson, - cenários PEST - obedece-se a um processo racional e intuitivo de três fases interdependentes. Estas fases são caracterizadas pelas respostas a três perguntas básicas: (a) Quais são as tendências mais importantes no ambiente? (b) Quais os impactos destas tendências para a instituição? e (c) Quais são as oportunidades e ameaças mais significativas?

Das tendências mais importantes no ambiente, pode-se identificar as forças colaborativas ou contributivas. Estas podem conter grandes oportunidades de crescimento e consolidação para a organização. Dos impactos, pode-se intuir e deduzir oportunidades com maior profundidade. Oportunidades identificadas nas tendências ambientais são importante fator de consolidação institucional e devem ser especialmente avaliadas para a formulação das estratégias.

Forças contributivas podem ser caracterizadas por elementos dos cenários que orientam seus impactos sobre a organização de forma favorável. Por exemplo, uma situação de crescimento econômico produz um impacto favorável sobre a organização, por causa do crescimento do poder aquisitivo das pessoas e da probabilidade de maior sucesso do esforço para doações junto a empresas, pessoas físicas e governo (já que teoricamente, este disporia de mais recursos para convênios e suporte a projetos e programas). Os fatores de crescimento econômico, portanto, são forças contributivas reais. Nesta mesma linha, os reguladores possuem papel contributivo relevante, porque podem legislar indulgências e incentivos fiscais em favor destas instituições.

Forças competitivas são caracterizadas, muito à míude, pela presença de outras organizações que competem pelos mesmos recursos. No cenário educacional, por exemplo, o crescente número de instituições de ensino superior aumenta significativamente a competição entre as instituições. Podem também ser ações políticas de grupos ou partidos políticos, contrários à forma de ação social da instituição. Podem também ser forças de impacto negativo dos cenários econômicos, social ou educacional. Se a economia vai mal, por exemplo, (cenário econômico) tudo fica mais difícil, como comentado acima. Se a estrutura social (cenário social) é menos homogênea, também há um impacto negativo sobre o desempenho da organização. Numa universidade comunitária, por exemplo, haverá uma maior demanda por vagas de alunos carentes cujo custo deve ser coberto por fontes de recursos alternativos.

2.4 PARTICULARIDADES DA ANÁLISE AMBIENTAL PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Como chamamos atenção anteriormente, Drucker (1994) diz que uma organização do terceiro setor existe para *mudar* o homem. Sua missão e seus valores, portanto, estão altamente ligados a aspectos intangíveis, o que lhe dá uma natureza correspondente. Isto induziria seus mandatários, segundo Bryson (2004), a avaliarem os cenários ambientais, em busca de oportunidades e caminhos que motivem o cumprimento de sua missão. A realidade, porém, tem mostrado que a identificação de fatores ambientais com impacto sobre o desempenho de uma organização do terceiro setor não tem ajudado na tradução destes fatores/tendências em reais oportunidades. Após identificá-los, os mandatários ficam sem saber ao certo o que fazer. Ao contrário, as ameaças têm se tornado muito mais objeto de preocupação de seus planejadores.

Bryson (2004), em sua proposta de processo de análise ambiental, apresenta elementos que demonstram claramente as particularidades distintivas das organizações deste setor. Na análise ambiental externa há pelo menos dois conjuntos de elementos que possuem uma abordagem muito específica: são os **controladores de recursos-chaves** e os **competidores**.

Quanto aos controladores de recursos-chaves, também chamados de *stakeholders* externos, Bryson lista pelo menos 5 elementos: **Clientes** – são os membros da sociedade que usufruem dos benefícios/serviços da organização. No caso das universidades comunitárias, clientes, sem a mesma conotação dada pelas organizações do segundo setor, são os alunos; **Usuários** – é a sociedade ao largo, ou uma comunidade receptora específica dos clientes –ex-alunos ou profissionais- (por exemplo, pedagogos, formados pela universidade comunitária, podem possuir como usuário a comunidade de escolas de primeiro e segundo graus); **Contribuintes** – são membros da sociedade (pessoas físicas e organizações) que suportam financeiramente a organização, quer por meio de doações em dinheiro, quer por meio de doações patrimoniais. Este parece ser um dos maiores problemas de cunho cultural, que envolve as universidades comunitárias; **Membros** – são as pessoas que despendem tempo e capacidades pessoais a serviço da missão da organização (voluntários ou não. Nas universidades comunitárias, **membros** são os professores, funcionários e voluntários); **Reguladores** – são pessoas ou grupos políticos relevantes que interferem no desempenho e direcionamento da organização por meio de legislação específica. O monitoramento dos reguladores e de suas ações é vital para a continuidade da qualidade dos serviços da organização.

Quanto aos **competidores**, apesar de não explícito, o raciocínio de Bryson

acompanha a abordagem de Porter (1999). Competidores representam as *forças competitivas* que podem ou ameaçam a continuidade da Organização. No contexto das universidades comunitárias, das cinco forças competitivas de Porter (1999) três devem ser consideradas com mais detalhe, por possuírem real poder de barganha: (a) outras instituições que competem pelos mesmos recursos (públicos e privados) e mesmos clientes (público alvo de mesmo segmento social); (b) clientes, porque o poder da decisão pela opção por uma ou outra instituição é do aluno; e (c) novos entrantes, isto é, novas instituições que se estabelecem no setor atraídas pela lucratividade deste. É importante notar que as universidades comunitárias lutam contra as ameaças do tipo (a) e (c) de, sejam de mesma ou de diferentes naturezas (públicas, privadas e profissionais). Quanto aos **Fornecedores**, isto é, colégios de segundo grau de todas as origens, estes possuem menor grau de influência, porém, não podem ser desprezados como mecanismos de convencimento dos clientes (alunos) prospectivos das instituições. **Produtos substitutos** possuem ainda menor influência, já que aqui estamos falando de terceiro grau e não existe substitutivo para o terceiro grau. Tecnólogos e técnicos de segundo grau não representam forças competitivas ou que possam ameaçar substitutivamente os cursos do terceiro grau.

Do outro lado das forças competitivas estão as *forças colaborativas* que ajudam a manutenção e progresso da organização. Para as organizações sem fins lucrativos, a ação dos reguladores, como apontado acima, pode apresentar-se como uma importante força colaborativa, ou um grande impedimento, por razões evidentes. Outra força colaborativa são os canais de comunicação. A comunicação dos valores professados pelas organizações na sociedade é também importante para achar doadores que se convertam em contribuintes, como sugere Drucker (1994), consolidando a ação da organização no longo prazo.

Na figura 2 a seguir dá-se um exemplo de uma organização do terceiro setor, com uma interpretação dos elementos ambientais identificados como Recursos-Chaves e seus possíveis impactos sobre a organização, enfatizados por Bryson (2004).

Recursos-chaves	Quem são	Relevância/Impacto
Clientes	Alunos correntes	São umas das principais causas de definição do posicionamento da IES, da qualidade dos cursos, da quantidade de vagas e tipos de cursos oferecidos.
Usuários	Comunidade de procedência dos alunos, das Organizações e interessados da Comunidade que absorvem/recebem os “produtos” da IES. São os principais <i>stakeholders</i> da IES.	São os principais determinantes dos parâmetros de desempenho e eficiência para a IES, especialmente parâmetros qualitativos de desempenho da IES (por ex.: IES do ‘tipo’ A, B, ou C pelo resultado do Provão do MEC).
Contribuintes	Alunos que pagam suas mensalidades, doadores de dinheiro, de patrimônio físico, artístico ou cultural, e de serviços à IES. Podem ser Contribuintes formais e compulsórios (por serem clientes são contribuintes automáticos – ex.: alunos); ou Contribuintes informais ou temporários (por ex.: doadores).	Os Contribuintes viabilizam financeiramente a instituição. Ajudam a melhorar a capacidade de investimento, a qualidade da infra-estrutura e dos serviços prestados pela instituição.

Membros	<p>Contratuais: São os administradores, funcionários e docentes.</p> <p>Não-Contratuais: São Voluntários e membros de outras organizações prestadoras de serviços para a IES.</p>	<p>Contratuais: Sua qualificação e eficiência é determinante para o sucesso da missão institucional.</p> <p>Voluntários: enriquecem, ampliam e melhoram o caráter filantrópico da IES. Para algumas organizações podem ser os viabilizadores operacionais destas (por ex.: profissionais de renome lecionando gratuitamente em Mestrado/Doutorado).</p>
Reguladores	Políticos e legisladores educacionais no âmbito federal, estadual e municipal.	Pode inibir ou criar oportunidades, por meio das leis e regulamentações que ajudam a consolidar ou a melhorar a eficácia institucional.

Figura 2.- Recursos-Chaves de Bryson (2004) numa Instituição de Ensino Superior

Fonte: Adaptado de Bryson, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 3th. ed. 2004. 464p.

Na análise interna, Bryson não introduz elementos novos ou distintivos, mas certamente a leitura dos elementos internos, como indicadores de desempenho e análise da estratégia atual, requer adaptação de seu significado no contexto das organizações do terceiro setor. Nesta análise, os elementos a serem considerados não diferem significativamente dos padrões gerais dos processos de planejamento estratégico. Um dos mais importantes elementos a serem considerados são os recursos humanos. Estes devem ser entendidos como os recursos funcionais e profissionais (remunerados ou não) com os quais a organização pode contar.

Outro elemento importante são os valores e normas culturais. Bryson (2004) enfatiza que o fator cultural é um recurso controlável e mutável, da organização. É importante notar, porém, que apenas os valores e normas culturais na definição de Schein (1996) são em princípio administráveis. Os pressupostos individuais, crenças (que as pessoas trazem de origem) e seus mitos sociais são incontroláveis. Apesar disso, porém, são elementos de fundamento da cultura e, portanto, devem ser devidamente considerados, quando a organização se propõe a planejar seu futuro.

De todos os fatores ambientais internos, no entanto, os mais singulares são os critérios de desempenho. Para a maioria dos autores já citados, parâmetros e critérios de desempenho vêm atrelados ao plano de implementação do Plano Estratégico. Bryson (2004) os traz para a fase de análise do ambiente interno, porque interpreta que o desempenho de uma organização do terceiro setor é sempre julgado pelos seus *stakeholders*. Estes possuem seu próprio conjunto de critérios, que geralmente, não coincide com os parâmetros qualitativos originados na missão da organização.

É fundamental, neste momento, a correta interpretação do que seja desempenho para os *stakeholders*, especialmente para os *stakeholders* que financiam a organização. Assim, a capacidade de determinar e controlar os indicadores de desempenho, a capacidade de identificar resultados e não confundi-los apenas com esforço, aos olhos dos *stakeholders*, pode se transformar em importante força ou fraqueza da organização. Para uma universidade comunitária, por exemplo, o que é desempenho? Para a instituição, poderia ser atrair no mínimo 12 candidatos por vaga (demonstrando um elevado índice de atratividade) ou diplomar 2.000 novos profissionais por ano. Para seus *stakeholders*, porém, pode ser gerar bons profissionais, atualizados, auto-gerenciados, empreendedores

e líderes, que tenham excepcional aceitação no mercado de trabalho e com salários acima da média. Como estabelecer critérios de desempenho que garantam a geração de tais profissionais e que possam ser avaliados desta forma, satisfazendo os *stakeholders*? Mesmo não sendo tarefa simples, é possível ser feita, se atenção especial for dada às expectativas dos *stakeholders*.

2.5 ANÁLISE AMBIENTAL E A QUESTÃO ESTRATÉGICA

O entendimento de Questões Estratégicas para organizações do terceiro setor mais próximo do que representam para as universidades comunitárias, vem de Bryson (2004). Para o autor, que se apoia no conceito de Ansoff (1980), questões estratégicas são “questões políticas fundamentais ou desafios críticos que afetam as finalidades constitutivas da organização, a missão e valores; [afetam] produto ou nível de serviço e *mix*; [afetam] clientes, usuários ou pagadores; ou [afetam] custo, financiamento, organização, ou administração.” (BRYSON, 2004, p. 30).

Questões estratégicas são normalmente analisadas e identificadas, no processo de planejamento estratégico, após um exercício inicial da análise ambiental (interna e externa) e sua sincronização com a avaliação de seu impacto sobre a missão e a visão administrativa da instituição. No caso de organizações do terceiro setor, a missão talvez seja a base mais importante (BRYSON, 2004; DRUCKER, 1994) sobre a qual os impactos dos cenários externos (tendências das forças contributivas e competitivas) e das características internas da organização (forças e fraquezas) devem ser avaliados. Para Bryson (2004) o estabelecimento e entendimento prévios da **missão** são fundamentais para um bom planejamento estratégico. Tipicamente, é a missão que origina o estabelecimento dos objetivos estratégicos.

A **visão**, em geral, é uma particularidade dos mandatários que dá o tom e a cor ao cumprimento da missão. Como vejo minha organização cumprindo sua missão no futuro? De onde virão minhas fontes de sustentação daqui a 10 ou 15 anos? O que será o negócio de minha organização em 5 ou 10 anos? Como quero que minha organização seja vista no futuro? As respostas a estas perguntas interpretam a missão corrente no futuro desejado. Assim, o estabelecimento de uma missão clara e de uma visão (onde se quer chegar) compatível, constitui o fundamento para a formulação de objetivos e estratégias institucionais eficazes.

Estes primeiros elementos são muito decisivos para o curso final do processo de planejamento estratégico, porque é deles que depende o desenho do posicionamento da organização no seu ambiente de operação. Posicionamentos pró-ativos (agressivos) ou defensivos (hermetismo tipificado) dependem da precisão da análise ambiental e da criatividade do desenho organizacional posterior, que ajustará os processos operacionais podendo assim, acrescentar valor aos serviços da instituição, como Porter (1999) conceitua que seja uma estratégia competitiva. Por outro lado, o posicionamento também depende da natureza da constituição legal da instituição, isto é, ao que a organização está legalmente circunscrita a fazer, ou ao que ela pode, ou não pode fazer, especialmente no caso das universidades comunitárias.

Planejar a partir da missão, visão, forças e fraquezas da instituição significa planejar de dentro para fora, alerta Bryson (2004). Se começarmos da análise ambiental externa, considerando a constituição legal da organização, estaremos planejando de fora para dentro. Em qualquer dos casos, no entanto, o processo interativo do planejamento é extremamente útil para o fornecimento de informações essenciais quando forem

identificadas e estabelecidas as questões estratégicas da instituição.

Normalmente, por sua natureza política, as questões estratégicas envolvem conflito (das mais diversas naturezas). Portanto, é sempre importante à equipe de planejamento ou seus executivos, estarem atentos e saberem lidar com os conflitos que serão levantados nas questões estratégicas.

Ainda segundo Bryson (2004), uma questão estratégica deve conter pelo menos três elementos. Em primeiro lugar, a questão deve ser pontual, isto é, deve ser possível circunscrevê-la em poucas linhas. A clareza de sua especificidade é fundamental para a incorporação da questão como de natureza estratégica pela organização. É importante notar que a questão estratégica pode ser isolada e a instituição deve poder fazer algo de positivo acerca da questão. Se a instituição não puder fazer nada a cerca da questão, então esta deixa de ser estratégica e a instituição não deve gastar seus recursos na questão, diz Ring (1988) ao discutir as origens das questões estratégicas.

Em segundo lugar, a questão deve ser caracterizada por meio de fatores fundamentais que a tornem uma questão estratégica. A identificação dos fatores que caracterizam a questão estratégica é importante para a organização poder resolver o problema nela contido (Dutton & Ashford, 1993; Dutton & Jackson, 1987). Por exemplo, o que, em termos de constituição legal, missão, visão, fraquezas, forças, oportunidades ou ameaças, torna este problema uma questão estratégica? Normalmente, estes fatores são listados para caracterização mais perfeita da questão estratégica.

E em terceiro lugar, uma questão estratégica pode ter conseqüências desastrosas para a organização. Quanto mais desastrosas as conseqüências, mais estratégica será a questão para a instituição. Por exemplo, uma questão estratégica é de conseqüência desastrosa se ela levar a instituição à falência por esta nada poder ou nada ter feito em relação à questão. Adicionalmente à potencialidade de desastre das questões estratégicas, Bryson (2004) distingue três níveis de imediatismo das questões estratégicas:

- a) questões estratégicas de longo prazo. Normalmente não requerem ação imediata, mas somente monitoramento dos fatores que a determinam. É fundamental neste caso, a formulação de estratégias preventivas de longo prazo que evitem o desastre.
- b) questões estratégicas de médio prazo. Estas normalmente são melhor administradas pelo planejamento estratégico. Podem ter alguns componentes que requeiram ação imediata, mas em geral, são elas que determinam o posicionamento almejado para a organização no plano estratégico.
- c) questões de curto ou curtíssimo prazo. Estas questões precisam ser administradas por medidas imediatas (não pelas ações de rotina, senão elas não seriam estratégicas) e específicas.

Em resumo, organizações do terceiro setor, lendo-se aqui universidades comunitárias, podem ser vistas como um novo mecanismo que se consolida para o forjamento da nova sociedade. Sua função é responder melhor às novas necessidades desta sociedade, cujas demandas por serviços sociais são mais amplas e, dia-a-dia, mais complexas. Há inúmeras particularidades no ambiente externo e no interno que as colocam à parte em relação às demais organizações, tornando sua gestão igualmente distinta. Especificamente no ambiente externo considera-se a tendência das forças de perfil dos vários cenários, de impacto sobre a instituição, os controladores de recursos-chave e as forças colaborativas. No ambiente interno considera-se com maior ênfase a natureza da organização, sua missão, as questões estratégicas, os critérios de desempenho e a formulação das estratégias de atratividade institucional. Seu grau de

dificuldade de auto-sustentação, objeto deste estudo, é crescente e proporcional à complexidade da natureza da instituição.

3 RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

Como apontou-se no método e técnicas da pesquisa, esta é uma pesquisa de caráter exploratório e por sua natureza descritiva. As informações foram coletadas das respostas ao questionário foram processadas de forma quantitativa, observando-se uma escala de avaliação do tipo Likert. As respostas foram dadas pelos responsáveis pelo Planejamento Estratégico das respectivas instituições e complementadas com informações de esclarecimento, quando julgadas necessárias. Como a percepção dos resultados da pesquisa não tem implicações diretas sobre o desempenho do Planejamento Estratégico, imaginamos que as respostas tenham sido dadas de forma honesta e isenta de idiosincrasismos. Duas das instituições indicaram não ter feito ou estar ainda se preparando para elaborar seu Plano Estratégico e, portanto, não responderam ao questionário. Para maior clareza e por razões óbvias de espaço, apresentamos os resultados das informações processadas apenas em sua representação gráfica.

3.1 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE

No primeiro bloco de informações, caracterizou-se a composição do grupo responsável pela elaboração do plano estratégico institucional. A intenção deste bloco é de identificar o envolvimento da alta administração e a presença de um corpo tecnocrata, na leitura de Mintzberg (1983), ou de especialistas em planejamento estratégico. Os resultados indicam que a Reitoria, de uma forma geral, está bem representada. Todos os Reitores (embora nem todos os vice-Reitores) e uma média de 3 Pró-Reitores por instituição participam da equipe. Igualmente em todas as pesquisadas, de pelo menos 01 especialista em planejamento estratégico. O número total de participantes por grupo varia entre 10 e 65 pessoas. A Tabela 1 abaixo mostra os dados comentados.

Tabela 1- Composição da Equipe de P.E.

Memb. / Inst.	1	2	3	4	5	6	7	8
Reitor	1	1	1	1	1	1	1	1
V-Reitor	1	1	1	0	0	1	1	1
Pró-Reitores	4	2	4	15	3	4	3	3
Dir. Centro	6	0	0	0	0	5	12	10
Coord. Depto	7	0	22	0	23	3	0	16
Docentes	2	0	15	0	0	2	0	8
Admin.	2	0	20	0	3	1	10	5
Ass. Planej.	2	2	2	5	4	1	2	3
Outros		4			3		10	4
Total	25	10	65	21	37	18	49	51

É interessante notar que em duas instituições o grupo restringe-se exclusivamente à alta administração (Reitoria) e aos especialistas tecnocratas. Nas outras observa-se uma distribuição de representação variável, algumas dando ênfase ao corpo docente e administrativo e outras dando ênfase ao corpo acadêmico-administrativo (Coordenadores de Depto.) e corpo administrativo.

É notável, igualmente que os administradores em nível médio (Diretores de Centro ou de Faculdades) foram uma ausência em metade das instituições pesquisadas. Pode-se imaginar que uma das causas desta ausência seja o menor peso político destes gestores no processo institucionalizado de eleição da Reitoria. Finalmente, é importante notar que 50% delas admite pessoas externas à instituição (da comunidade) como membros da equipe de planejamento estratégico. Isto demonstra a intenção de um alto grau de transparência administrativa à sua comunidade.

3.2 PROCESSO

No bloco de processo, avaliou-se a seqüência lógica adotada pelas instituições para a definição de suas estratégias institucionais. Observa-se aí uma nítida divisão de metodologias. Metade delas inicia o processo pela Análise ambiental, outra metade inicia o processo pela análise ou determinação de sua missão. A determinação da missão como base para determinar as estratégias institucionais, segundo Bryson (2004), é o processo de planejamento estratégico mais típico em uma OTS. Os resultados indicam que as pesquisadas demonstram possuir, no mínimo, uma compreensão parcial da natureza de uma OTS e uma menor sensibilidade à importância da missão para a construção dos objetivos e estratégias institucionais. Finalmente, apesar da literatura acerca das técnicas de elaboração de planos estratégicos indicarem caminhos alternativos, como o estabelecimento de metas e ações como decorrência das estratégias, todas sem exceção, terminam o processo de planejamento estratégico pela formulação das estratégias.

3.3 NATUREZA

Neste bloco, a intenção das perguntas foi a de verificar se ao elaborarem seu planejamento estratégico, as instituições levam em conta sua natureza e a forma de governança institucional. Com uma única exceção, todas indicam levar em consideração sua natureza. Entendem, porém, que sua natureza seja complexa e que possuam uma estrutura dualística, não que sua natureza seja ou possa ser comparável à de uma OTS. Com relação à forma de governança, as que responderam considerar sua forma de governança como um elemento de sua singularidade no processo de PE, consideram principalmente o modelo colegiado e o político. Isto parece estar de acordo com a percepção da alta administração da maioria das instituições, demonstrada na formação da equipe de planejamento estratégico, já discutida acima.

3.4 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA

Este bloco visou a identificar a metodologia de análise ambiental externa (AAE) e a presença de elementos particularizantes nesta análise. Com exceção de uma instituição, que por acaso não analisa cenários, todas as outras instituições analisam o ambiente

externo na forma padrão: cenários externo e ambiente interno. Nenhuma delas utiliza alternativas metodológicas, como a encontrada em Almeida (1997), para análise ambiental. De todos os cenários, considerados pelas respondentes, os cenários menos valorizados foram o Político e o Cultural. O cenário mais enfatizado foi o Educacional, sem exceção, por todas as instituições que consideram a AAE. A figura 3 mostra as preferências de análise dos cenários.

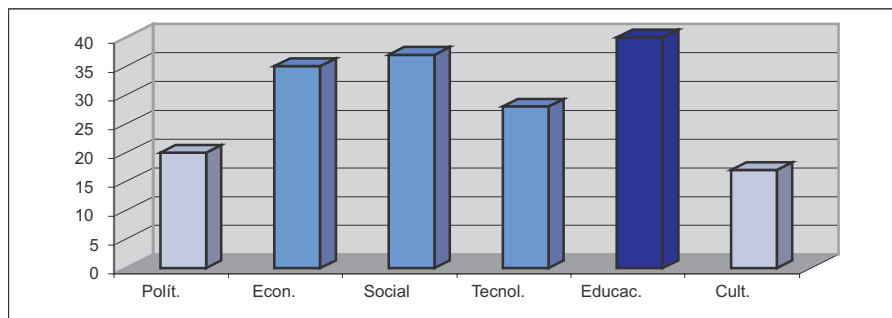


Figura 3 – Cenários analisados

As tendências (ou forças propulsoras) nos cenários analisados foram superficialmente analisadas pelas instituições, segundo as respostas. Na mesma linha, as forças contributivas e especialmente as oportunidades presentes nos cenários praticamente não foram consideradas. Já as forças competitivas e as ameaças contidas no ambiente externo foram avaliadas em profundidade.

Ao avaliarem os controladores de recursos-chave (Clientes, usuários, contribuintes, colaboradores e reguladores) indicados por Bryson (2004), as instituições se fixam tipicamente em sua clientela (alunos) e usuários (sociedade receptora). No lado oposto estão os contribuintes, com baixo nível de avaliação crítica, como influenciadores do sucesso da instituição. Muito pouco considerados foram também os reguladores. Pode-se sugerir que a pouca importância dos contribuintes (doadores) para as instituições origina-se no perfil da cultura brasileira, que não integra ainda os princípios de doação e compartilhamento de riqueza em seu conjunto de valores culturais. Isto leva também a projetar uma aparente descaracterização de identidade, advinda da fraca percepção da importância destas universidades para as suas comunidades.

Quanto aos reguladores, imagina-se que o amplo descrédito de que gozam os representantes políticos lhes retira o valor da legitimidade e força política. É notável, porém, que este elemento não tenha sido enfatizado, porque de fato, existe um elevado índice de interferência governamental no ensino superior do país. A figura 4 abaixo mostra como as universidades vêm, em termos de importância, os elementos constitutivos de seus recursos-chave.

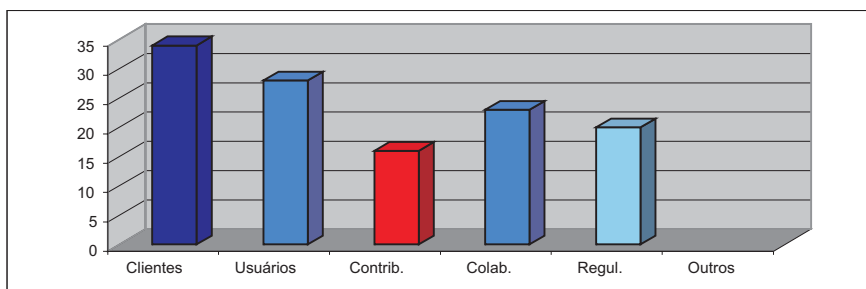


Figura 4 – Análise dos recursos-chave

3.5 ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA

Neste bloco objetivou-se avaliar se a abordagem dos elementos internos, mais particularizantes de uma organização do terceiro setor, é considerada pelas pesquisadas na elaboração de seus P.E. e em que grau de importância. Sob o ponto de vista macroscópico, a avaliação das estratégias correntes foi o item que menos atenção recebeu das instituições. Foram consideradas com algum detalhe, mas não em profundidade, as forças e fraquezas institucionais e os atuais critérios de desempenho. Por fim, os dados indicam que as instituições realmente enfatizaram, de uma forma geral, as questões estratégicas e os recursos disponíveis. A figura 5 abaixo mostra o perfil de ênfase dos principais parâmetros da análise interna.

A ênfase nas questões estratégicas e disponibilidade de recursos demonstra que as pesquisadas estão bastante preocupadas em 'olhar para frente', mas não se atêm à análise de suas forças e fraquezas, atuais critérios de desempenho e, especialmente, às estratégias correntes.

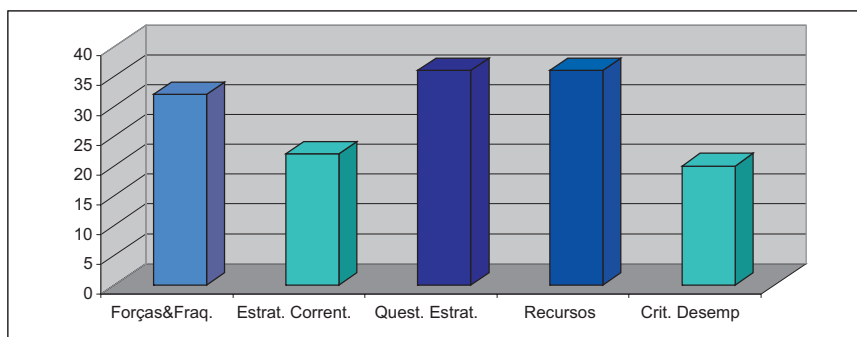


Figura 5 – Perfil da Análise Interna

Este é um comportamento construtivo do P.E. padrão, que se concentra muito mais nas possíveis mudanças que serão necessárias (questões e objetivos estratégicos) do que em como ajustar e alavancar as capacidades internas já construídas (estratégias correntes).

3.6 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Por fim, foi analisada a forma de elaboração dos objetivos estratégicos visando a determinar se a base de formulação se origina nos fatores influtivos ambientais (oportunidades/ameaças e forças e fraquezas - O/A e F/Fr) ou se em outros fatores internos. Com exceção de uma instituição, todas as pesquisadas indicaram gerar seus objetivos estratégicos a partir da análise das O/A. Isto está coerente com o formato da análise ambiental indicado acima discutida. A figura 6, mostra a preferência de contexto que origina a formulação dos objetivos estratégicos.

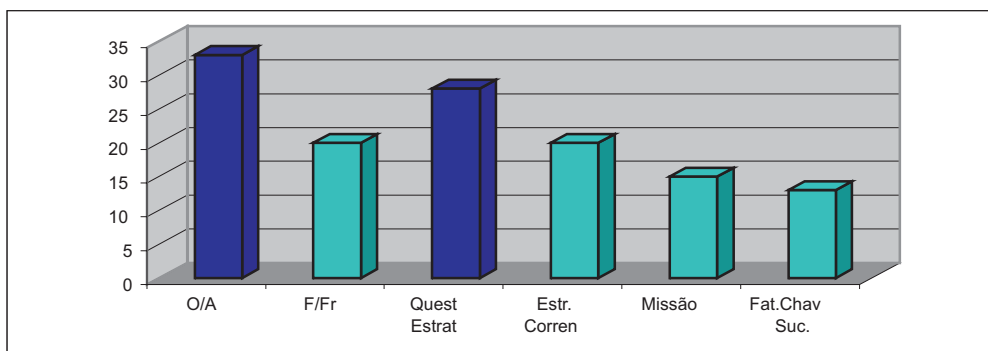


Figura 6 – Fixação de objetivos estratégicos

Apesar de 50% das pesquisadas ter demonstrado, quando perguntadas, sensibilidade à importância da missão para a determinação dos objetivos estratégicos, esta sensibilidade, porém, não é aqui comprovada. De seis opções, a missão foi a segunda **menos** votada. Ainda, gerar objetivos estratégicos a partir da análise das estratégias correntes, como propõe Almeida (1997), por exemplo, parece ter importância apenas moderada para as universidades pesquisadas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa acerca da análise ambiental relacionada à natureza de organização do terceiro setor pelas UC em seu processo de planejamento estratégico revelou informações que permitem tomar importantes conclusões. Uma delas é de que estas universidades, apesar de possuírem natureza similar às OTS, não se consideram como tal, nem tampouco se preocupam com os elementos caracterizantes daquelas para alavancar a eficácia de suas ações estratégicas. Ao contrário, consideram-se apenas como instituições universitárias, com o perfil de complexidade e dualidade, próprios das universidades privadas, confessionais e públicas. Assim, as características mais marcantes de uma OTS não são usadas para ajudar as universidades comunitárias em seu posicionamento ou reposicionamento social ou mercadológico desejável.

A pesquisa indicou também que as variáveis ambientais (ou recursos chaves) com influência sobre sua natureza, sua missão, seus *stakeholders*, seus recursos e suas competências internas estão sendo consideradas apenas em parte. Por exemplo, os

parâmetros da UC com as OTS no que se refere à sua sustentabilidade financeira, não estão sendo levados em consideração. Isto explica a quase desatenção aos contribuintes e voluntários, importantes forças contributivas no esforço de sustentabilidade institucional.

Na análise interna, há grande ênfase na avaliação de forças e fraquezas, mas a atenção maior vai para a combinação fraquezas e ameaças ao invés da combinação forças e oportunidades. Isto pode influenciar a análise das questões estratégicas, associadas aos recursos, de forma a posicionar a Universidade de maneira defensiva e não-próativa. Nesta mesma análise interna há uma quase negligência das estratégias atuais, induzindo ao um retrabalho nas estratégias e não a um aperfeiçoamento daquelas estratégias já existentes e que funcionam.

Por fim, é importante fazer notar que, a Análise Ambiental é um processo com extensas implicações sobre o processo e os resultados do planejamento estratégico. Se não for corretamente realizada, pode tornar o PE um esforço inútil, no sentido de fazer cumprir a missão da instituição. A Análise Ambiental por sua função, se presta não apenas para determinar as variáveis com influência no posicionamento competitivo no mercado em que a instituição opera, ou na identificação de fatores de sustentabilidade. A Análise Ambiental presta-se para criar, ou aumentar, a atratividade institucional, seja para seus alunos, seja para seus usuários, seja para seus *stakeholders*. Isto dá à instituição ampla capacidade de resposta às necessidades de sua comunidade, crédito e fidedignidade à sua imagem. E finalmente, a Análise Ambiental presta-se para fixar os indicadores que a levarão a UC a vencer seus permanentes desafios de: eficiência, sustentabilidade, e colaboração.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS. **Relatório Anual**. [Florianópolis], 2002. mimeo.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001. 156p.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592p.

ANSOFF, H. Igor. Strategic issue management. **Strategic Management Journal**, Chishester, v.1, n. 2, p. 131-148, March/April. 1980.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis**. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2001. 213p.

BALDRIDGE, J. V. et al. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: BALDRIDGE, J. Victor & DEAL, Thomas (Ed.). **The Dynamics of Organizational Change in Education**. Berkeley: McUtchan, 1983. 365p.

BESS, James L. **Collegiality and Bureaucracy in the modern university**: The influence of information and power on decision making structures. New York: Teachers College Press, 1998. 197p.

BRASIL. **Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www1.senado.gov.br/netacgi/nph/brs.exe?sect2=NJURLEGBRAS&s1=&s2=LEI%5BTNOR%5D&s3=%22009394%22&s4=1996&s5=&l=20&u=%2Flegbras%2F&p=1&r=1&f=s&d=NJUR>. Acesso em: 20 fev. 2004.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 3th. ed. 2004. 464p.

COELHO, Simone de Castro T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000. 223p

DUTTON, J. E.; ASHFORD, S. J. Selling issues to top management. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.18, n.3, p. 397-428, June/Sept.1993.

DUTTON, J. E.; JACKSON, S. E. Categorizing Strategic Issues; Links to organizational action. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.12, n.1, p.76-90, Jan.1987.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Guazzelli, 1994. 157p.

INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO E PESQUISA ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior Brasileira 2002**. Disponível em: <http://www.inpe.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>. Acesso em: 10 fev. 2004.

KANITZ, Stephen. **O que é o terceiro setor**. Disponível em: <http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm> . Acesso em: 02 fev. 2004.

LANDIM, Leilah. **Dimensions of the Nonprofit Sector**. Pesquisa: Global Civil Society: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. 1999. Disponível em: www.gife.org.br . Acesso em: 12 nov. 2003.

LYONS, Mark. Dilemmas Facing Nonprofit Management Education: The Australian example. In: O'NEIL, Michael e FLETCHER, Kathleen (Ed.). **Nonprofit Management Education**. p. 23-32, Westport (CO): Praeger, 1998. 176p.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das Organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001, Campinas, **Anais...** Campinas, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad2001-trabs-apresentados.html>. Acesso: 25 fev. 2004.

MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1983. 312p.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento Estratégico em organizações sem fins lucrativos. In: VASCONCELOS FILHO, Paulo de (Coord.). **Planejamento Empresarial: teoria e prática**. p. 143-156. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1982. 324p.

PORTER, Michael. **Competição [On Competition]**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

RODRIGUES, Leonel Cezar; TONTINI, Gérson. Universidade Empreendedora: Geração e Transferência de Tecnologia como Fator Agregador. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 2. n. 2, p. 37-41, jan./mar.1997.

RING, P.S. Strategic issues: What are they and from where do they come? In: BRYSON, John M.; EINSWEILER, Robert C. (Ed.). **Strategic Planning: threats and opportunities for planners**. Chicago: Planners Press, 1988. 346p.

SALOMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. (Coord.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado..** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p.89-111.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2. ed., 1996. 448p.

SCHEIN, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn B. (Coord.), **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 41-48.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn B. (Coord.), **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. p. 41-48. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 173p.

ENVIRONMENTAL ANALYSIS PECULIARITIES FOR THIRD SECTOR: THE CASE OF COMMUNITY UNIVERSITIES (CU)

Abstract: The central government nearly inability to respond adequately to all social issues under its responsibility, without risking its efficiency and control, give way to private communities and second sector's organizations to create alternative ways to take care of social problems, such as Third Sector Organizations (TSO), that may negatively influence society's well-being. From all social areas, the education one embraces a special type of organization: the Community Universities (CU). Focusing Community Universities, this research targeted at determining how environmental analysis (EA) is carried out and how its results are used in the process of Strategic Planning (SP), in a sample of 10 CU, in the State of Santa Catarina. Main results show that EA follows the standard procedures used in the second sector organizations. Much emphasis is put on external threads and weaknesses, than on opportunities and internal strengths. From the TSO's five key resources, only one (clients for TSO, or students for CU) are considered in depth. Also, in spite of considering strategic issues and resources in the formulation of strategies, CU do not consider the evaluation of current strategies and current performance criteria. These results lead to the conclusion that CU do not see themselves as TSO or do not mind considering its similarities with TSO, missing a great opportunity to improve the effectiveness of their strategic planning.

Key words: Environmental analysis. Third sector organizations. Faculty and University.

Data de recebimento do artigo: 08/10/2005

Data de aceite do artigo: 09/04/2006