



**GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA COM BASE NA TEORIA DO
CONCEITO DE RECURSOS**

***GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA BASADA EN LA TEORÍA DEL
CONCEPTO DE RECURSO***

***STRATEGIC UNIVERSITY MANAGEMENT BASED ON THE THEORY OF THE
RESOURCE CONCEPT***

Maksim Alekseevich GARANIN¹

RESUMO: O artigo considera as possibilidades (potenciais) de gestão estratégica na escola superior da Rússia (com base no exemplo das universidades de transporte russas) através do prisma da teoria do conceito de recursos. Nesse conceito, uma universidade representa um conjunto de recursos e competências, em vez de um conjunto de processos de negócios. O artigo mostra as áreas de desenvolvimento das universidades russas de 2000 a 2020 e a experiência de implementar o modelo de inovação aberta baseado na Universidade Estadual de Transporte Ferroviário de Samara. O artigo apresenta o modelo de transformação de recursos e competências universitárias em produtos e serviços, bem como a fórmula interrelacionando a atividade e a educação científica e inovadora. Os principais fatores da gestão estratégica da universidade são formulados com base no conceito de recursos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão universitária. Teoria do conceito de recurso.

RESUMEN: *El artículo considera las posibilidades (potencial) de la gestión estratégica en la escuela superior de Rusia (basada en el ejemplo de las universidades de transporte rusas) a través del prisma de la teoría del concepto de recurso. En tal concepto, una universidad representa un conjunto de recursos y competencias, en lugar de un conjunto de procesos de negocio. El artículo muestra las áreas de desarrollo de las universidades rusas de 2000 a 2020 y la experiencia de implementar el modelo de innovación abierta basado en la Universidad Estatal de Transporte Ferroviario de Samara. El artículo presenta el modelo de transformación de recursos y competencias universitarias en productos y servicios, así como la fórmula interrelaciona la actividad científica e innovadora y la educación. Los principales factores de la gestión estratégica universitaria se formulan en base al concepto de recurso.*

PALABRAS CLAVE: *Gestión universitaria. Teoría del concepto de recurso.*

ABSTRACT: *The article considers the possibilities (potential) of strategic management in the higher school of Russia (based on the example of Russian transport universities) through the prism of the theory of the resource concept. In such a concept, a university represents a set of resources and competencies, rather than a set of business processes. The article shows the*

¹ Universidade Estadual de Transportes de Samara, Samara – Rússia. Vice-Reitor (a) de Pesquisa e Inovação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9773-5294>. E-mail: m.a.garanin@mail.ru



development areas of the Russian universities from 2000 to 2020 and the experience of implementing the open innovation model based on the Samara State University of Railway Transport. The article presents the model of university resources and competencies transformation into products and services, as well as the formula interrelating scientific and innovative activity and education. The main factors of strategic university management are formulated based on the resource concept.

KEYWORDS: *University management. Theory of the resource concept.*

Introdução

O conceito de gestão estratégica pertence à teoria econômica, embora tome emprestado abordagens e métodos de análise de outros campos, como a psicologia, a ciência política, a sociologia, a cibernética etc. Os pesquisadores que acreditam que a teoria da gestão estratégica deve ser considerada a partir do ponto de vista de uma abordagem interdisciplinar são justos. A mesma gestão estratégica no campo dos serviços socialmente significativos, os métodos utilizados e os modelos devem ser considerados como uma extensão da teoria econômica.

Para o setor de mercado do sistema socioeconômico russo, a gestão estratégica é usada com muito sucesso; entretanto, para a economia do setor público estadual, da qual as universidades pertencem parcialmente, essa gestão não é muito utilizada. A gestão estratégica da universidade baseada na teoria do conceito de recurso concentra-se em dois elementos principais, a saber, vantagem competitiva e recursos. A abordagem de separar a gestão operacional da gestão estratégica, proposta e implementada pela primeira vez em 1921 na General Motors, parece ser muito justificada.

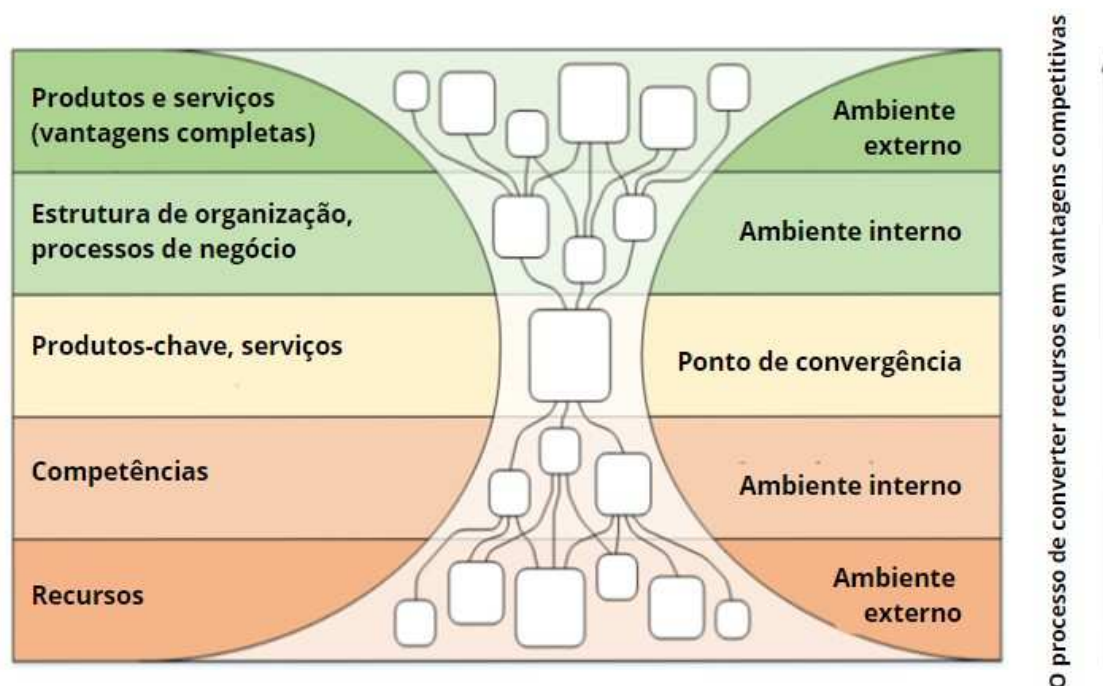
Há dois fatores a favor da ideia de utilizar a gestão estratégica no ensino superior. O primeiro fator está relacionado ao tempo. Os processos que ocorrem no ensino superior são muito longos, e o período entre pontos sucessivos de relação de causa e efeito é geralmente longo (5-10 anos ou mais). Por exemplo, os resultados da pesquisa do autor mostram que o tempo entre a decisão de iniciar um novo programa educacional e a resposta do mercado ou empresa sobre a qualidade da prestação de um serviço socialmente significativo é de pelo menos 5 a 6 anos. O segundo fator diz respeito ao deslocamento do interesse do proprietário da organização educacional, implementando programas de ensino superior da eficiência econômica para o alcance das metas estabelecidas, ou utilizando o conhecimento obtido no decorrer do trabalho científico na comercialização do resultado.



Métodos

As noções básicas do conceito de recurso são os recursos e a eficácia de seu uso, os produtos e os serviços, as habilidades e as competências-chave. No campo da gestão de recursos humanos, ramos do conceito de recursos também têm sido utilizados, como o conceito de habilidades dinâmicas e o conceito de potencial intelectual. Hoje, o conceito de recurso assumiu uma posição dominante na teoria da gestão estratégica. Nesse conceito, a universidade é considerada um conjunto de recursos e competências, e não um conjunto de processos de negócios (Figura 1).

Figura 1 – Um modelo para converter recursos e competências em produtos e serviços



Fonte: Desenvolvido pelo autor

No modelo em questão, competência é uma combinação de habilidades da universidade obtidas com base em recursos (pessoal, metódico, metodológico e técnico). As principais fontes de vantagens competitivas são os recursos e a capacidade de configurá-los em ambientes mutáveis para alcançar o melhor resultado. As tarefas da gestão da universidade são acumular recursos e configurar combinações únicas de processos inovadores, organização, além de treinamento de funcionários, desenvolvimento de equipes e treinamento de supervisores.



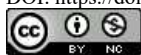
Com isso, nem todas as equipes de gestão podem transformar recursos em vantagens competitivas. Nesse conceito, a universidade é considerada como um conjunto de recursos e competências, e não como um conjunto de processos de negócios.

O período dos últimos 20 anos de desenvolvimento das universidades russas revelou a principal condição para o sucesso das organizações educacionais, entre as quais o papel principal é desempenhado pela comunhão de objetivos e a importância da cooperação entre os funcionários da organização, bem como as qualidades de liderança dos chefes de instituições educacionais, sua prontidão e capacidade de trabalhar em novas condições.

Reconhecendo a óbvia vantagem das universidades que utilizam estreita integração do processo de educação com atividades científicas e inovadoras, é impossível não notar o sucesso da aplicação do modelo de sistemas abertos pelas universidades. A abertura das universidades se manifesta em relação ao ambiente externo – empresas, Estado, cidadãos e outras partes interessadas. Um exemplo marcante é o modelo de inovação aberta usado no bloco de negócios de ciência e inovação quando a universidade é transformada em um hub que fornece a transferência não apenas de inovações internas, mas também de terceiros. Nesse sentido, é impossível não lembrar a teoria do empreendedor-inovador de I. Schumpeter, que descreve da melhor forma possível o papel das universidades no modelo da Universidade 3.0.

Voltemos ao conceito de gestão estratégica, que foca nas vantagens competitivas. Essa abordagem não é típica para o ensino superior, pois o ambiente competitivo para as universidades ocorre apenas no estágio atual de desenvolvimento do sistema de ensino superior russo (2005-2020). No período de 1990-2005, as universidades russas não competiram, mas sobreviveram, tentando preservar o corpo docente e o nível necessário de instalações científicas e laboratoriais. A experiência de criação de centros científicos e científico-educacionais de nível mundial na Rússia, realizada pelo Ministério da Educação e Ciência em 2018-2020, justificou uma abordagem baseada na gestão estratégica. As equipes dos grupos regionais que alocaram com sucesso e identificaram corretamente seus recursos receberam satisfação de suas inscrições para a competição. Não há dúvida de que essa aposta em recursos no futuro garantirá o desenvolvimento sustentável não apenas das próprias universidades, mas também das colaborações interuniversitárias.

Os criadores da teoria do conceito de recurso são os cientistas Penrose (1959), Wernerfelt (1984, 1995), Rumelt (1974, 1984), Teece (1980, 1982, 2002), Barney (1986), Bowman (1990), Prahalad e outros (PRAHALAD; BETTIS, 1986; PRAHALAD; HAMEL,



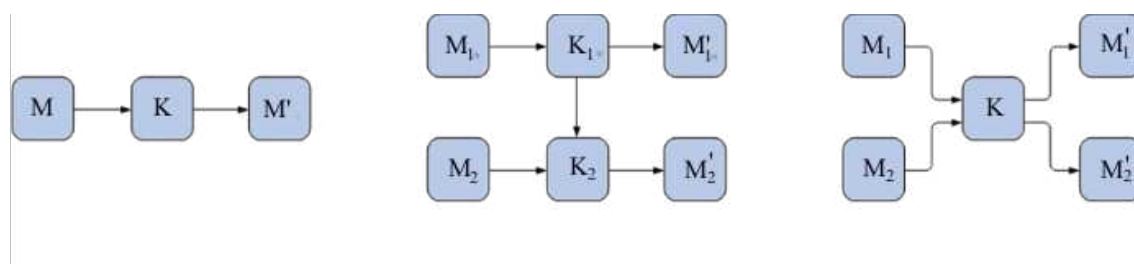
1990, 1994). Na Rússia, a teoria do conceito de recurso foi promovida por Katkalo (2011), e Bukhvalov e Katkalo (2004, 2008).

Quanto ao ensino superior russo, a lógica missão-objetivos-estratégia parece ser justa, já que considera a estratégia como meio de atingir os objetivos estabelecidos. A natureza científica da gestão estratégica nas universidades é evidenciada pelo determinismo de causa e efeito e pela capacidade de prever.

Gestão Universitária Estratégica

A base de uma universidade inovadora no modelo da Universidade 3.0 é a estreita relação entre a atividade científica e inovadora e a educação. Assim como os circuitos elétricos, o modelo dessa operação universitária pode ser representado na forma de uma rede de quatro terminais (Figura 2).

Figura 2 – A fórmula para a relação entre atividade científica e inovadora e educação



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Neste modelo, dois fluxos têm um ponto comum. A primeira corrente “dinheiro-conhecimento-dinheiro” refere-se a atividades científicas e inovadoras. É esse fluxo que dá novos conhecimentos (K1), que são transformados em conhecimentos formados por programas educacionais no fluxo “dinheiro-conhecimento-dinheiro”. O modelo assume a primazia da atividade científica e inovadora para o bloco educacional. A implementação prática do modelo de inovação aberta baseado na Universidade Estadual de Transporte Ferroviário de Samara permitiu identificar os seguintes princípios de seu uso:

1. As equipes de pesquisa interdepartamentais que trabalham na interseção de campos científicos têm o maior efeito.

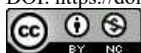


2. A universidade precisa fornecer *potencial de pesquisa socialmente distribuído* na forma de recursos humanos, ou seja, consultores, desenvolvedores, profissionais e teóricos.
3. As relações sociais das equipes de pesquisa tendem a ser não hierárquicas. As equipes mais eficazes são aquelas formadas espontaneamente, e não iniciadas pelo sistema de comando administrativo. Este princípio é implementado de forma mais eficaz em uma situação em que a universidade cria um ambiente para o trabalho em equipe.
4. Os alunos não são apenas formalmente envolvidos em atividades científicas e inovadoras, mas atividades muito científicas e inovadoras são realizadas por equipes que incluem mentores e alunos. Nesse caso, a criação de novos conhecimentos ocorre em conjunto com o processo de seu desenvolvimento.

A relevância da gestão estratégica para as universidades se manifestou de forma mais aguda em 2020, durante a pandemia, quando a situação deixou de ser previsível e foram necessárias novas abordagens para a formação do ensino universitário. A complexidade da situação das universidades foi reforçada por dois fatores relacionados. O primeiro fator é a digitalização, a penetração dos produtos da economia digital em todos os setores, e o ensino superior não foi exceção. O segundo fator é a diminuição do interesse pelo ensino superior. O valor do certificado de educação diminuiu para o empregador e, conseqüentemente, para o potencial candidato. Em vez disso, o foco da atenção empresarial foi atraído pelas competências e lealdade do funcionário que se confirmou na prática. A situação exigia a busca e identificação de recursos, bem como novas ferramentas de gestão, incluindo a gestão estratégica universitária.

A gestão universitária pode ser dividida em três grupos: estratégico (nível de produtos e mercados), administrativo (nível de estrutura organizacional e alocação de recursos) e operacional (nível de orçamento e controle). O fim da era do desenvolvimento sustentável levou as universidades a substituir o planejamento pela estratégia. A essência da estratégia de longo prazo da universidade é formar e manter vantagens competitivas em relação a outras universidades como participantes do mercado.

Para a gestão estratégica universitária, vale o princípio de que qualquer estratégia fraca implementada é muito melhor do que qualquer estratégia forte não implementada. O nível de gestão e o horizonte de planejamento é inversamente proporcional ao detalhe da previsão. Para a gestão estratégica de 15 a 20 anos à frente, o planejamento detalhado não é necessário devido a um alto grau de incerteza.



Para o ensino superior, é típica uma situação em que os gerentes autoritários podem escolher não as melhores opções de estratégias, buscando as melhores finanças pessoais e alguma posição que lhe dê status. Um exemplo típico é uma situação em 2000-2015, quando ocorreu um aumento acentuado nas disciplinas durante a transição para programas educacionais orientados por competências. Isso resultou no surgimento de um grande número de disciplinas anãs, o que levou ao agravamento da lógica e da sequência de domínio do material. Com isso, os líderes da opinião pública das universidades receberam os cursos de seus autores, beneficiados no curto prazo, mas perdidos no longo prazo. Na virada dos anos 2000, as universidades enfrentaram um problema da cultura universitária e da ética do trabalho do corpo científico e pedagógico. As universidades que têm tradições acadêmicas fortes e estáveis venceram. A estratégia da universidade deve levar em conta os interesses dos fundadores (para universidades públicas) e do proprietário (para universidades privadas). Isso pode dizer respeito ao pessoal da indústria, ao custo da organização, ao status da organização, etc. (Tabela 1).

Tabela 1 – Estrutura das partes interessadas da Universidade

Estado	Reguladores. Autoridades estaduais federais	Ministérios e departamentos regionais	Funcionários	População
	Fundadores	Universidade	Clientes (População e negócios)	
Negócios	Associações	Fornecedores	Investidores	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Fatores de gestão estratégica da universidade

Vamos formular os principais fatores da gestão estratégica universitária com base no conceito de recurso:

1. Desenvolver a universidade como uma instituição de ensino superior empreendedora inovadora;
2. Proporcionar a profissionalização dos chefes de divisão estruturais, incluindo os envolvidos em atividades científicas e educativas;



3. Integrar unidades estruturais científicas e educativas;
4. Considerar como prioridade os indicadores-chave de desempenho dos sistemas internacionais de classificação de universidades e organizações científicas;
5. Abordagens diferenciadas para blocos natural-científicos e sociohumanitários;
6. Aumento do valor da marca;
7. Buscar financiamento multicanal;
8. Identificar e praticar o trabalho pontual com as partes interessadas;
9. Criar uma estrutura de gestão dinâmica, selecionando e formando grupos, projetos e equipes de tarefas.

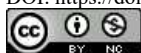
A prioridade das habilidades organizacionais dinâmicas na gestão estratégica da universidade é a chave para uma vantagem competitiva de longo prazo e a base para o desenvolvimento sustentável.

Considerações finais

A gestão estratégica universitária é caracterizada por uma dicotomia entre soluções universais e únicas, entre eficiência econômica e social, entre fatores internos e externos e entre lucro rápido e atrasado. A eficácia da gestão estratégica universitária deve ser considerada na dinâmica, pois o sistema de gestão universitária evolui junto com a universidade. Isso é claramente mostrado pelo prisma do gabinete universitário do reitor: 1990-2000 foi o período caracterizado pelo surgimento de vice-reitores para marketing, 2000-2010 para informatização e construção de capital, 2010-2020 para relações de produção e 2020 –2030 para a transformação digital.

O ambiente externo do ensino superior é caracterizado por três processos: o poder é assumido pelos clientes, ou seja, candidatos e alunos dos cursos; a concorrência está aumentando; mudanças tornam-se permanentes. A gestão estratégica universitária (ambiente interno) é caracterizada por quatro processos: criação e desenvolvimento de marcas; desenvolver a governança corporativa e a cultura corporativa; gestão do desenvolvimento; atenção crescente à avaliação da educação por parte das empresas. Gradualmente, o foco de atenção está mudando da competição de preços para a competição de qualidade, marcas e serviços digitais.

A competência da equipe de gestão da universidade para integrar e criar configurações únicas de competências internas e externas em um ambiente em rápida mudança está



adquirindo grande valor. A abordagem apresentada para a formação de uma estratégia de desenvolvimento universitário baseada na teoria do conceito de recurso garantirá o desenvolvimento sustentável da universidade.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of management review**, Columbia, v. 11, p. 656-665, 1986. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>

BOWMAN, E. H. Strategy changes: Possible worlds and actual minds. *In*: FREDERICKSON, J. W. (ed.). **Perspectives on Strategic Management**. Pensacola: Ballinger Publishing Co, 1990. p. 9-37.

BUKHVALOV, A. V.; KATKALO, V. S. Sovremennye traktovki strategijdiversifikacii [Modern interpretation of the diversification strategies]. **Rossijskij Žurnal Menedžmenta [Russian Management Journal]**, Saint Petersburg, v. 6, n. 1, p. 57-64, 2008. Disponível em: <https://rjm.spbu.ru/article/view/464>. Acesso em: 15 dez. 2021.

BUKHVALOV, A. V.; KATKALO, V. S. Novye tendencii v konceptualizacii strategičeskogo upravlenija innovacijami [New tendencies in conceptualization of strategic management of innovations]. **Rossijskij Žurnal Menedžmenta [Russian Management Journal]**, Saint Petersburg, v. 2, n. 4, p. 59-66, 2004. Disponível em: <https://rjm.spbu.ru/article/view/783>. Acesso em: 15 dez. 2021.

KATKALO, V. S. **The Evolution of Strategic Management Theory**. St. Petersburg: St. Petersburg State University Publishing House, 2011.

PENROSE, E. **Theory of the Growth of the Firm**. New York: Penman Publishers, 1959.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, College Park, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, College Park, v. 15, n. S2, p. 5-16, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250151002>

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 79-91, 1990.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure and economic performance**. Boston: Harvard University Press, 1974.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. *In*: LAMB, R. B. (ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.



TEECE, D. J. Economies of scope and the scope of the enterprise. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Fairfax v. 1, n. 3, p. 223-247, 1980. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)

TEECE, D. J. **Managing Intellectual Capital**: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions. Oxford: Oxford University Press, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1093/0198295421.001.0001>

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multi-product firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Fairfax, v. 3, n. 1, p. 39-63, 1982. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management Journal**, College Park, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: Ten years after. **Strategic Management Journal**, College Park, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>

Como referenciar este artigo

GARANIN, M. A. Gestão estratégica universitária com base na teoria do conceito de recursos. **Nuances Est. Sobre Educ.**, Presidente Prudente, v. 32, e021009, jan./dez. 2021. e-ISSN: 2236-0441. DOI: <https://doi.org/10.32930/nuances.v32i00.9122>

Submetido em: 10/09/2021

Revisões requeridas em: 10/10/2021

Aprovado em: 13/11/2021

Publicado em: 28/12/2021