

PERCEPÇÃO DAS TRANSFORMAÇÕES NO AMBIENTE EXTERNO E ESTRATÉGIAS GERENCIAIS: UMA APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW – UM ESTUDO DE CASO NAS FACULDADES SENAC/SC

Carlos Alberto Freitas
Universidade do Vale do Itajaí – Univali
carlos_alberto_freitas@hotmail.com

Helio Alves da Cruz
Universidade do Vale do Itajaí – Univali
adm.helio@bol.com.br

RESUMO: *O intuito deste estudo é analisar a relação entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e as estratégias gerenciais adotadas pela organização ao longo do tempo, e se o resultado desta relação se reflete no tipo de comportamento estratégico. Para tanto será utilizado à tipologia de MILES e SNOW (1978) para identificar o comportamento estratégico da organização. Quanto aos fins, a pesquisa é quantitativa. A coleta das informações foi realizada por meio de um questionário aplicado a 20 respondentes, responsáveis decisões estratégicas das unidades. O método empregado foi o estudo de caso único, em que, mapeadas as principais mudanças estratégicas empregadas pela organização ao longo do tempo, foi possível avaliar as principais e a sua relação com a percepção do ambiente, assim como o comportamento estratégico. Os resultados sugerem que a capacidade de monitorar as mudanças no ambiente externo se relaciona positivamente com as estratégias gerenciais adotadas, e o resultado desta relação também define a forma como a organização toma suas decisões. Gestores demonstraram ter um perfil estratégico prospectivo e analítico, estabelecendo desta forma, relação direta entre as estratégias gerenciais e o comportamento estratégico da organização, entretanto não foi possível estabelecer conexões mais relevantes entre o monitoramento das mudanças do ambiente externo e o tipo de comportamento estratégico que a organização adota.*

Palavras-chave: Estratégias Gerenciais, Estratégias em Instituições de Ensino Superior, Mudanças no ambiente externo e Tipologia de Miles e Snow.

1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino são organizações inerentes e interligadas ao seu meio ambiente, altamente influenciadas por ações do estado, que num passado não muito distante foi o grande detentor do mercado de educação superior no Brasil, entretanto ainda hoje é um *stakeholder* importante. As organizações de ensino tiveram seu caminho alterado pelas transformações recentes e necessárias, que criaram inúmeros desafios. Estas organizações vêm sendo compelidas por parte da sociedade, sobre sua capacidade em estabelecer estratégias mais criativas e inovadoras, com o intuito de enfrentar as constantes transformações do ambiente. Observa-se que nos últimos anos, as instituições de ensino superior têm visto aumentar as expectativas econômicas, políticas e sociais que devem atender, além da diversificação e expansão de cursos, inclusive à distância (Ead), além das interações com o mercado de trabalho, cada vez mais exigente. Os diversos fatores externos aliados aos internos acabam por transformar muito mais engenhoso o processo de gestão, tornando ainda mais desafiador criar escolhas estratégicas (CHILD, 1972) que busquem alinhar estas organizações aos desafios do mercado.

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto a uma organização de Ensino Superior visando analisar a relação entre a percepção das transformações do ambiente externo e as estratégias gerenciais empregadas, e se o resultado desta relação se reflete no tipo de comportamento estratégico da organização. Para atingirmos

estes objetivos serão analisadas as principais mudanças estratégicas, o processo de formulação de estratégias e as principais decisões e estratégias gerenciais adotadas pela organização ao longo do tempo, que neste estudo será a implantação de três faculdades. Para tanto se utilizou o modelo proposto por MILES e SNOW (1978, p.546-561) para classificação das escolhas estratégicas verificadas nas entrevistas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ESTRATÉGIAS GERENCIAIS

A vasta multiplicidade de conceituações sobre estratégia que podem ser localizadas na literatura e as divergências entre elas deve-se essencialmente as relações estabelecidas entre estratégia e estrutura (CHANDLER, 1962 apud ROSSETTO & ROSSETTO, 2005, p.2-13), estratégia e ambiente (LAWRENCE; LORSCH, 1967, p.1-47; MINTZBERG, 1979, p. 67-86), estratégia e mercado (PORTER, 1980, p.51-53) ou estratégia e objetivos (PERROW, 1967 apud BERTUCCI, 1999, p. 1-15). No que se refere à administração estratégica, percebe-se que este é um assunto abrangente que envolve não apenas a administração das etapas (formulação, implantação, e o gerenciamento estratégico), mas também as etapas iniciais, construção da missão e objetivos da organização no que se refere ao seu ambiente de competição (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.24 apud MACHADO, 2002, p.91). Para interpretar tantas diferenças conceituais, Mintzberg (1979) propôs que a distinção entre os conceitos de estratégia fosse realizada com base na consistência de determinado sentido de ação. Desta proposição emergiu três categorias de estratégia, que aquele autor denominou de, (i) estratégia pretendida, que seria a estratégia idealizada; (ii) a estratégia realizada, aquela que realmente se confirmou, e por último; (iii) a estratégia emergente, que surge de padrões de comportamento não planejados.

Outro autor que também propôs distinções entre os conceitos de estratégia foi CHAFFEE (1990 apud BERTUCCI, 1999, p.1-15), ele recomendou outro embasamento conceitual para análise das estratégias gerenciais, e três diferentes tipos de categorização surgiram de seus estudos. O primeiro tipo, chamado de estratégia linear, foi conceituado como um elenco de decisões racionais e integradas, dirigidas por planos determinados a priori, com o objetivo de permitir a organização atingir suas metas. O segundo tipo, estratégia adaptativa, reconhece que é imperativa a adaptação para sobrevivência em ambientes voláteis e sua finalidade, segundo aquele autor é “desenvolver uma combinação viável entre as demandas do ambiente e as atividades da organização”. Esta tipologia de estratégia é menos centralizada nos gestores, é muito variada e menos integrada, se comparada à estratégia linear. As estratégias emergentes compõem o terceiro tipo e se fundamentam nos contratos tácitos instituídos entre os indivíduos e a organização. Conforme as linhas acima se entende que a percepção e o gerenciamento dos valores, além dos símbolos, normas, atitudes e relações priorizadas por uma determinada comunidade admitem a construção do “cimento organizacional” como alicerce para a ininterrupta das relações intra-organizacionais (CHAFFEE, 1990 apud BERTUCCI, 1999, p. 1-15).

2.2. A ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A literatura sobre estratégia em organizações de ensino superior não é muito ampla, segundo demonstram as pesquisas e estudos na área, razão pela qual existam várias categorias e dimensões a serem analisadas, além de particularidades que as distingue dos demais tipos de organizações (MACHADO, 2002, p.56-57). Mas, muitos dos estudos citados têm como objetivo principal contribuir com a construção da literatura sobre estratégia nesta área. Arguin (1989 apud ZANELLI, 1998, p.3) faz críticas a falta de flexibilidade do planejamento clássico atual e a falta de uma diversificação mais lógica e maleável para o processo de planejamento

estratégico das Instituições de Ensino superior. Segundo TEIXEIRA (1995, p.203 apud ZANELLI, 1998, p.3) “[...] na atual década ocorreu uma “rápida” disseminação das idéias do planejamento estratégico nas universidades brasileiras, especialmente nas particulares, e menos nas federais”. Já segundo SCHUCH JR. (1995 apud MACHADO, 2002) as pesquisas que giram em torno destas organizações têm funções diferenciadas, em razão de suas particularidades que as diferenciam de outros tipos de empresas que empregam uma forma planejamento estratégica.

Para contextualizar e situar o ambiente onde estas organizações competem, cita-se os seguintes estudos da área no Brasil. O censo da educação superior realizado em 2004, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 86,2% dos alunos universitários estão matriculados em Instituições de Ensino Superior (IES) particulares. Números semelhantes a este também foram evidenciados por BOAS (2004 apud CONSELHO; BESSA, 2005, p.1-2), baseando-se nas informações do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo – SEMESP. Ainda conforme estudos daquele autor, estes números sobem ainda mais, chegando a 88% das oportunidades abertas do setor educacional no Brasil. Percebe-se que esses números evidenciam a relevância que o segmento particular, no que tange à evolução numérica de alunos de baixa e média renda, inscritos nestas organizações de ensino superior. A liderança deste setor no oferecimento de vagas, assim como em número de unidades virou uma realidade a partir dos anos de 1960 segundo afirma SAMPAIO (2000 apud CONSELHO; BESSA, 2005, p.1-2). De acordo com BICALHO (2004 apud CONSELHO; BESSA, 2005, p.2), “[...] diferentemente do que ocorreu em outros níveis de ensino, a expansão do ensino superior, por meio da iniciativa privada, pode ser considerado um fator de democratização, à medida que amplia o acesso”. Todavia, outros pesquisadores (PICANÇO, 2003 apud CONSELHO; BESSA, 2005, p.2) além do próprio BICALHO (2004 apud CONSELHO; BESSA, 2005, p.2), que apontam que o crescimento das IES particulares no Brasil não representa apenas a democratização do acesso, e sim da privatização do ensino superior, que segundo aqueles autores, é repressora, de alto custo para os alunos e não oferece uma educação de qualidade.

Conforme observado no parágrafo acima, que apresenta aspectos políticos, sociais e econômicos que envolvem a organização, além da complexidade já citada, o ambiente também é considerado complexo e dinâmico, onde as organizações operam com variados graus de autonomia, pois sofrem influência de *stakeholders* (FROOMAN, 1999) importantes, como: o Governo Federal, Estadual e Municipal, partidos políticos, associações profissionais, empresas em geral, fornecedores e profissionais formados ou em formação, dentre outros. Quando se observa este ambiente extremamente agitado e com esta diversidade de interesses, o processo decisório de formulação de estratégias nestas organizações se torna altamente complexo, desta forma HARDY et al (1993 apud MACHADO, 2002, p.30) destaca que as decisões e ações em torno da formação da estratégia tendem a desenvolver modelos mais confiáveis. Segundo ele, a decisão pode acontecer de cima para baixo, na organização, ou ser apenas uma opção interna ou política, além disto, estes processos podem ser analíticos e racionais, ou simplesmente ser uma escolha fundamentada em uma análise profissional. Estas decisões também são influenciadas por outros *stakeholders*, que vão desde os estudantes, associações profissionais, governos, agências de fomento, partidos políticos, ONGs e o público em geral (MACHADO, 2002, p.36-39).

Procurando entender este contexto, que envolve organizações, estratégia e as mudanças do ambiente, CAMERON (1983); CAMERON e TSCHIRHART (1992) procuraram analisar em seus estudos as estratégias gerenciais empregadas por organizações de

ensino superior norte americana, seus estudos apontaram pela existência de três tipos básicos. Segundo eles, um primeiro grupo de organizações, adepto de estratégias defensivas, onde a preocupação com as atividades essenciais, os objetivos e os clientes da organização foram priorizados e utilizados como uma defesa entre a organização e o ambiente. Outras empregaram estratégias ofensivas e ações mais combativas, de certa maneira negando as adversidades do ambiente e desenvolvendo as atividades essenciais, as metas e os clientes da organização. Ainda conforme o estudo, o terceiro conjunto de organizações foi identificado como partidário de estratégias proativas, empregando estratégias criativas, ampliando seus horizontes, a fim de identificar potenciais áreas para inovação e atuação (CAMERON, 1983); CAMERON e TSCHIRHART (1992).

Na pesquisa de BERTUCCI (1999, p.1-15), que buscou discutir o grau de incerteza do ambiente dos gestores de organizações de ensino superior e as estratégias que eles empregam como intervenientes entre a organização e o ambiente, com intuito de selecionar estratégias que irão afetar suas organizações. Os resultados do trabalho indicam que capacidade de percepção e interpretação do ambiente se relaciona positivamente com a capacidade de perceber e propor respostas ao ambiente externo. Gestores apresentaram identificação com um perfil estratégico prospectivo e analítico, entretanto o estudo não conseguiu estabelecer conexões mais relevantes no que tange a percepção do ambiente e o perfil estratégico.

Já nos estudos de HARDY; FACHIN (2000 apud MACHADO, 2002, p.31) percebe-se algumas nuances, os estudos tinham como objetivos específicos entender como as instituições de ensino superior formulavam suas estratégias, além de identificar e analisar as relações entre o processo de formação de estratégias e variáveis estruturais e contextuais, além de avaliar as implicações e os produtos desses processos de formulação. A formação de estratégia neste ambiente se configura em um dos mais importantes artigos do gênero e influenciou diversos pesquisadores. Aqueles autores argumentam ainda que as estratégias implementadas nestas organizações tanto possam ser deliberadas como emergentes. Segundo eles, a estratégia é mais que um simples momento de sonhos e desejos do planejador e sim surge de ações e de decisões que passam a operar na organização. Então a estratégia pode existir sem interesses de agentes centrais, a sua formulação não precisa necessariamente preceder sua adoção, assim como elas não precisam ser explícitas (HARDY; FACHIN, 2000 apud MACHADO, 2002, p.32-33).

Em outro estudo, VALVERDE (2006) analisa as Instituições de Ensino Superior – IES sob os aspectos políticos, o processo de implantação de uma metodologia de gestão estratégica, que harmoniza um programa de consultoria da Fundação Dom Cabral, chamado de PAEX – Parceiros para Excelência. No estudo foram analisadas mais de cem empresas participantes do programa, à época da pesquisa. Foi também realizado um estudo de caso comparativo entre três organizações distintas: uma empresa de consultoria em engenharia, uma empreiteira e um atacadista distribuidor. O estudo foi realizado com 28 indivíduos, presidentes, assessores, diretores, gerentes médios, empregados sem cargos de chefia e fornecedores. A pesquisa revelou que há de divergência de interesses entre indivíduos (HARDY, 2000; MINTZBERG, 1983a; PETTIGREW, 1987 apud MACHADO, 2002) e grupos é natural e gera conflitos que podem ser amenizados por meio do uso do poder (VALVERDE, 2006, p.1-2).

2.3. MUDANÇAS NO AMBIENTE EXTERNO

O conceito de ambiente externo, ou ambiente (*environment*), é muito abrangente, referindo-se a tudo o mais existente além dos limites da organização (ROBBINS, 1990 apud MACHADO, 2002, p.65). Contribuindo com a abordagem acima, CHURCHMAN (1971 apud LIEBER, p.1-23) descreve que o ambiente de uma organização envolve todas as

características sobre as quais a empresa não detém domínio, e que envolve aspectos externos e mesmo internos, como aspirações, valores e expectativas individuais e coletivas. Alguns teóricos organizacionais (CROZIER, 1964; THOMPSON, 1967 apud HICKSON et al., 1971, p.216-226) observam que as organizações deveriam ajustar-se ao ambiente se pretendem continuar competindo, segundo eles, o ponto crucial deste ajuste está em lidar com a incerteza que ronda as organizações. Pesquisas recentes (BOSQUETTI et al., 2005; DUNCAN, 1972, p. 313-318; GOHR; SANTOS, 2004; JABNOUN et al., 2003; LEWIS; HARLEY, 2001) corroboram a relevância da analogia entre o ambiente e a organização (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009, p.150-171).

Neste sentido, WRIGHT; KROLL; PARNELL (2000 apud MACHADO, 2002, p.91-92) enfatizam que o diagnóstico do ambiente é dificultado pela heterogeneidade de interesses dos *stakeholders* (FROOMAN, 1999), não sendo fácil conseguir acordos e satisfazer a todos, sem perder o rumo do próprio conjunto de objetivos da organização. Ainda sobre este ambiente, HALL (1984 apud MACHADO, 2002, p.49-52) define este pode ser delineado como tudo que se encontra além das fronteiras da organização, e que tem atributos quantitativos e qualitativos que podem ser analisados e avaliados pelos estrategistas em suas atividades de monitoramento do ambiente. Estas características podem ser qualificadas na proposição clássica de DILL (1958 apud BERTUCCI, 1999, p.4-5) entre o ambiente de tarefa e o ambiente geral, cada um composto por entidades ou objetos identificáveis e externos a organização. O ambiente de tarefa é mais próximo e específico e contém os elementos e fatores de influência imediata para os objetivos organizacionais, sendo composto por características como clientes, fornecedores, competidores e organismos regulatórios. O ambiente geral é composto por perímetros que correspondem a toda a sociedade e que influenciam indiretamente as organizações, sendo composto pelas condições econômicas, sociais, culturais e legais da sociedade (BERTUCCI, 1999, p.6-7).

O emprego do conceito de ambiente organizacional traz duas dificuldades, uma relacionada à sua abrangência e outra a imprecisão do conceito, porque incorpora tudo o que está fora da organização e a influencia potencialmente, a segunda esta relacionada com a impossibilidade de constituir extremos objetivos entre organização e ambiente, além da sua abrangência no que tange a dependência de recursos (MILES, 1980; SCOTT, 1983; THOMPSON, 1967 apud ROSSETTO & ROSSETTO, 2005, p.2-13). Observa-se assim, que conforme MILES e SNOW (1978, p.546-561), os pressupostos das organizações como sistemas abertos uniu os dois construtos, de forma que a delimitação entre ambos é entendida como quase improvável de ser construída. Não obstante, outros contextos têm sido empregados para sua mensuração (GIMENES et al, 1999, p. 56-58).

Os estudos de STARBUCK (1975 apud ALDRICH & PFEFFER, 1976, p.94-96) corroboram estes dois pressupostos, ou se entende o ambiente como fonte de informações e é aceito subjetivamente pelo estrategista, ou é entendido como uma fonte de recursos, que vem para suprir uma falta que existe dentro da organização (BERNARDES, 2006, p. 1-12). Para complementar a importância do entendimento do ambiente, SHARFMAN e DEAN (1991, p. 681-696) apontam ainda as seguintes características, citam a incerteza no momento de decidir (LAWERENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972), as condições do ambiente e a percepção da incerteza (DUNCAN, 1972; TOSI; ALDAG; STOREY, 1973), o ambiente como fonte de recursos (THOMPSON, 1967; PFEFFER; SALANCIK, 1978), e por último, o ambiente como ponto de origem das transformações da organização (EMERY; TRIST, 1965; HANNAN; FREEMAN, 1977; ALDRICH, 1979).

Para análise do ambiente, MILLIKEN (1987, p.1-12) apresenta outra abordagem, expõe três tipos para caracterizar a incerteza do ambiente. O primeiro foi chamado incerteza

sobre o estado ou incerteza do ambiente percebido, e atinge os administradores a partir do momento em que o ambiente externo se torna menos preditivo. A segunda, a incerteza sobre o efeito, que menciona à incapacidade do indivíduo em presumir como o impacto de acontecimentos no ambiente irá afetar sua própria organização. E a última, a incerteza sobre resposta, que se relaciona ao problema de analisar as alternativas de ação disponíveis além dos efeitos de cada uma sobre a organização, ainda que reconhecesse a necessidade de agir, o indivíduo desconhece todas as possíveis conseqüências de suas escolhas.

2.4. O MODELO DE MILES E SNOW

MILES e SNOW (1978) criaram uma abordagem padrão para análise das estratégias das organizações, e a batizaram com o nome de estratégias competitivas, ao contrário das estratégias corporativas (GIMENEZ et al 1999, 53-70). Enquanto que as estratégias corporativas tratam de questões relacionadas ao negócio no qual a organização deve empreender, as estratégias competitivas referem-se à forma como ela deve competir em determinado negócio (HAMBRICK, 1983, p.5-26). Segundo ZAHRA e PEARCE II (1990, p.751-766), a qualidade desta abordagem é que ela apresenta demonstra a relação que existe entre estratégia, estrutura e processos, permitindo ao pesquisador identificar o construto das organizações como um todo, além das suas interações com o ambiente onde atua. O quadro abaixo apresenta esta interação que predomina entre organização e ambiente.

Perspectivas de Interação entre Organização e Ambiente:

Ajuste por Seleção Natural	Ajuste por Seleção Racional	Ajuste por Escolha estratégica
A organização sobrevive ou morre em decorrência de determinantes ambientais.	Os executivos são suficientemente capazes para conceber uma articulação ótima com o ambiente.	O ambiente limita, mas deixa espaço para os executivos definirem suas posições.

Quadro 1. Adaptado de Aldrich & Pfeffer (1976, p. 79-103).

A pesquisa de MILES e SNOW (1978) é suportada por três pressupostos: (1) o ambiente da forma e é formado pelas ações organizacionais – construção (*enactment*) do ambiente (WEICK, 1979 apud GIMENEZ et al, 1999, 53-70); (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da organização dão forma à estrutura e aos processos (MINTZBERG, 1979, p.67-86); e (3) processos e estrutura condicionam a estratégia (FOURAKER; STOPFORD, 1968, p.47-64; MARCH; SIMON, 1958 apud GIMENEZ et al, 1999, p.53-70). Estes pressupostos têm fundamentado aquilo que os estudiosos entendem como paradigma da escolha estratégica (CHILD, 1972 apud ROSSETTO & ROSSETTO, 2005, p.2-13) que essencialmente propõe, “[...] a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições” (MILES e SNOW, 1978, p. 546-561).

A forma de elaboração do ambiente constrói-se por meio de uma seqüência de opções que dizem respeito a mercados, produtos, tecnologia e escala desejada de operações, etc., que levam a construção de um ambiente específico pelas organizações (WEICK, 1979, apud GIMENEZ et al, 1999, p.53-70). Todavia, esta elaboração é restringida pelo reconhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos gestores sobre como as pessoas podem ser gerenciadas (MILES; SNOW, 1978, p.546-561). Conforme a abordagem de MILES e SNOW (1978), as organizações desenvolvem padrões de comportamento estratégicos relativamente constantes, procurando uma harmonia satisfatória entre a organização e o ambiente onde ela atua e compete. Segundo aqueles autores as estratégias genéricas de uma organização podem ser classificadas em quatro formas, estratégia defensiva, prospectora, analítica e reativa. Observando as organizações a partir destas estratégias, aqueles autores construíram as categorias de estratégias competitivas, que conforme eles

diferenciam as organizações entre si, através de uma análise de comparação, avaliando a relação entre estratégia, estrutura e ambiente. Segundo eles, as organizações diferenciam de acordo com as questões que apontam sobre os três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) problema empreendedor, com a categorização de um domínio de produto/mercado; (2) problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e (3) problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos da organização. Entende-se assim que os três problemas, empreendedor, engenharia e administrativo estão intimamente conectados, todavia a mudança geralmente se inicia pela etapa empreendedora, seguida pela engenharia e por último a administrativa. De acordo com aqueles autores, o ciclo pode também se iniciar por quaisquer uma das outras fases, entretanto, aqui se faz necessário reportar que as decisões adaptativas que são empregadas hoje tendem a se perpetuar como aspectos da estrutura de amanhã (MILES; SNOW, 1978, p.546-561).

Segundo GIMENEZ et al (1999, p.53-70), as duas categorias que mais contrastam são: (1) estratégia prospectora, que se caracteriza pelo alto grau de busca por mercados e também por inovação de produtos e processos; e (2) estratégia defensiva, caracteriza-se pelo pequeno controle de produtos/mercados e por destaque muito maior em eficiência. A terceira categoria, a (3) analítica, pode ser percebida como resultado de uma fusão entre as estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócios central mais consistente, e componente de negócios mais dinâmicos, tratado de forma prospectora. E por último, existem organizações que aparentemente não apresentam nenhuma relação lógica entre estratégia e estrutura, sem padrões definidos, mas com características próprias diante de alterações do ambiente, são denominadas de (4) estratégias de reativas. Continuando a análise, percebe-se que no processo de construção ambiental, as organizações defensivas irão procurar áreas do mercado onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais complexas e dinâmicas, ao oposto, as organizações prospectoras serão a razão de instabilidade na indústria, pelo seu intenso empenho na implementação de inovações. Assim, percebe-se que a interação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente são os pressupostos principais deste modelo (GIMENEZ et al, 1999, p.53-70).

HAMBRICK (1983, p.5-25) em seus estudos encontrou conforme previsto pelo modelo de MILES e SNOW (1978) que organizações prospectoras tendem a avançar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento, enquanto organizações defensivas cresceram em indústrias de menor inovação, mais estáveis e maduras. Dentre os quatro tipos de estratégia proposto pelo modelo, três foram considerados como padrões comuns de organização, ou seja, defensivas, prospectoras e analíticas. Segundo aquele autor, caso houvesse um alinhamento entre a estratégia escolhida, processos e estruturas organizacionais, qualquer uma delas poderia impulsionar a organização a ser um competidor eficaz em uma determinada indústria. Logo o não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na organização ineficaz naquela indústria, caracterizando padrões inconstantes de organização, que MILES e SNOW (1978) denominaram organizações reativas. Já baixa consistência de estratégias reativas pode emergir de pelo menos três origens, segundo aquele autor, (i) Falha da administração na coordenação de uma estratégia organizacional viável; (ii) A estratégia é coordenada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão interligados a ela de forma correta; (iii) A administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar desta não ser a mais importante nas condições ambientais (GIMENEZ et al, 1999, p.53-70).

Em outro estudo, PFEFFER e SALANCIK (1982, 359-361) ao citar os estudos de MILES e SNOW (1978) insistem que a estratégia, a estrutura, os processos e a filosofias administrativa têm forte relação entre si. Aquele autor cita como exemplo, que nas

organizações do tipo defensoras existe a probabilidade de emprego de produção em massa e de tecnologias unitárias, assim como é muito provável empregarem estruturas mecanicistas e burocráticas, à de estruturas orgânicas e flexíveis (ROSSETTO & ROSSETTO, 2005, p.2-13).

Na pesquisa de DOTY; GLICK; HUBER (1993) empregando as estratégias o modelo de MILES e SNOW (1978), em particular o emprego do tipo reativo como mediador entre os extremos prospectivos e defensivos. Neste estudo eles concluíram que as descrições das organizações do tipo analítico não satisfazem a uma forma híbrida desses dois tipos. Este tipo emergiu como uma configuração nítida e com vida própria, proporcionando até mesmo maior diferenciação e complexidade do que as outras. Todavia, aqueles autores concluíram que a interpretação ideal da teoria aceita a adoção de três e não dos quatro tipos idéias propostos por MILES e SNOW (1978), sendo o tipo prospectivo e defensivo nos extremos e analíticos como uma classe intermediária (DOTY; GLICK; HUBER, 1993, p.1196-1250).

Estudo mais recente, realizado em gestores de Hotéis em Florianópolis-SC, observou-se que a percepção do ambiente gera baixa incerteza para alguns e elevada para outros. Segundo aqueles autores, o estudo revelou ainda que independentemente da percepção, grande parte deles emprega um comportamento prospector, caracterizado pela introdução de novos produtos e serviços. A pesquisa revelou ainda a relação entre o comportamento estratégico e a percepção de incerteza do ambiente, demonstrando que os gestores que empregam estratégias prospectoras tendem a serem os mesmos que percebem mais variáveis como causadoras de incertezas ambientais (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009, p.150-171).

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida considerando o delineamento do estudo de caso, de caráter quantitativo. O estudo é longitudinal, analisando algumas das principais mudanças estratégicas ocorridas na Instituição desde sua fundação. Dentre estas estratégias, foram selecionadas aquelas que se referem exclusivamente a implantação das faculdades SENAC-SC. A organização foi escolhida de forma pré-determinada pelo pesquisador. Foi efetuado um corte transversal para analisar a relação entre a percepção das transformações no ambiente externo e as estratégias gerenciais empregadas na implantação das faculdades, e como o este resultado se reflete no comportamento estratégico. Utilizou-se a técnica de levantamento, através de questionário fechado, aplicado há 20 entrevistados (gerentes, coordenadores e diretores), responsáveis pelas principais decisões estratégicas da organização. Nas entrevistas utilizou-se um roteiro estruturado, elaborado com base nas características das dimensões propostas no modelo de análise empregado. Nas entrevistas os pesquisados foram convidados a informar os dados da organização, deles próprios e a responder dois grupos de perguntas fechadas, para isto, utilizou-se o questionário adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 365-383) para elaboração das perguntas, cujo objetivo é possibilitar uma avaliação do nível de frequência e intensidade com que são monitoradas as mudanças do ambiente externo, a análise do comportamento estratégico e a relação com as estratégias gerenciais adotadas em suas decisões.

Estes questionários foram combinados por tópicos, que buscam refletir as dimensões que expõem as escolhas estratégicas que compõem o modelo. Para cada assunto são proporcionadas quatro escolhas de resposta, por meio de um padrão de escolha forçada, o entrevistado deve indicar a opção que mais se aproxima da maneira pela qual a organização se comporta em cada uma das onze dimensões do modelo de MILES e SNOW (1978). O critério de classificação do comportamento da organização em prospectivo, analítico ou defensivo, é o de maior número de respostas associado a uma destas alternativas do questionário (GIMENEZ et al, 1999, p.64). No primeiro grupo é analisado o conjunto de oito mudanças no

ambiente externo, relativo aos últimos cinco anos, abordando a forma como eles compreendem a frequência e a intensidade destas mudanças. Estes assuntos permitiram calcular uma pontuação para cada entrevistado (exemplo: 1a x 1b, 2a x 2b e 3a x 3b), quanto maior a pontuação alcançada maior a perceptibilidade demonstrada de que determinada mudança tem maior ou menor grau de importância no processo de tomada de decisão (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990, p. 365-383). No segundo grupo, contendo onze questões, tem por objetivo identificar o comportamento estratégico da organização e o perfil estratégico do entrevistado. Quatro questões (1,5,6,9) indicam uma postura prospectiva, com ênfase em inovação, pesquisa e criação de novos produtos, realização do monitoramento do ambiente, capacidade para identificar novos produtos e serviços educacionais e de oferecer respostas às tendências identificadas no mercado. Outras cinco questões (2,7,10,11) descrevem uma postura analítica, onde o destaque é alocado em estabilidade, manutenção de uma posição já materializada, oferta de serviços depreciados pelo mercado sem inovações, gerenciamento do assunto custo-benefício e ignóbil investimento em pesquisa. As últimas cinco questões (3,4,8,12) buscam identificar uma postura defensiva, com primazia para sustentação do equilíbrio do nicho, disposição a ignorar desafios ambientais, restringida gama de serviços, pouca agressividade em termos de ampliação de domínios e aferrado a risco (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990, p.365-383). Para organizar e tabular os dados foi utilizado software Microsoft Office Excel 2007. No tratamento estatístico, utilizou-se o Software Statistic 6.0, que possibilitou a obtenção de estatísticas descritivas, a realização dos testes para conferência de diferenças de médias entre as variáveis pesquisadas e também para analisar a relação entre os grupos de questões relativas ao ambiente e comportamento estratégico dos gestores, para então poder analisar os reflexos naquelas decisões estratégicas escolhidas anteriormente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. DADOS DA ORGANIZAÇÃO

SENAC/SC iniciou suas atividades em 1947, tem uma estrutura física de aproximadamente 22.000M² de área construída e mais de mil funcionários. A estrutura da organização é composta por uma rede com oito faculdades de tecnologia. No estudo será analisada a implantação de três, das oito faculdades da organização.

4.2. RESULTADOS E ANÁLISE DO MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS DO AMBIENTE EXTERNO

Foram analisadas as médias dos respondentes, o desvio padrão e a correlação. As respostas obtidas no primeiro grupo de perguntas, elaborado com o objetivo de avaliar o nível de monitoramento das mudanças no ambiente externo, com relação à frequência e a intensidade com que estas mudanças são monitoradas. Para isto foi elaborada uma escala de 1 a 6, onde 1, significa baixa frequência e mínima intensidade, e 6, alta frequência e máxima intensidade, conforme quadro abaixo:

Nível de monitoramento das mudanças no ambiente externo:

Ambiente	Nível de Monitoramento
Frequência das mudanças	4,093
Intensidade das mudanças	4,014

Quadro 2. Adaptado pelos autores (2009).

Como observado no quadro acima, o nível de monitoramento das mudanças no ambiente externo demonstrado pelos respondentes está acima da média (4,0), apresentando um nível elevado. A distribuição razoavelmente uniforme das respostas, quando analisado simplesmente a frequência e a intensidade, praticamente elimina diferenças consideráveis

entre as médias. O quadro (3) a seguir, apresenta o nível de percepção das mudanças no ambiente externo, quando solicitados a analisar sua capacidade de administração no sentido de desenvolver estratégias gerenciais e oferecer respostas adequadas ao ambiente externo.

Capacidade de resposta da organização aos desafios das mudanças do ambiente externo:

Percepção	Frequência		Intensidade	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Alto Nível	4,09	0,8933	4,01	0,9920
Médio Nível	3,99	0,9080	3,87	0,5890
Baixo Nível	2,08	1,0976	1,98	0,9987

Quadro 3. Adaptado pelos autores (2009).

Observa-se que os p-values das diferenças de médias obtidas entre as respostas oferecidas pelos participantes (\square 0,0001) indicaram de maneira significativa que os respondentes se posicionaram mais abertamente em relação a um nível alto de percepção, seja em relação à frequência quanto à intensidade com que respondem as mudanças no ambiente externo. Os entrevistados demonstraram alta concordância também com a afirmação de que é uma tarefa complicada escolher alternativas para trabalhar com o ambiente, devido às incertezas em relação aos resultados que podem advir da viabilização das diversas estratégias disponíveis. A distribuição uniforme dos respondentes no que se refere ao nível de percepção da frequência como da intensidade com que as mudanças no ambiente ocorrem, proporcionam oportunidades significativas para alguns questionamentos relevantes.

A primeira possibilidade é de que os entrevistados que demonstraram maior nível de percepção para avaliar a frequência da mudança tenderiam também a apresentar também maior nível de percepção para avaliar a intensidade destas mudanças. A segunda é que a correlação positiva e significativa (0,78 para o coeficiente de correlação de Pearson) ao nível de significância de 1,0% foi obtida entre as respostas a esses dois quesitos. Outro teste foi realizado para oferecer “respostas” ao ambiente. A média dos entrevistados, cujos valores apresentaram baixo nível de frequência e intensidade em relação às mudanças no ambiente de fato se elevou na alternativa que apontava também nível médio de frequência e intensidade em relação à capacidade da organização de oferecer respostas ao ambiente (média=3,87). Observa-se assim, que para as duas percepções analisadas, frequência e intensidade, pode se inferir que os entrevistados que se avaliaram com menor percepção para identificar e interpretar as mudanças do ambiente são também os mesmos que apresentaram menor capacidade para responder a este ambiente.

A correlação negativa e significativa ao nível de 5% (Pearson, -0,338) foi alcançada em relação ao comportamento dos entrevistados que demonstraram alto nível de percepção das mudanças do ambiente em relação a sua capacidade de oferecer respostas adequadas, se comparado aos que se perceberam de forma inferior. Ressalta-se ainda que visivelmente estas questões avaliaram percepções diferenciadas e não excludentes entre si, mesmo assim, o alto nível de percepção da frequência das mudanças correspondeu ao baixo nível da percepção de intensidade com que as mudanças ocorrem.

4.2. ANÁLISES DAS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Os índices calculados para as respostas proporcionadas pelas quinze questões que procuravam identificar a relação entre as estratégias gerenciais e o comportamento estratégico expuseram médias superiores para as duas perguntas identificadas com uma postura prospectora, e para todas as perguntas relacionadas a uma postura analítica. Percebeu-se que os pesquisados se posicionaram mais visivelmente em direção a estratégias proativas e ofensivas do que para uma conduta mais defensiva e/ou reativa. As maiores médias foram

alcançadas pelas perguntas prospectivas 1 e 6 e as analíticas 2,7,10 e 11, apenas uma única pergunta (8) reativa figurou com média equivalente as anteriores. Os testes de contestação de médias foram realizados com o desígnio de identificar mais nitidamente o comportamento dos entrevistados em relação às posturas estratégicas adotadas: prospectiva x analítica e analítica x reativa.

Os p-values obtidos no teste de diferença de médias das Faculdades analisadas do SENAC/SC nos levam a perceber que a faculdade A apresentou evidente comportamento em relação a estratégias analíticas, os baixos valores dos p-values, quando confrontado com as médias da maior parte das questões analíticas em relação às prospectoras, apresentaram com muita nitidez qual o comportamento e estratégias gerenciais que são privilegiadas nesta unidade. A única exceção fica por conta das questões prospectivas 1 e 6, que alcançaram de médio a alto nível de aceitação. Continuando esta análise, um maior nível de conhecimento qualitativo desta organização por parte do autor da pesquisa, permite inferir que esta implicação é condizente com a escolha institucional pelo ensino de graduação e pós-graduação que o SENAC-SC vem adotando nos últimos cinco anos. As principais estratégias gerenciais, que foram a de implantação novos cursos de graduação e pós-graduação demonstram que as recentes mudanças no ambiente estão se modificando, e a ênfase recebida por duas das quatro questões que indicam o comportamento estratégico prospectivo podem ser um respeitável indicativo de que pode existir correlação entre percepção das mudanças no ambiente externo e as estratégias gerenciais.

Analisando o comportamento estratégico da faculdade B, percebe-se uma distribuição mais equilibrada entre estratégias prospectoras e analíticas. Os testes estatísticos de diferenças de médias sugerem uma concordância com a faculdade A, de maneira semelhante no que tange as questões prospectivas como também as analíticas. Segundo os pressupostos conceituais apresentados pelo modelo de MILES e SNOW (1978), este comportamento pode implicar que os tipos estratégicos prospectivos e analíticos, na prática, apresentem notados problemas de identificação por parte dos pesquisados, corroborando desta forma com alguns dos estudos já referenciados anteriormente, que também apontaram este tipo de dificuldade de identificação. O comportamento estratégico da faculdade C teve uma distribuição semelhante ao da faculdade B, ou seja, mais prospector e analítico, também apresentando os meus problemas de identificação das estratégias já aventadas nas linhas anteriores.

Em alguns estudos analisados, dentre eles o trabalho de DOTY; GLICK E HUBER (1993) apontam que o modelo de MILES e SNOW (1978) tem se apresentado inexecutável quando se procura aplicar os quatro tipos inicialmente propostos por MILES e SNOW (1978), entretanto segundo aqueles autores, várias modificações têm sido avaliadas, todas restringindo a tipologia original a três e até mesmo a duas tipologias. Segundo o estudo deles, esta também pode ser uma possível razão para os problemas de identificação das estratégias por parte dos pesquisados, outra pode ser a de que estes entrevistados vivenciam realmente um comando natural, onde arrojo e inovação são condutas almejavéis em determinadas ocasiões, ao mesmo tempo em que se mantêm, de forma mais protecionista, posições já firmadas (DOTY; GLICK; HUBER, 1993, p.1196-1250).

Partindo-se do resultado daquele estudo, observa-se que é uma opção lógica para o fato específico da faculdade B, cuja disposição inovadora em termos de pesquisa e pós-graduação apresente um comportamento mais político-ideológico e a relevância a um conceito mais abrangente de “Ensino Superior” do que as outras, visto que as unidades são independentes, no que se refere à criação e inovação nos cursos superiores. Não obstante, como bem definem MILES e SNOW (1978, p.546-561), a “[...] ênfase em eficiência na maioria das vezes não é um valor expressivo neste tipo de organização e pode ser alto “o

preço de identificar hoje as demandas do mundo futuro”. Este estudo também demonstrou outra verificação relevante, a transparente rejeição dos entrevistados pelo comportamento do tipo estratégico reativo, resposta esta, interessante obtida por este estudo, peculiarmente se levarmos em consideração os resultados obtidos por outras pesquisas (HARDY; FACHIN, 2000 apud MACHADO, 2002, p.31). E como último objetivo deste estudo, que seria o de tentar formar correlações entre a percepção do respondente quanto a sua capacidade de perceber as mudanças no ambiente externo e o tipo de comportamento estratégico selecionado por ele, e como o resultado desta correlação denota nas decisões estratégicas da organização. Infere-se que se a resposta da organização ao ambiente são as estratégias, logo é plausível que se inclua como pressupostos que, gestores que expõem maior nível de percepção quanto a sua capacidade de perceber as mudanças no ambiente externo, estariam também propensos a oferecer um comportamento estratégico mais caracterizado com o tipo prospectivo. Contatou-se nas análises que as correlações alcançadas nestes testes foram estatisticamente pouco significativas e não permitiu o estabelecimento mais preciso das relações entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e a identificação do comportamento estratégico da organização.

Observa-se que de maneira geral, a identificação dos gestores com um nível de percepção acerca da sua capacidade de perceber as mudanças no ambiente externo é bastante harmônica com o comportamento estratégico mais analítico. Isto denotaria, por exemplo, que se o gestor se percebe como razoavelmente competente para se comunicar com o ambiente e capaz também de perceber as transformações futuras do ambiente, ele tenderia, naturalmente, a um comportamento incongruente, combativo em certos momentos e pacífico em outros. Mesmo que defensiva no que tange o aspecto qualitativo, mas consistente com a descrição do comportamento analítico, nenhuma correlação estatística significativa foi aceitável conforme os testes realizados. Este resultado, embora possa parecer pouco produtivo, pode proporcionar questões relevantes para outros estudos. Pois, em primeiro lugar pode-se argüir novamente pela conveniência da sustentação das três tipologias estratégicas empregadas neste estudo. Todavia, caso se decida abreviá-las para apenas duas, novos testes de correlação podem vir a apresentar resultados muito divergentes dos que foram obtidos no estudo. Outra probabilidade é a de que o número de entrevistados (20), não tenha conseguido suplantar o limite da estatística dos baixos números, que é um problema em análises de correlação e regressão (BRUNI, 2007).

5. CONCLUSÕES

O estudo, de caráter exploratório, analisou o comportamento dos gestores de nível gerencial de uma organização de ensino superior e seu nível de identificação com uma das três tipologias estratégicas definidas no estudo, ou seja, prospectiva, analítica, reativa. Não obstante e limitadas em seu propósito em virtude de analisar apenas três unidades independentes de uma organização, os resultados demonstraram uma distribuição muito equilibrada dos entrevistados quanto sua percepção no que tange a percepção das mudanças no ambiente externo e sua capacidade de interpretá-la, e também como o resultado desta relação denota nas estratégias gerenciais e decisões estratégicas empregadas pela organização.

Observou-se que o resultado da relação entre a percepção das mudanças no ambiente externo e as estratégias gerenciais empregadas pela organização podem ser claramente observados na pesquisa, o comportamento estratégico prospectivo e analítico foi visivelmente preponderantes nas escolhas dos pesquisados, indicando assim que existe uma correlação direta entre o tipo de comportamento estratégico da organização e a estratégia gerencial que ela adotada, tendo como características principais destes tipos, a inovação e busca por novos mercados, esta peculiaridade ímpar do tipo estratégico prospectivo e analítico ajuda a

compreender as principais estratégias gerenciais e as decisões estratégicas da organização. Ressalta-se ainda que mesmo uma correlação estatística um pouco mais expressiva não tenha sido estabelecida entre a percepção das mudanças no ambiente externo e o comportamento estratégico, a pesquisa pode representar mais um pequeno avanço nos estudos em relação às perspectivas conservadoras e reativas, até então conferidas ao nível gerencial das organizações de ensino superior.

Neste estudo específico, deparou-se com um posicionamento claramente identificado com um comportamento mais ofensivo e agressivo, quando o enfoque cliente e mercado foram priorizados pelos entrevistados como essenciais para assistir sua organização a encarar as inconstâncias do ambiente. Pode-se concluir pela necessidade da elaboração de pesquisas mais amplas nesta área, dada à comprovação evidente de que resultados passados não esclarecem inteiramente o atual momento de mudanças e que o conhecimento da realidade é essencial para ajudar estas organizações a criar estratégias gerenciais mais eficientes para enfrentar as recentes e inconstantes demandas no ambiente em que competem.

6. REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E. Organizations and environments. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ARGUIN, G. O planejamento estratégico no meio universitário. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (Estudos e Debates 16), 1989.
- BERNARDES, M.E.B. Crescer para se Legitimar e se Legitimar para Crescer: um Estudo Construcionista das Estratégias de PME. 30º. Encontro da Anpad, 23 a 27 de Set. Bahia, 2006.
- BERTUCCI, J.L. de O. Percepção Ambiental e Estratégias Gerenciais em Instituições de Ensino Superior: uma conexão improvável. São Paulo, 1999.
- BICALHO, M. G. P. Ensino superior privado, relação com o saber e reconstrução identitária. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, U.E.M. Gerais, B.H., 2004, p. 87-194.
- BOAS, S.V. Ensino superior particular: um vôo histórico. SP: Editora Segmento, 2004. 134p.
- BOSQUETTI, A. M.; FERNANDES, B.H.R.; DORIA, R.J. Ambiente e Empresas do setor elétrico. Alcance - UNIVALI - Vol. 12 - n.1 p. 99 - 118 - Jan. / Abr. 2005.
- BRUNI, A. L. Estatística Aplicada a Gestão Empresarial. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2007.
- CAMERON, K. Strategic responses to conditions of decline: Higher Education and private sector. Journal of Higher Education.. vol. 54, no.4, p.359-80, 1983.
- _____; TSCHIRHART, M. Postindustrial environment and organizational effectiveness in Colleges and Universities. Journal of Higher Education. vol. 63, no. 1, 1992.
- CHAFFEE, E.E. Strategy and effectiveness in systems of Higher Education. In: Smart, J.C. Higher Education: Handbook of Theory and Research. V. 5, p. 1-30, 1990.
- CHANDLER, A.D. Jr. Strategy and structure. New York: Doubleday, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology, v. 5, p. 01-22, 1972.
- CHURCHMAN, C. W. Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 1971.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, v. 11, p. 365-383, 1990.
- CONSELHO, D. E. A. do B.; BESSA, P.P. Ensino Superior Particular no Brasil: Histórico e Desafios, 2005.
- CROZIER, M. The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. Administrative Science Quarterly, p. 409-443, Mar. 1958.

DOTY, D.H.; GLICK W.H.; HUBER, G.P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*. V. 36, no. 6, p. 1196-250, 1993.

DUNCAN, R. G. Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), p. 313-327. 1972.

EMERY, F.; TRIST, E. The casual texture of organizational environments. *Human Relations*, XVIII, p. 21-33, 1965.

EDUCAÇÃO, Ministério da. INEP -Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Desenvolvido pelo Ministério da Educação, Brasília. Apresenta informações a respeito do ensino superior. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>> Acesso em: 11 de agosto 2009.

FOURAKER, L. E.; STOPFORD, J. M. Organizational structure and the multinational strategy. *Administrative Science Quarterly*, v. 13, p. 47-64, 1968.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191- 205, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Miles e Snow. *RAC*, v.3, n.2, Mai./Ago.1999:53-74

GOHR, C. F.; SANTOS L.C. Entre a escolha e a seleção: analisando a mudança estratégica na perspectiva da co-evolução. XXIV Enc.Nac.Eng.Prod.-Florianópolis, SC,3 a 5- Nov.,2004.

HALL, R. H. Organizações: estrutura e processos. 3.ed. RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D.C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, p.929-964, 1977.

HARDY, C.; LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; ROSE, J.. Strategy formation in the university setting. *Review of higher Education*. v. 6, n. 4, p. 407-433, Summer 1993.

HARDY, C. e FACHIN, R. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

HARDY, C.; FACHIN, R. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. 2 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; LEE, C. A.; SCHNECK, R. E.; PENNINGS, J. M. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational, 1971.

JABNOUN, N.; KHALIFAH, A.; YUSUF, A. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *The quality management journal*, 2003, v.10, n.4, p17.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. .Organization and environment. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LEWIS, G. J.; HARVEY, B. Perceived Environmental Uncertainty: The Extension of Miller's Scale to the Natural Environment. *Journal of Management Studies*. v. 38, n. 2, 2001.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MACHADO, N. S. Tese De Doutorado-O Relacionamento Entre Estrutura, Poder e Estratégia em Organizações Universitárias: A Criação Universidade do Oeste de SC, UFSC-SC, 2002.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. NY: McGraw-Hill, 1978.

MILLIKEN, F. J. Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*. v.12, n.1, p.133-143. 1987.

MILES, R. H. Macro organizational behavior. Illinois: Scot Foresman & Cia, 1980.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*. v. 16, n. 2, p. 44-53. Winter, 1973.

- _____. Patterns in Strategy formation. *International Studies of Management and Organization*. Vol. IX, no. 3, p. 15-67-86, 1979.
- _____. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983a.
- PERROW, C. A. Framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*. V. 32, no. 195-208, 1967.
- PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. v. 24, n. 6, p. 649-670, Novembro 1987.
- PFEFFER, J. SALANCIK, G. R.. Organizations and organization theory. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1982.
- _____; SALANCIK, G. R.. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row. 1978.
- PICANÇO, A. de A. Educação superior para professores em exercício: formando ou improvisando? In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação, 26ª, Caxambu 2003. DC ROM 26ª Reunião Anual da Anped.
- PORTER, M. E. Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.
- ROBBINS, S. P. Organization theory, structure, design and applications. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-elet.*, v 4, n.1, Art. 7, jan./jul. 2005.
- SAMPAIO, H. M. S. O ensino superior no Brasil: o setor privado. São Paulo: Hucitec, FAPESP, 2000. 408p.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. The organization of societal sectors. In: MEYER, J.; SCOTT, W. R. (eds). *Organizational environments*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- SCHUCH JR, V. F. A estruturação da UFSM em questão. *Cadernos de Pesquisa, Santa Maria-RS*, n. 30, p. 1-39, maio 1995.
- SHARFMAN, M.P.; DEAN JR, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, 17, p.682, 1991.
- STARBUCK, W. H. Organizations and their environments. In Marvin D. Dunnette (Eds.) *Handbook of Industrial and Org. Psychology*:1069-1123. Chicago: Rand McNally, 1976.
- THOMPSON, J. D. *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TEIXEIRA, J. B. (1995). O planejamento estratégico nas universidades brasileiras. *Educação Brasileira* 17 (35): 201-210.
- TEIXEIRA, O. R. de P.; ROSSETTO, C.R.; CARVALHO, C.E. a relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – sc. revista turismo visão e ação – eletrônica, v. 11, nº 2, p. 157 – 174, maio/ago. 2009
- TOSI, H. L., ALDAG, R. J., STOREY, R. G. .On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental subscale. *Administrative Science Quarterly*, p. 27-36, Mar. 1973.
- VALVERDE, A. R. A gestão estratégica sob uma perspectiva política: um estudo de caso comparativo entre empresas integrantes do Programa Paex da Fundação Dom Cabral, 2006.
- WEICK, K. E. The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: Conceitos. SP: Atlas, 2000
- ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.
- ZANELLI, J.C. Ações Estratégicas na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: Reações dos Participantes, 1998.