

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

## **MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS NO AMBIENTE EXTERNO E ESTRATÉGIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UMA APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW**

Carlos Alberto Freitas  
carlos\_alberto\_freitas@hotmail.com  
Senac/SC

### **RESUMO**

O objetivo do 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 da organização. Para tanto será utilizado a tipologia de Miles e Snow (1978) para identificar o comportamento estratégico da organização. A força desta tipologia, de acordo com Zahra e Pearce (1990) é que ela cita os relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que comporta a identificação das organizações como universos agregados em interação com seu ambiente. Quanto aos fins, a pesquisa é quantitativa e descritiva. A coleta das informações foi realizada por meio de um questionário do tipo fechado, também foi utilizado um roteiro de entrevista semi estruturado com diretores de três unidades diferentes da organização. O método utilizado foi o estudo de caso único, em que, mapeadas as principais mudanças estratégicas adotadas pela organização ao longo do tempo, foi possível analisar o monitoramento das informações do ambiente externo e as principais mudanças estratégicas adotadas. 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. Diretores demonstraram ter um perfil estratégico prospectivo e analítico, estabelecendo desta forma uma 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:** Ambiente Externos, Estratégia.

### **ABSTRACT**

The objective of the study is to analyze the relationship between the monitoring of changes in the external environment and the management strategies adopted by the organization over time, and if the result of this relationship is reflected in the type of organization's strategic behavior. For that will be used the typology of Miles and Snow (1978) to identify the strategic behavior of the organization. The strength of this type, according to Zahra and Pearce (1990) is that it mentions the relationships between strategy, structure and processes in a way that involves the identification of organizations as aggregates universes in interaction with their environment. As to the purposes, research is quantitative and descriptive. Data collection was conducted through a questionnaire of closed type, we also used a semi-structured interview

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

guide with directors of three different units of the organization. The method used was the single case study, in which mapped the main strategic changes adopted by the organization over time, we could analyze the monitoring information from the external environment and the main strategic changes adopted. The results suggest that the ability to monitor changes in the external environment is positively related to the management strategies adopted, and the result of this relationship also defines how the organization makes decisions. Directors have demonstrated a prospective and analytical strategic profile, thereby establishing a direct relationship between management strategies and the strategic behavior of the organization, however it was not possible to establish more relevant connections between the monitoring of changes in the external environment and the type of strategic behavior the organization adopts.

**Keywords:** Foreign Environment, Strategy.

## 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 era o grande detentor do mercado de educação superior no Brasil, entretanto ainda hoje é um *stakeholders* importante. As organizações de ensino tiveram seu caminho alterado pelas transformações recentes e necessárias, que criaram inúmeros desafios futuros. Estas organizações vêm sendo julgadas por parte da sociedade, sobre sua capacidade para estabelecer estratégias mais criativas, inovadoras e sustentadas, no sentido de enfrentar as constantes transformações.

Reinventar sua identidade com o meio ambiente, rever sua missão, transformar seus produtos e processos às novas necessidades da sociedade torna-se uma questão fundamental para estas organizações. Na medida em que o ambiente se torna mais complexo, as demandas já alocadas para as instituições de ensino demonstram que elas somente poderão responder adequadamente se forem capazes de desenvolver estratégias mais inovadoras e agressivas (Peterson et al, 1997). Nos últimos anos, as instituições de ensino têm visto aumentar exponencialmente as expectativas econômicas, políticas e sociais a que devem atender, o número de alunos cresce e se diversifica; as interações com o mercado de trabalho se tornam mais complexas. Os fatores externos aliados aos internos acabam transformando ainda mais complexo o processo de gestão, tornando ainda

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

mais desafiador desenvolver escolhas estratégicas que busquem alinhar estas organizações aos desafios a que precisam rapidamente responder.

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto a uma organização de Ensino Superior visando analisar a relação entre o monitoramento das informações do ambiente externo e as estratégias gerenciais adotadas, 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. Para tanto se utilizou o modelo proposto por Miles e Snow (1978) na classificação das escolhas estratégicas verificadas nas entrevistas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Mudanças no Ambiente Externo**

As transformações no ambiente externo acarretam insegurança e incerteza entre os gestores, entretanto os resultados alcançados pelas pesquisas sobre incerteza ambiental fracassam em estabelecer claras diferenças entre as peculiaridades objetivas do ambiente organizacional e percepções sobre a incerteza do ambiente externo. Como uma condição organizacional, a incerteza possui características objetivas, mas como resultado do julgamento do sujeito sobre o que é percebido como incerto, o conceito se torna subjetivo e de complexa avaliação. Milliken (1987) “fundamenta incerteza como a incapacidade percebida pelo indivíduo de prever algo precisamente” e nesta acepção, o relevante não é identificar a origem particular ou as propriedades da incerteza, mas entender o tipo de incerteza do ambiente conhecido pelos responsáveis pela decisão diante de determinadas circunstâncias.

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). Churchman (1972) 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. Os teóricos organizacionais observam que as

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

empresas deveriam adequar-se ao ambiente se elas desejarem continuar a viver. Uma dos pontos principais neste processo está em lidar com a incerteza (Crozier, 1964; Thompson, 1967).

O ambiente, definido como tudo aquilo que está além dos limites da organização (HALL, 1984), possui várias características que podem ser consideradas nas atividades de monitoramento. Estas características podem ser qualificadas na proposição clássica de Dill (1958) entre o ambiente de tarefa e o ambiente geral, cada um composto por entidades ou objetos identificáveis e externos à 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. A utilização do conceito ambiente organizacional traz duas dificuldades. Uma delas diz que é a própria abrangência e imprecisão do conceito, pois incorpora tudo o que está fora da organização e a influencia potencialmente (THOMPSON, 1967, MILES, 1980; SCOTT, 2001). A outra esta arrolada com a impossibilidade de constituir extremos objetivos entre organização e ambiente. Os próprios pressupostos das organizações como sistemas abertos uniu os dois construtos, de forma que a delimitação entre ambos é entendida como próxima do impossível (MILES; SNOW, 1978).

Não obstante, outras dimensões têm sido utilizadas para sua mensuração que, segundo Starbuck (1976), confirmam dois pressupostos conceituais: ou o ambiente é compreendido como fonte de informações e aceito subjetivamente pelo gerente; ou é entendido como uma fonte de recursos, cuja inópia opera na reconfiguração do formato organizacional. Sharfman e Dean (1991) apontam que essas abordagens contêm a incerteza na tomada de decisão (LAWERENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972); as condições ambientais e a percepção da incerteza (DUNCAN, 1972; TOSI; ALDAG; STOREY, 1973); o ambiente como fonte de recursos (THOMPSON, 1967; PFEFFER; SALANCIK, 1978); e o ambiente como

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

fonte de transformação da configuração organizacional (EMERY; TRIST, 1965; HANNAN; FREEMAN, 1977; ALDRICH, 1979).

Subramanian, Fernandes e Harper (1993) definem o monitoramento ambiental como o procedimento pelo qual uma organização recolhe informações do ambiente que serão futuramente empregadas no seu processo de administração estratégica. Estes autores defendem que implantar um sistema de monitoramento eficaz demanda não apenas constituir os métodos de coleta de informações relevantes e oportunas, mas também deve envolver a dispersão destas informações para pessoas que mais precisam desta informação.

Nesta mesma linha, Cancellier (2004), define que o monitoramento da organização deve ser limitado, e muito focalizado em poucas informações, entretanto, é imperioso identificar aquelas de maior impacto e influência para a organização. Segundo ele, este processo é essencialmente mental, sendo que trata de conseguir informações importantes e adequadas, estabelecendo freqüentes avaliações nas muitas fases do processo de monitoramento.

Considerando que o valor da utilidade desta informação só pode ser definido após seu emprego na tomada de decisão, o processo de monitoramento apenas é finalizado quando há recebimento da resposta das ações implantadas, com as contribuições das informações fornecidas pelo processo de monitoramento. Um dos grandes benefícios em se adotar as técnicas de monitoramento ambiental esta na probabilidade de reconhecer oportunidades e ameaças que implicam no desempenho e na continuidade da firma, capacitando-a a estabelecer estratégias competitivas congruentes com as condições ambientais enfrentadas (BEAL, 2000).

## **2.2. O Conceito de Estratégia**

Mintzberg (1990), em seus estudos identificou dez escolas de pensamento no universo da administração estratégica. Três escolas de natureza prescritiva têm utilizado a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de equalizar a empresa com seu ambiente, e vê a formulação de estratégia como um processo que envolve o desenho conceitual (escola do design), o planejamento formal (escola do planejamento), e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento). O outro grupo de seis escolas é apresentado por Mintzberg (1990) como descritivo: (1) a

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

escola empreendedora que trata a formação de estratégia como um processo visionário; (2) a escola cognitiva que apresenta estratégia como processo mental; (3) a escola de aprendizagem que considera a estratégia como o resultado de processo emergente; (4) a escola política que observa a estratégia surgindo do processo de conflito e disputa por poder; (5) a escola cultural que vê estratégia como um processo ideológico; e (6) a escola ambiental que trata a formação de estratégia como um processo passivo. Finalmente, a escola de configuração procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado.

Tudo que tem sido escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um agrupamento de intenções conscientemente adotadas, que orientam as decisões organizacionais. Este conceito, chamado de estratégia deliberada por Mintzberg (1978), é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. Sendo assim, para um dos líderes da chamada escola de planejamento, estratégia é vista como processo, controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa (Ansoff, 1979).

Ainda que a existência destas formas de estratégia serem criticadas (Mintzberg, 1978), toda empresa assume uma estratégia, mesmo sem a existência de procedimentos formais. Esta é a fronteira defendida por acadêmicos agrupados em algumas das escolas descritivas (empreendedora, cognitiva, de aprendizagem e cultural). De acordo com Mintzberg (1990, p. 115) esta abordagem pode ser percebida, por exemplo, em um dos pressupostos da escola de aprendizagem: “estratégias surgem inicialmente como padrões percebidos no passado e somente mais tarde, talvez, como planos deliberados para o futuro [...]”. Uma abordagem mais recente e complementar do estado atual da área de estratégia empresarial é fornecida por Whittington (1993). Ele identificou quatro abordagens genéricas no processo de formação de estratégia: (1) clássica; (2) evolucionária; (3) processualista; e (4) sistêmica.

A abordagem clássica (Ansoff, 1979; Porter, 1980) apresenta a formação de estratégia como processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa para ao longo do tempo. Baseia-se em um

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

processo amplo e complexo de armazenamento de informações do ambiente em que atua, utilizando-se de uma análise racional e detalhada, neste contexto é que observamos a criação da estratégia dentro de uma organização.

Os evolucionistas (Freeman e Boeker, 1984; Hannan e Freeman, 1988), por outro lado, ignoram abertamente a possibilidade de um planejamento racional. Segundo eles, mudanças ambientais são consideradas impossíveis de se prever, e escolhas gerenciais não têm nenhuma influência no futuro da empresa. Para eles o mercado é que detém o poder, é o mercado que escolhe os mais eficientes e os que devem continuar fazendo parte dele.

Para os processualistas (Cyert e March, 1963; Mintzberg, 1987), embora aceitando que a racionalidade do planejamento estratégico é imperfeita, eles não concordam com a abordagem dos evolucionistas, que defendem o poder das forças de mercado. As divergências pessoais, interesses e limitações cognitivas não favorecem a criação de planos racionais e cuidadosamente elaborados. Em contra ponto a isso, falhas do mercado (Oligopólios, informações privilegiadas, etc..) acabam por permitir a existência de estratégias não eficientes, que surgem de um modelo de decisões ultrapassado e arcaico.

A abordagem sistêmica (Whitley, 1991; Whittington, 1992) é um pouco menos pessimista sobre a possibilidade de o estrategista realizar uma análise racional e formular estratégias globais. Mas o atual contexto social das empresas torna a estratégia dependente dos sistemas sociais privados, de onde ele emerge. Assim, o processo de formulação é concebido como racional e lógico, mas dirigido por objetivos variados e não apenas pela maximização de resultados. Segundo eles, condições únicas e culturais podem impor outros objetivos, que conflitam com a maximização de resultados.

Em resumo o que Whittington (1993) sugere é que duas dimensões são as diferenças preponderantes que caracterizam uma abordagem da outra: (1) os resultados da estratégia (maximização de lucros ou resultados múltiplos); e (2) a natureza do processo de formulação de estratégia (deliberado ou emergente). As duas abordagens visualizam um único resultado surgindo do processo estratégico, ou seja, a maximização de lucros é a meta da organização.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

Por outro lado, as duas abordagens consideram a existência de outros resultados no processo estratégico, como união de forças ou pessoas poderosas dentro da organização que inibem o objetivo da maximização de resultados (abordagem processual), enquanto que o contexto social das organizações pode restringir a maximização de resultados, compelindo-as a suportar a influência de valores e ideologias (abordagem sistêmica), Whittington (1993). No que se referem à natureza do processo de formação de estratégia, ambas as abordagens se unem de forma diferente. As abordagens clássicas e sistêmicas, (Whittington, 1993) admite a possibilidade um processo racional de formação de estratégia. De outro ponto de vista, as abordagens evolucionárias e processuais observam este processo administrado pelo subjetivo, pelas restrições cognitivas e mudanças intrínsecas ao comportamento das pessoas.

Ressalta-se ainda que a racionalidade sugerida pelas abordagens clássica e sistêmica não é análoga, seja em termos de constituição e compatibilidade. Enquanto que para a abordagem clássica a racionalidade na formação de estratégia é dirigida pela maximização de resultados, a abordagem sistêmica pressupõe que normalmente o estrategista se desvia da norma de maximização de resultados pela influência de outros interesses, como orgulho profissional, valores culturais, ou poder gerencial, (Whittington, 1993). Sendo assim a procura de outros objetivos em prejuízo da maximização de resultados é atribuída como racional, embora seja possível que a racionalidade possa estar disfarçada.

### 2.3. O Modelo de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia, e a chamaram de estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. Enquanto estratégias corporativas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete em determinado negócio (Hambrick, 1983). A eficácia desta tipologia é que conforme Zahra e Pearce (1990) ela explicita relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das



FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

organizações como um todo agregado, em intercâmbio com seus ambientes, o quadro abaixo relaciona esta interação entre a organização e o ambiente.

Quadro 1  
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.

Fonte: Adaptado pelo autor - Miles e Snow (1978)

A base do trabalho de Miles e Snow (1978) é suportada em três idéias centrais: (1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais – construção (enactment) do ambiente (Weick, 1979); (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais (Mintzberg, 1978); e (3) processos e estrutura condicionam a estratégia (March e Simon, 1958; Fouraker e Stopford, 1968). Estas idéias suportam ao que tem sido designado como paradigma da escolha estratégica (Child, 1972) 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. 121).

O processo de criação do ambiente se estrutura através de uma seqüência de opções que dizem respeito a mercados, produtos, tecnologia, escala desejada de operações etc., que levam à construção de um ambiente específico pelas organizações (Weick, 1979). Por outro lado, esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas (Miles e Snow, 1978).

Conforme o modelo de Miles e Snow (1978), as organizações criam padrões de comportamento estratégicos relativamente constantes na procura de um

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

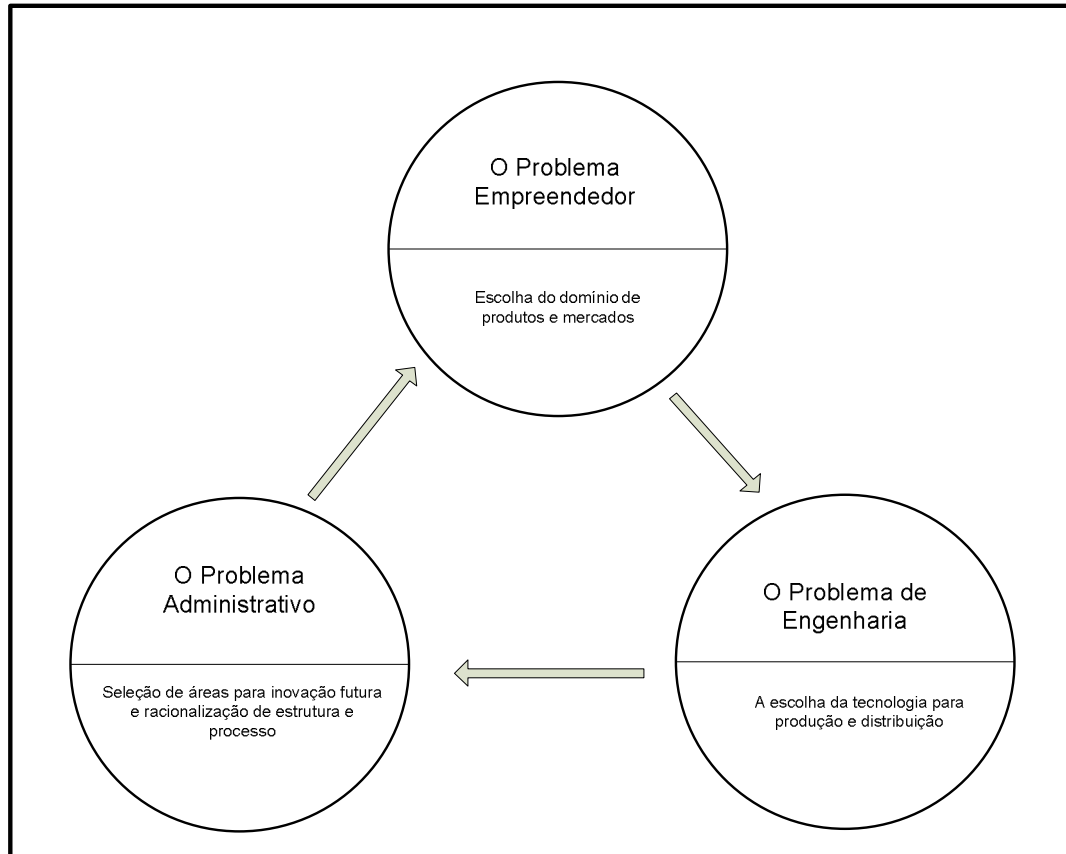
alinhamento satisfatório com as condições ambientais observadas pela organização. Segundo os autores, há quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Eles propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as organizações comparando a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas organizações se diferem pelas respostas que informam 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 organizacionais, (Miles e Snow, 1978).

A Figura 1 configura de forma esquemática o que os autores denominaram como ciclo adaptativo. Segundo eles, este deve ser percebido como um modelo geral da estrutura de funcionamento do comportamento da empresa. Os três problemas, empreendedor, de engenharia e administrativo, estão formalmente conectados, mas a mudança normalmente se inicia pela etapa empreendedora, seguida pela engenharia até a administrativa. De acordo com os autores o ciclo pode ser iniciado também pelas outras fases. Mas se faz necessário informar que as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se perpetuar como aspectos da estrutura de amanhã.

Figura 1

### O Ciclo Adaptativo

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.



Fonte: Adaptado Autor - Miles e Snow (1978, p. 24).

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, estas estratégias são denominadas de reativas (4), Miles e Snow (1978).

A interação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é o pressuposto principal no modelo dos autores. De acordo com o processo de construção ambiental, as organizações defensivas irão procurar setores do mercado onde

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais complexas e dinâmicas. Organizações prospectoras, ao contrário, serão a razão de instabilidade na indústria, pela sua constante adoção de inovações.

Hambrick (1983) em seus estudos encontrou que, conforme previsto pelo modelo de Miles e Snow (1978), organizações prospectoras tenderam 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 de Miles e Snow (1978), três foram considerados como padrões comuns de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Segundo os autores, 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.

O não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na empresa ineficaz naquela indústria, caracterizando padrões inconstantes de organização, que Miles e Snow (1978) denominaram empresas reativas. A baixa consistência de estratégias reativas pode emergir de pelo menos três origens:

Falha da administração na coordenação de uma estratégia organizacional viável;

A estratégia é coordenada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão interligados a ela de forma correta;

A administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar desta não ser a mais importante nas condições ambientais.

Pfeffer (1982), ao citar os estudos de Miles e Snow (1978), insiste que as estratégias, a estrutura, os processos gerenciais e as filosofias administrativas têm forte relação entre si. O autor cita como exemplo que nas organizações do tipo defensoras é muito provável a utilização de produção em massa, à de tecnologias unitárias, assim como é muito provável adotarem estruturas mecanicistas e burocráticas, à de estruturas orgânicas e flexíveis.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

Os quatro tipos de estratégia identificados por Miles e Snow (1978) se diferenciam na configuração como algumas das dimensões dos problemas: Empreendedor, Engenharia e Administrativo. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) elaboraram um resumo das diferenças entre as categorias estratégicas, que é reproduzida no quadro 2, a seguir.

Quadro 2

Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensiva	Prospetora	Análítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de Produtos/Mercados	Estreito e Cuidadosamente focado	Amplamente em Expansão Contínua	Segmentação e cuidadosamente Ajustado	Irregular e Transitório
	Postura de Sucesso	Proeminente em Seu mercado	Ativa iniciação De mudança	Seguidores Cuidadosamente de Mudança	Investidas Oportunistas e postura De adaptação
	Monitoramento Ambiental	Baseado no Domínio e cuidadoso/ Forte monitoramento Ambiental	Orientado para O mercado e Ambiente/busca Agressiva	Orientado para a Concorrência e Completo	Esporádico E dominado Por tópicos Específicos
Problema de Engenharia e	Crescimento	Penetração Cuidadosa e Avanços de Produtividade	Desenvolvimento De produtos E mercados E diversificação	Penetração assertiva E cuidadoso Desenvolvimento de Produtos e mercados	Mudanças Apressadas
	Objetivo Tecnológico	Eficiência de Custos	Flexibilidade e Inovação	Sinergia Tecnológica	Desenvolvimento e Conclusão de projetos
	Amplitude Tecnológica	Tecnologia única, Focal/expertise	Tecnologias Múltiplas/avançado	Tecnologias Inter-relacionadas	Aplicações Tecnológicas

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

Soluções		Básica	Na fronteira	Na fronteira	Mutáveis/fluides
	An teparos Te cnológicos (buffers)	Programas de Manutenção/ Padronização	Habili dades de pessoal Técni co/Diversidade	Incre mentalismo E sinergia	Habilidade /Experimental Improvisar/ Soluções
	Co alیزão Do minante	Finanças e Produto	Marke ting e P&D	Pesso al de Planej amento	Solucionad ores de Problemas
Problema	PI anejamento	De dentro para Fora/domi nado Por controle	Busca de problemas Oport unidades/ Persp ectivas/Progra mas ou campanhas	Abran gente com Muda anças Incre mentais	Orientado por Crises e Desarticul ado
Adm inistrativo E Soluções	Es trutura	Funcional/ Autoridade /Linha	Por produtos E/ou mercados	Domi nada por Asses sores/ Orient ada p/ matriz	Autoridade formal Rígida/des enho Operacion al solto
	Co ntrole	Centraliza do, formal E ancorado em Aspectos/ Financeiros	Dese mpenho no Merca do/ Volum e de vendas	Métod os múltiplos/ Cálcul os riscos Cuida dosos/ Contri buição vendas	Evitar problemas/ Resolver problemas Remanesc entes

Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos – Adaptado - Fonte: Miles e Snow (1978).

## 2.4 Estratégias Gerenciais

A vasta multiplicidade de conceituações sobre estratégia que podem ser localizadas na literatura e as divergências entre elas devem-se essencialmente às analogias estabelecidas entre estratégia e estrutura (Chandler, 1962), estratégia e ambiente (Lawrence e Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979), estratégia e mercado (Porter, 1980) ou estratégia e objetivos (Perrow, 1967), somente para mencionar alguns autores comumente citados. Para suavizar estas diferenças conceituais, Mintzberg (1979) propôs que a distinção entre os conceitos de estratégia fosse realizada com base na consistência de determinado sentido de ação. Três tipos de estratégia surgiram desta categorização: estratégia pretendida (um arquétipo consistente de

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

ação a partir de planos definidos provisoriamente); estratégia realizada (um processo consciente desenvolvido posteriormente para explicar comportamentos já estabelecidos); e estratégia emergente (proveniente de padrões de comportamento não planejados).

Outro autor que também propôs distinções entre os conceitos de estratégia foi Chaffee (1990), ele recomendou outro embasamento conceitual para análise das estratégias gerenciais e igualmente 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 à organização atingir suas metas. O segundo tipo – estratégia adaptativa – reconhece que é imperativo à adaptação para sobrevivência em ambientes voláteis e sua finalidade é “desenvolver uma combinação viável entre as demandas do ambiente e as atividades da organização” (Chaffee, 1990, p.14).

Esta tipologia de estratégia é menos centralizada nos gestores, é muito variada e menos integrada, se comparada à estratégia linear. Estratégias interpretativas compõem o terceiro tipo e se fundamentam nos contratos tácitos instituídos entre os indivíduos e a organização. A percepção e o gerenciamento dos valores, símbolos, normas, atitudes e relações priorizadas por uma determinada comunidade admitem a construção do “cimento organizacional”, alicerce para a ininterrupção das relações intra-organizacionais.

Para Mintzberg (1979, p.15), estratégia “é a força mediadora entre a organização e seu ambiente” e a formulação de estratégias é a atividade que admite à organização analisar o ambiente e edificar padrões consistentes de decisões para lidar com esse ambiente. Estratégia como fator interveniente entre o ambiente e a organização concebe desde Dill (1958) um dos resultados mais expressivos e conclusivos de muitos estudos realizados durante os anos de 1960 e 1970. Miles e Snow (1978) apontaram que as liberdades de opções do gerente associada às especificidades das estruturas, processos e tecnologias de cada organização fazem com que o escopo das combinações estratégicas que podem surgir desse contexto seja amplo, porém não ilimitado.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

Após uma pesquisa realizada em 84 organizações de três distintos tipos de indústria, Miles e Snow (1978, p.29) notaram que “quando organizações competidoras no interior de uma mesma indústria são observadas, padrões de comportamento começam a emergir o que sugere que essas várias formas organizacionais podem ser agrupadas em alguns arquétipos”. Quatro tipos ideais foram empregados para agrupar as organizações cujas estratégias utilizadas para contrapor ao ambiente e características internas relativas às estruturas, tecnologias e processos foram consideradas análogas. Se idealizarmos um conjunto compacto modificando-se de “elevado nível de proatividade” até o extremo “elevado nível de reatividade”, encontramos o primeiro nível utilizado pelo tipo organizacional que Miles e Snow (1978) designaram “prospectivo”.

Organizações prospectivas são criadoras da mudança, procuram sucessivamente novas oportunidades no mercado e rebatem proativamente às disposições emergentes. Altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e mercados permitem avanços expressivos na posição da empresa, entretanto não concebem necessariamente resultados em eficiência devido o alto custo de se arriscar identificar hoje as demandas do futuro. As tecnologias empregadas nestas organizações comumente requerem elevado nível de interdependência e baixo nível de especialização, são maleáveis e não tediosas.

As estruturas tendem a proporcionar elevada organização e descentralização, baixo nível de formalização e especialização e comprimido número de níveis hierárquicos. O segundo tipo, organizações analíticas atuam em um domínio híbrido, concomitantemente empreendendo novas oportunidades e tentando manter-se estável em bases de ação já firmadas. Nas áreas de estabilidade, intervenções sucedem-se de forma rotineira e eficiente, por meio do uso de estruturas e procedimentos formalizados.

Em áreas inexploradas, gerentes monitoram ininterruptamente o ambiente, procurando identificar novas idéias e produtos que são imediatamente incorporados. Em virtude da dualidade entre produção em escala e pesquisa e desenvolvimento, estas organizações tendem a ascender muito rapidamente. Diante de sua posição intermediária em meio a organizações prospectivas e defensivas, a tendência é de



FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

que seus gestores adotem estratégias que diferenciam cada um destes tipos isoladamente (Miles e Snow, 1978).

Indo ao encontro de um nível ascendente de reatividade na escala, descobrimos um terceiro tipo, circunspeto de organizações defensivas. Elas se caracterizam por uma justa orientação para um construto produto-mercado, atuam em áreas delimitadas e não oferecem perspectiva de ampliação de áreas por meio da identificação de novas oportunidades. Produzir com baixo custo e proporcionar ganhos com o emprego de economias de escala através da utilização de tecnologias de rotina, são as prioridades nestas organizações. Estruturas, processos e tecnologias são constantes, raramente adaptados e devem atuar de maneira mais eficiente possível.

A quarta e última tipologia engloba as organizações reativas. Ainda que gerentes dessas organizações evidenciem capacidade para perceber mudanças no ambiente, eles comumente se mostram inábeis para responder efetivamente às demandas do ambiente. De maneira geral, são delicadas as analogias entre estratégia e estrutura, adequações para atender a demandas do ambiente somente são consideradas sob forte coação externa. A diferença básica entre a tipologia reativa e a defensiva é que gerentes de organizações reativas não oferecem nenhuma consistência quando convidados a estabelecer estratégias gerenciais, pelo menos teoricamente, deveriam ser aptos de responder a situações de mercado.

A tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido empregada em muitos estudos e os diferentes resultados encontrados enfatizam alguns problemas metodológicos acerca da pertinência de utilização incondicional da tipologia ou da adoção de uma variante transformada do modelo original. Zahra e Pearce (1990) analisaram 17 estudos publicados na década de 1980 que empregaram essa tipologia, com o intuito de sintetizar o estado da arte e identificar as inconsistências e similaridades apresentadas pelos resultados. Entre os 17 estudos realizados, oito aplicaram os quatro tipos estratégicos, quatro utilizaram apenas os tipos defensivos e prospectivos e os demais adotaram combinações variadas de três tipos.

Os resultados obtidos pelas pesquisas que buscaram estabelecer relações entre o ambiente e o tipo de estratégia selecionada não encontraram base para a hipótese de Miles e Snow (1978) de que os tipos defensivos, analíticos e

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

prospectivos tendem a estar distribuídos igualmente em uma mesma indústria e que esses tipos prevaleceriam em relação aos reativos. O estudo de Snow e Hrebiniak (1980) não confirmou esta hipótese e ainda levantou a possibilidade de que especificidades de determinadas indústrias parecem exercer ampla influência na escolha de determinadas estratégias. Hambrick (1983) identificou expressivas diferenças entre o desempenho produzido por estratégias prospectivas e defensivas, dependendo da indústria e do tipo de instrumento empregado para mensurar o desempenho.

A incorporação de uma intrincada analogia entre poder e estratégia e a hipótese de que estruturas e processos internos – incluindo poder – refletem o ambiente e as estratégias empregadas pelos altos executivos foram avaliadas por Hambrick (1981). Em meio ao determinismo ambiental deprecado pelo arquétipo de seleção natural e a liberdade de realizar opções estratégicas, este pesquisador defende a existência de uma instância mediadora, caracterizada pela coalizão predominante, que institui um processo político das escolhas estratégicas mais apropriadas para aprumar a organização ao ambiente, e cujos resultados acabam por avigorar o poder em função da centralidade da função. Em uma série de estudos publicados na década de 80, Hambrick (1981) deixa de lado o tipo reativo e aplica a escala prospectiva – analítico – defensivo – para avaliar estratégias no universo empresarial, tecnológico, administrativo e regulatório, em três tipos de indústrias nos Estados Unidos: saúde, seguro e educação particular.

Os resultados sugeriram relação positiva entre os requerimentos estratégicos dominantes alocados pelo ambiente para cada tipo de organização e a percepção interna dos indivíduos referente à questão poder. Indivíduos operando em áreas consideradas categóricas para o estabelecimento de relações ambientais que sugerem afetar a habilidade de adaptação e de sobrevivência da organização foram percebidos como mais importantes do que executivos operando em áreas periféricas. Os resultados suportam a idéia de que ambiente e estratégia são contingências críticas para as organizações e que o poder das unidades é em grande parte determinado pela capacidade demonstrada pelo gestor em adotar as estratégias que parecem mais apropriadas para aprumar a organização ao ambiente.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

Snow e Hrebiniak (1980) analisaram as analogias entre estratégia, competências distintivas e desempenho, encontram satisfatório sustentáculo empírico para os tipos identificados posteriormente por Miles e Snow (1978), embora os tipos prospectivos e defensivos tenham se destacado. O tipo reativo apareceu coligado ao contexto específico de um tipo de indústria altamente regulado e com elevadas barreiras de entrada (transporte aéreo). Segundo os autores ao menos uma pesquisa conseguiu demonstrar que empresas reativas conseguiram sobrepor-se aos outros tipos de organizações (Snow e Hrebiniak, 1980), levando alguns pesquisadores a sugerir que este tipo de estratégia pode ser adequado em ambientes com baixo grau de mudanças (Zahra e Pearce II, 1990).

Entretanto algumas pesquisas e estudos mais atuais (Parnell e Wright, 1993; Beekun e Ginn, 1993; Schenk, 1994) têm demonstrado evidências empíricas adicionais, que corroboram a existência de quatro tipos de estratégia genérica nos mais diversos segmentos industriais. Além disso, estas pesquisas têm levantado também que, nos ambientes mais ativos, a extensão de organizações que aplicam uma estratégia prospectora é maior, enquanto as organizações defensivas são predominantes nos ambientes mais estáveis.

De qualquer maneira, a prática das “escolhas estratégicas” ficou demonstrada, parece claro que distintas estratégias foram escolhidas por organizações em um mesmo ambiente, claramente diminuindo as implicações da seleção natural, e que “altos gerentes fazem escolhas deliberadas para desenvolver estratégias e competências distintivas de formas muito diferentes em relação a organizações competidoras, mesmo quando as demandas ambientais enfrentadas pelas empresas de uma mesma indústria são, de forma geral, similar”, apontaram Snow e Hrebiniak (1980, p.334).

Doty, Glick e Huber (1993) aplicaram as estratégias expostas por Miles e Snow (1978), em particular o emprego do tipo reativo como mediador entre os extremos prospectivos e defensivos e 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. Não obstante, os autores concluíram que a interpretação ideal da teoria aceita a adoção de três (e não

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

quatro) tipos ideais ao longo do tempo, com o tipo prospectivo e defensivo nos extremos e analíticos como uma classe intermediária. Os resultados de Doty, Glick e Huber (1993) não ratificam os de Snow e Hrebiniak (1980), que identificaram preferencialmente os tipos prospectivos e defensivos em seus estudos, mas também encontraram apoio para sustentação dos quatro tipos originais.

Após uma análise criteriosa e detalhada dos resultados controversos obtidos pelas pesquisas anteriores, decidiu-se empregar neste estudo o contexto estratégico composto por três tipos estratégicos, o prospectivo, o analítico e o defensivo, conforme resultados corroborados por Doty, Glick e Huber (1993), Hambrick (1981; 1983) e das observações realizadas por Zahra e Pearce (1990), em especial a de que dos 17 estudos realizados na década de 1980 com a tipologia de Miles e Snow (1978), oito desprezaram o tipo reativo.

Diante das dificuldades com que vários pesquisadores se deparam para identificar os quatro tipos originais em indústrias altamente dinâmicas e empenhadas em transformações mais diretas com o ambiente, podemos prever muitas dificuldades para aplicação da mesma escala em instituições de ensino superior, um campo cujas analogias com o ambiente e formas de adaptação e sobrevivência acontecem em bases completamente diferentes (Peterson, Dill e Mets, 1997).

Uma conclusão significativa que gostaríamos de incorporar a essa pesquisa foi alcançada por Snow e Hrebiniak (1980), quando o tipo reativo foi relacionado a uma indústria altamente regulada, com expressivas barreiras de entrada e operando em ambiente razoavelmente protegido, dadas as inequívocas analogias que podem ser constituídas com alguns tipos de instituições de ensino superior no Brasil, assim, o terceiro componente da escala que adotamos – o tipo defensivo – significa uma fusão dos tipos defensivos e reativos, balizando a ação deste tipo de gestor como conservadora, interna e estritamente dirigida, apática e preocupada em proteger o segmento organizacional.

## **2.5. Mudança Estratégica**

Concebe-se que a estratégia é formada através de um processo, que segundo Van de Ven (1992), é uma seqüência de eventos, suscitado por ações das entidades envolvidas, individuais ou organizacionais, descrevendo, assim, como a

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

organização transforma suas estratégias ao longo do tempo, visando alcançar seus objetivos. (Mintzberg, 1973; Mintzberg, 1978; Mintzberg; Waters, 1982; Mintzberg; Waters, 1985). Este capítulo se objetiva apresentar a mudança estratégica relacionada com o processo de formação de estratégias. O modelo de Pettigrew (1987), em conjunto com a abordagem da escola de configuração de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apoiou esta argumentação.

Durante sua vivência, uma firma pode buscar seus objetivos usufruindo de períodos de estabilidade, assim como de transformações e mudanças em um determinado contexto específico. Para podermos entender esses ciclos, podem-se identificar as estratégias adotadas e o contexto. Neste encadeamento, percebemos a mudança estratégica relacionada com o processo de formação de estratégias da organização. Entretanto, a formação de um padrão não determina que exista regularidade ou seqüências de acontecimentos cadenciados. Uma empresa pode ficar em um ambiente estável por muito tempo sem a necessidade de repensar suas estratégias ou então, repentinamente, serem tomadas por transformações ambientais que ocasionem reorientações estratégicas que não poderiam ter sido previstas anteriormente.

Para responder a falta de consistência do ambiente, os padrões de mudanças estratégicas nunca são estáveis, mas apresenta uma complexa mescla de fases estáveis, continuidade, mudança, fluxo, diferenciação entre outros, pois a formação da estratégia é percebida como um processo complexo em que interagem o ambiente dinâmico e um momento burocrático, ambos mediados pela liderança (Mintzberg, 1978). Analisado sobre esta ótica, a organização está sujeita às transformações de todo tipo, elas podem ser impostas pelo ambiente externo ou criadas por fatores internos da própria empresa.

O estudo das mudanças estratégicas, portanto, pode ser desenvolvido a partir de um modelo composto por três dimensões. O processo, o conteúdo e o contexto, são as dimensões que podem ser observadas na figura 2, a seguir (Pettigrew, 1987). A forma como se inicia a sua utilização está na razão de que a formulação do conteúdo de uma mudança estratégica supõe relacionar-se com o contexto e o processo. O conteúdo relaciona-se com a pergunta: o que muda na organização? O processo refere-se aos padrões de ação, reação e interação entre

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

as várias etapas da organização. O contexto interno e externo envolve os fatores que influenciam as mudanças estratégicas (Pettigrew, 1987), o modelo abaixo representa de forma gráfica a composição das categorias para o estudo da mudança estratégica.

Figura 2  
Categorias para o estudo da mudança estratégica



Fonte: Adaptado de Pettigrew (1987, p. 657)

Admitindo-se a complexidade do contexto, defini-se a área que é formada pelos contextos externo e interno. É nestes contextos que surgem os vários questionamentos sobre a mudança. O contexto externo compreende o meio social, político, econômico e competitivo onde a empresa atua. PETTIGREW (1987). O meio pode apresentar os esforços críticos e os pontos fracos da organização. Conseguindo dados e informações sobre o ambiente externo, a organização terá a possibilidade de identificar, compreender, analisar as possíveis ameaças e as oportunidades. De acordo com Ansoff (1973, p. 22), o problema não está em relacionar as oportunidades, mas direcionar e coordenar as bases da empresa para obtê-las. Nesse caso, “o top management precisa buscá-las com energia e dedicação”. O processo de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades pode ser o grande diferencial da organização, quando bem administrada, Ansoff (1973, p. 26).

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

O contexto interno, por sua vez, está relacionado com a estrutura, à cultura organizacional e as políticas da própria organização (Pettigrew, 1987). É composto por um grupo de fatores organizacionais. Kay (1996, p. 73-122) define que as capacidades diferenciadoras são fatores internos da organização e que são relevantes para as estratégias, por não serem de fácil replicação. O autor apresenta três origens principais de capacidade diferenciadora: a arquitetura, a reputação e a inovação. A arquitetura trata-se de uma rede de contratos consensuais dentro ou em torno da empresa. Podem ser internos (entre a empresa e seus empregados, e entre eles), externas (entre a empresa e seus fornecedores ou clientes) e redes (entre um grupo de empresas em cooperação).

A reputação pode ser o mecanismo mais importante para transmitir informações aos consumidores. É uma maneira de lidar com atributos de qualidade dos produtos. Já a inovação está diretamente ligada à tecnologia (KAY, 1996, p.73-122). Mas a forma de como transformá-la em vantagem competitiva depende da sua relação com outra capacidade diferenciadora, por exemplo, a reputação e a inovação ou a inovação e a arquitetura. Após a interpretação dos contextos é que se discute a sua interpretação sob a ótica dos grupos da organização. O contexto externo é o ambiente onde a empresa opera, influencia e se relaciona. A força do ambiente sob as empresas tem sido discutida por pesquisadores de diferentes áreas, a dúvida que permanece é, será que é preciso ser maleável para se ajustar? Por esta razão, é natural imaginar que as empresas são organizações apenas adaptativas? Talvez possa parecer interessante acreditar que realmente são forças que agem sobre suas ações, mas por outro lado não podemos negar que estas organizações também influenciam e transformam o seu ambiente.

Para demonstrar este raciocínio, utilizou-se o conceito da escolha estratégica elaborado por Child (1972), segundo o qual os arquétipos de mudança são conseqüências de respostas dos administradores ao ambiente. Ao interagir com ambiente externo, os gerentes fazem opções estratégicas mesmo que exista a presença de barreiras ambientais. Esta abordagem da escolha estratégica demonstra que a organização, ou os dirigentes monitoram o ambiente considerado estratégico para empresa. Através deste monitoramento, as estratégias são formuladas em resposta às mudanças ambientais, desta forma as organizações vão

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

se transformando para se manter no mercado. Considerando os pressupostos levantados por Child (1972), podem-se elaborar alguns questionamentos a respeito: As ações da organização diante das mudanças do ambiente dependem da interpretação dos seus administradores? Admitindo as várias mudanças que acontecem no ambiente, será que todas realmente estimulam as ações da empresa? Em resposta a estes questionamentos, Child e Smith (1987, p. 566) definem ambientes como sendo composto pelo ambiente objetivo e o ambiente subjetivo.

O primeiro é composto pelos acontecimentos reais da mudança; o segundo, pelas percepções e interpretações dos dirigentes acerca do ambiente objetivo. Estas idéias estão em sintonia com o processo de percepção dos dirigentes proposto por Child (1972). De outro lado, Smircich e Stubbart (p.724-736, 1985) admitem que essas representações do ambiente objetivo possam ser tratadas com distorções. Em busca de minimizar estas distorções, os autores definem o ambiente declarado (enacted), que necessita de esforços intelectuais dos participantes para gerar sentido (comum) dentro das organizações. Com isto, os autores pressupõem que os dirigentes não podem considerar-se excluídos da dinâmica ambiental, pois eles também promovem tendências Smircich e Stubbart (1985, p. 728), uma vez que fazem parte do processo estratégico da organização.

A escola de configuração, classificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) vem contribuir com a discussão a respeito da mudança estratégica. De acordo com os autores, a formação das estratégias pode ser compreendida, através da descrição dos estados da organização e do contexto como configurações e da descrição do processo de geração da estratégia como transformações. As configurações seriam as várias dimensões pelo qual as empresas atravessam ao longo do tempo. Por isso, o processo de criação de estratégias pode alterar a direção atual da empresa, mas, feito isto, as estratégias resultantes estabilizam novamente a direção. Ao interagir com o ambiente a organização em um determinado espaço de tempo pode adotar determinada configuração, estas ocasiões de instabilidade podem propiciar transformações intensas e profundas, por ser resultado da mudança de uma determinada configuração, excitando, necessariamente, novas mudanças. Dessa forma, a configuração ajuda a interpretar



FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

a complexidade do ambiente, na razão em que fornece um caminho para simplificar a compreensão das relações entre diversas características que envolvem a organização. Assim, os autores explicam que as organizações vivenciam momentos de transformação e de estabilidade, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Algumas das premissas básicas da escola de configuração serão apresentadas com o objetivo de contribuir para a investigação. A primeira premissa afirma que as organizações podem ser descritas por alguma configuração estável. Por um período de tempo, ela adota uma estrutura adequada àquele contexto, assumindo determinados comportamentos que originam um conjunto de estratégias específicas. Outra premissa admite que os períodos de estabilidade possam ser descontinuados por processos de transformação.

As mudanças de configuração e períodos de transformação podem ser ordenadas em seqüências uniformizadas, no transcorrer do tempo, descrevendo ciclos de vida das organizações. A finalidade é encaminhar à organização de uma configuração (estratégia e estrutura) para outra, considerando as condições do ambiente. Com isso, a mudança pode ser explicada por uma lógica de transformação. Essas perspectivas fundamentaram a análise das mudanças estratégicas ao implicarem no desenvolvimento das estratégias.

Deste processo de compreensão e operação organizacional surgem implicações materiais, que configuram o posicionamento estratégico. Para Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989), a aptidão para empresas concorrerem em determinado segmento esta sujeito a sua capacidade em identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e da capacidade de mobilizar e administrar os seus recursos ao longo do tempo. Portanto, a determinação do posicionamento estratégico envolve fatores internos ligados a serviços/produtos, mercado e à alocação de recursos. Deste modo, ao analisarmos o processo de formação das estratégias, as fases de estabilidade, as mudanças e as decisões estratégicas, possivelmente poderemos identificar o comportamento e o posicionamento estratégico da organização.

## **2.6. A Estratégia em Instituições de Ensino Superior**

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

A literatura sobre estratégia em Instituições de Ensino Superior não é muito ampla, segundo demonstram as pesquisas e estudos na área de estratégia, razão pela qual existam várias categorias e dimensões a serem analisadas, além de particularidades que as distingue dos demais tipos de organizações. Além disto, as pesquisas e estudos sobre instituições de ensino superior analisados neste estudo tratam muito mais da teoria organizacional, restringem-se a analisar algumas variáveis, normalmente independentes, e que não representam o extenso ambiente destas organizações, Machado (2002). Além da complexidade da organização, o ambiente também é considerado complexo e dinâmico, onde as organizações operam com variados graus de autonomia, pois sofrem influencia de stakeholders importantes, como bem argumentam Freeman e Reed (1983), “stakeholders são todos aqueles que afetam ou são afetados pelas ações de uma organização, tais como: governos federal, estadual e municipal, partidos políticos, associações profissionais, empresas em geral (fornecedoras de insumos e empregadoras dos profissionais formados ou em formação), dentre outros”.

Neste sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam que o diagnóstico do ambiente é dificultado pela heterogeneidade de interesses dos stakeholders, não sendo fácil conseguir acordos e satisfazer a todos, sem perder o rumo do próprio conjunto de objetivos da organização. Como as organizações estão sujeitas aos recursos ambientais, elas não podem pensar em ampliar os interesses de um stakeholder único, mas se ajustar para a oportunidade de alinhar os desejos da grande maioria deles. Quando observando este ambiente extremamente agitado e com esta diversidade de interesses, o processo decisório de formulação de estratégias nestas organizações se torna altamente complexo. Nesse sentido, Hardy et al (1983) destaca que as decisões e ações em torno da formação da estratégia tendem a desenvolver modelos.

Assim a decisão pode ocorrer por uma ordem da gerencia central, ou ainda ser 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. Os estudos de Hardy e

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

Fachin (2000) tinham como objetivos específicos: entender como as instituições de ensino superior estudadas formulavam suas estratégias; identificar e analisar as relações entre o processo de formação de estratégias e variáveis estruturais e contextuais; e avaliar as implicações e os produtos desses processos de formulação estratégica. A “formação de estratégia neste ambiente” se configura em um dos mais importantes artigos do gênero e influenciou diversos pesquisadores. Os autores argumentam que as estratégias implementadas nestas instituições tanto podem ser deliberadas como emergentes. Segundo eles, nestas organizações a estratégia é muito mais do que uma breve conjuntura de desígnios, ela deriva das ações e decisões que passam a existir 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 e Fachin (2000).

Já para Schuch Jr. (1995), os estudos envolvendo estas organizações exigem uma concepção própria, em função de características tão particulares, diferenciando-as dos demais tipos de organizações empresariais. Segundo Mintzberg (1983a), em uma perspectiva sistêmica e contingencialista, caracteriza este tipo de organização como uma burocracia profissional, diferenciando-a das burocracias em geral. Baldrige (1971) propõe que a estas organizações sejam estudadas como um sistema político, em contraposição ao modelo burocrático e colegiado. Baldrige et al. (1983) afirma também que Instituições de Ensino Superior são organizações complexas, pois apesar de exibirem as mesmas características e necessidades dos demais tipos de organizações, seus processos e demandas são diferenciadas, tornando-as organizações únicas, as quais diferem de organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços

Ainda que se perceba nestas instituições uma disposição à formalização, sobretudo decorrente da decisão organizada, Schuch Jr. (1995) insiste que a elevada qualificação do nível operacional evita a racionalização e “standartização” dos processos de trabalho. Estas características geram uma atmosfera caracteristicamente igualitária que reflete nos processos eletivos entre iguais para a escolha do nível gerencial, na transitoriedade dos mandados e nos processos de

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

tomada de decisão colegiada, aproximando estas instituições muito mais de um sistema político.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa é de caráter exploratório, dado que deseja estabelecer relações entre variáveis e levantar hipóteses para estudos posteriores. O Estudo foi desenvolvido considerando o delineamento do estudo de caso, de caráter quantitativo, com uma abordagem descritiva e interpretativa. O estudo é longitudinal, foram analisadas as principais mudanças estratégicas ocorridas na Instituição desde sua fundação. A organização foi escolhida de forma pré-determinada pelo pesquisador. Foi efetuado um corte transversal para analisar a relação entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e as estratégias gerenciais adotadas, e como o resultado desta relação se reflete no comportamento estratégico, e desta forma nas decisões estratégicas que a organização adota. Neste estudo específico foram analisadas às principais decisões estratégicas adotadas nos últimos anos.

Utilizou-se a técnica de levantamento, através de questionário fechado, aplicado há diretores de três unidades da instituição, responsáveis pelas principais decisões estratégicas da organização. Nas entrevistas utilizou-se um roteiro semi-estruturado, elaborado com base nas características das dimensões propostas no modelo de Miles e Snow (1978) para analisar e interpretar as principais fases de mudanças da organização.

Após as entrevistas, estes 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) 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 é proporcionada quatro escolhas de resposta, por meio de um padrão

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

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.

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 (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.

No segundo grupo, contendo quinze questões, tem por objetivo identificar o comportamento estratégico da organização e o perfil estratégico do entrevistado. Cinco questões (1,5,6,9,14) 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 (2,7,10,11,13) descrevem uma postura analítica, onde o destaque é alocado em estabilidade, manutenção de uma posição já materializada, oferta de serviços deprecados pelo mercado sem inovações, gerenciamento do assunto custo-benefício e ignóbil investimento em pesquisa. As últimas cinco questões (3,4,8,12,15) 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 a ferro a risco.

Para organização e tabulação dos dados foi utilizado software Microsoft Office Excel 2007, para o tratamento estatístico, utilizou-se o Software Statistica 6.0, que possibilitou a obtenção de estatísticas descritivas, a realização dos testes para

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

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 nas decisões estratégicas da organização.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O SENAC foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), através do decreto-lei 8.621. A partir do ano seguinte passou a desenvolver um trabalho até então inovador no país: proporcionar, em ampla escala, educação profissional destinada à formação e capacitação de trabalhadores para o comércio. Nesta mesma data, também foi promulgado o decreto 8.622, que dispõe sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial. (<http://www.senac.br/institucional/historico.html>).

SENAC/SC iniciou suas atividades em 1947, tem uma estrutura física de aproximadamente 22.000M<sup>2</sup> de área construída e um corpo funcional composto por mais de mil funcionários. A estrutura da organização é composta por uma rede com oito faculdades de tecnologia, dez centros de educação profissional, três centros especializados, três postos avançados, quatro carretas (unidades móveis), além da administração regional.

No início, as atividades de educação profissional objetivavam a formação inicial e continuada. A partir da década de 90 a organização começou a atuar na área de educação à distância. Em 1996, além da educação inicial e continuada, iniciou-se também o ensino técnico. Já em 1998 foram incorporados também os cursos de pós-graduação, primeiramente em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, para então em 2003 ingressar na educação superior, criando suas próprias as faculdades. Abaixo, o quadro 3 apresenta as principais mudanças estratégicas da organização.

Quadro 3

#### **Principais Mudanças Estratégicas do SENAC/SC**

no	Mudanças
----	----------

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

960	Implantação da Unidade Blumenau/SC
	Implantação do Ginásio Comercial em Florianópolis/SC
970	Implantação das Unidades: Joinville, Concórdia, Caçador, Lages, Tubarão, Chapecó, Criciúma, Itajaí, Joaçaba e Rio Do Sul.
980	Implantação das Unidades de Jaraguá do Sul e São Miguel do Oeste.
990	Implantação das Unidades de Brusque, São Bento do Sul e Xanxerê.
993	Iniciam as atividades de EAD;
994	Treinamento e desenvolvimento de lideranças da equipe gerencial.
995	Planejamento Participativo envolvendo todos os colaboradores.
000	Implantação das Unidades de Canoinhas e Porto União.
	Implantação de Unidade Especializada – SENAC Bistrô em Blumenau.
	Implantação de Unidade Especializada – SENAC Social em Florianópolis.
	Implantação do SENAC Móvel, com 4 carretas.
003	Criação das Faculdades SENAC/SC.
005	Implantação do SENAC/TI.
006	2006 - Ingresso nas Pós-Graduações Latu Censo.

Fonte: Adaptado do Autor (2009)

#### **4.1. Resultados e Análise do monitoramento das Mudanças do Ambiente Externo**

Nos parágrafos seguintes, passamos a apresentar e analisar as respostas oferecidas pelos diretores da instituição pesquisada. 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 abaixo:

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

#### Nível de monitoramento das mudanças no ambiente externo

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

Fonte: Adaptado pelo Autor (2009)

Como observado no quadro acima, o nível de monitoramento das mudanças no ambiente externo demonstrado pelos respondentes esta acima da média, apresentando um nível elevado. A distribuição razoavelmente uniforme das respostas, quando analisado simplesmente a freqüência e a intensidade, praticamente elimina diferenças consideráveis entre as médias. O quadro 5 a seguir, apresenta o nível de percepção das mudanças no ambiente externo reveladas pelos participantes quando solicitados a analisar a capacidade de sua administração no sentido de desenvolver estratégias gerenciais e oferecer respostas adequadas ao ambiente externo:

Quadro 5  
Capacidade de resposta da organização aos desafios das mudanças do ambiente externo

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

Fonte: Adaptado pelo Autor (2009)

Os p-values das diferenças de médias obtidas entre as respostas oferecida pelos participantes ( $\cong 0,0001$ ) indicaram de maneira significativa que os respondentes se posicionaram mais abertamente em relação a um nível alto de percepção, seja em relação a freqüência quanto a intensidade com que respondem as mudanças no ambiente externo. Os entrevistados demonstraram alta aquiescência com a afirmação de que é uma tarefa complicada escolher alternativas



FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

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 tanto pelo nível de percepção da frequência quanto da intensidade com que as mudanças no ambiente ocorrem proporcionam oportunidades plausíveis para alguns questionamentos relevantes. A primeira possibilidade é de que aqueles 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 correlação positiva e significativa (0,78 para o coeficiente de correlação de Pearson) ao nível de significância de 1% 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 aumentou na opção que indicava também médio nível de frequência e intensidade em relação à capacidade da organização de oferecer respostas ao ambiente (média=3,87). Assim, para as duas percepções analisadas, frequência e intensidade, pode-se inferir que os entrevistados que se perceberam com menor percepção para identificar e interpretar as mudanças do ambiente também são 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, em comparação aos que se perceberam de forma inferior em relação a esta característica. Visivelmente estas questões avaliaram percepções diferenciadas e não excludentes entre si, o alto nível de percepção da frequência das mudanças correspondeu ao baixo nível da percepção de intensidade.

#### **4.2. Análise das estratégias gerenciais e Comportamento Estratégico**

Os índices calculados para as respostas proporcionadas às 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

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

a uma postura analítica. Inexplicavelmente, os diretores da organização pesquisada se posicionaram mais visivelmente em direção a estratégias proativas e ofensivas do que para uma conduta mais defensiva e/ou reativa. Alcançaram as maiores médias as perguntas prospectivas 1 e 6 e as analíticas 2,7,10 e 11, apenas uma única pergunta reativa (8) figurou com média equivalente às 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. O quadro 6 abaixo apresenta os p-values obtidos nestes testes.

Quadro 6

Teste de Diferença de Médias das Unidades do SENAC/SC

	Unidade A					Unidade B					Unidade C				
	nal. 2	nal. 7	nal. 10	nal. 11	nal. 13	nal. 2	nal. 7	nal. 10	nal. 11	nal. 13	nal. 2	nal. 7	nal. 10	nal. 11	nal. 13
rosp .1	,32 99	,21 92	,24 04	,31 98	,30 39	,09 98	,00 89	,53 54	,39 23	,26 89	,32 98	,22 98	,27 89	,31 00	,29 00
rosp .5	,01 09	,00 28	,10 98	,05 69	,07 89	,00 09	,00 79	,04 56	,00 60	,07 81	,01 02	,00 89	,10 00	,01 98	,30 00
rosp .6	,30 05	,11 98	,41 98	,50 90	,23 89	,05 10	,00 34	,34 89	,12 39	,12 89	,31 81	,11 23	,40 89	,50 08	,33 09
rosp .9	,03 45	,00 78	,06 57	,02 39	,00 89	,00 04	,00 09	,00 01	,00 00	,00 08	,00 34	,00 12	,00 89	,00 23	,00 25
rosp	,00	,00	,03	,01	,00	,00	,45	,12	,65	,28	,00	,00	,01	,18	,00

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

.14	37	09	45	87	08	23	60	90	70	09	04	34	29	10	01
	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.	nal.
	2	7	10	11	13	2	7	10	11	13	2	7	10	11	13
eat. 3	,00 05	,00 02	,00 89	,00 34	,01 00	,00 01	,00 00	,00 00	,00 01	,00 00	,00 23	,00 10	,00 00	,00 00	,00 01
eat. 4	,00 01	,00 00	,00 05	,00 02	,00 12	,00 00	,00 00	,00 01	,00 00	,00 00	,00 00	,00 00	,00 00	,00 01	,00 00
eat. 8	,09 09	,03 92	,35 89	,24 65	,08 90	,00 08	,06 70	,09 87	,06 78	,09 81	,00 03	,00 91	,19 21	,07 81	,07 65
eat. 12	,12 98	,03 12	,07 98	,05 98	,03 45	,00 23	,01 02	,00 01	,00 00	,00 00	,00 12	,00 00	,00 00	,00 00	,00 00
eat. 15	,01 33	,00 66	,09 88	,05 65	,00 23	,00 78	,00 00	,00 09	,00 01	,00 01	,01 02	,00 09	,00 03	,00 23	,00 90

Fonte: Adaptado pelo Autor (2009)

A unidade A apresentou evidente comportamento em relação a estratégias analíticas, os baixos valores dos p-values quando se confrontam as médias da maior parte das questões analíticas em relação às prospectoras, apresentam 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 também alcançaram de médio a alto nível de aceitação. Continuando esta análise, um maior nível de conhecimento qualitativo desta instituição 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 a unidade vem adotando nos últimos cinco anos. Uma postura tradicional no sentido de concretizar espaços já conquistados, significativo tradicionalismo em relação ao lançamento de novos produtos, baixa ênfase em pesquisa e objetivo principal em eficiência. As principais estratégias gerenciais de criação de novas unidades e novos cursos de Graduação e Pós Graduação demonstram que as recentes mudanças no ambiente estão modificando este aspecto tradicional, e a ênfase recebida por duas das quatro questões que indicam o comportamento estratégico prospectivo podem ser um

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

respeitável indicativo de que pode existir correlação entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e as estratégias gerenciais.

O Comportamento estratégico da unidade B obteve uma distribuição mais equilibrada entre estratégias prospectoras e analíticas. Testes estatísticos de diferenças de médias sugerem uma concordância com a unidade A, de maneira semelhante, tanto com as questões prospectivas como analíticas. Este comportamento pode implicar que os tipos estratégicos prospectivos e analíticos na prática apresentem visíveis problemas de identificação por parte dos pesquisados. O comportamento estratégico da Unidade C teve uma distribuição semelhante ao da Unidade B, ou seja, mais prospector e analítico, também apresentando os meus problemas de identificação das estratégias já aventadas no parágrafo acima.

Alguns estudos pesquisados, dentre eles um estudo de Doty, Glick e Huber (1993) apontaram que a tipologia de Miles e Snow (1978) tem se apresentado inexequível quando se procura aplicar os quatro tipos inicialmente indicados por Miles e Snow (1978), varias modificações têm sido avaliadas, todas restringindo a tipologia original a três e até mesmo a duas tipologias estratégicas, esta também pode ser uma possível razão para os problemas de identificação das estratégias por parte dos respondentes.

Mais uma possível razão é a de que estes diretores transitem realmente por 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. Avalia-se ser esta uma opção lógica para o fato específico da unidade 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". Não obstante, como bem definem Miles e Snow (1978), 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".

Outra verificação importante é a transparente rejeição dos entrevistados pelo comportamento do tipo estratégico reativo, resposta esta, surpreendente obtida por este estudo, peculiarmente se levarmos em consideração os resultados obtidos por pesquisas realizadas em outras instituições de ensino superior analisadas neste

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

estudo. É possível que as divergências em termos de momento histórico e do tipo de instituição onde os estudos foram realizados esclareçam comportamentos mais hostis em ambientes identificados mais instáveis e agressivos, onde determinados comportamentos estratégicos fazem mais diferença em termos de sobrevivência das instituições, notadamente se elas estiverem ainda que brevemente submetidas às regras de mercado.

O último objetivo deste estudo seria o de tentar estabelecer correlações entre a percepção do gestor quanto a sua capacidade de monitorar 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, que neste estudo, são as principais estratégias gerenciais adotadas pela organização ao longo do tempo. Se a resposta da organização ao ambiente são as estratégias, logo é plausível que incluamos como pressuposto que gestores que expõem maior nível de percepção, quanto à sua capacidade de monitorar as mudanças no ambiente externo estariam propensos a oferecer um comportamento estratégico mais identificado com o tipo prospectivo. Correlações alcançadas nestes testes foram estatisticamente pouco significativas e não nos permitiram o estabelecimento mais preciso das relações entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e a identificação do comportamento estratégico da organização.

De maneira segregada, a identificação dos gestores com um nível de percepção acerca da sua capacidade de monitorar 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 monitorar as mudanças futuras do ambiente externo, ele tenderia, naturalmente, a um comportamento incongruente, combativo em certos momentos, mas pacífico em outros. Mesmo que defensiva em relação ao aspecto qualitativo e consistente com a descrição do comportamento analítico, nenhuma correlação estatística significativa foi aceitável.

Este resultado, embora possa parecer frustrante, pode gerar questões importantes para estudos futuros. Em primeiro lugar, pode-se argüir novamente pela conveniência da sustentação das três tipologias estratégicas adotadas no estudo.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

Entretanto, caso se decida restringi-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 no estudo não conseguiu suplantar o limite da estatística dos baixos números, o que se torna notadamente recorrente em análise do tipo correlação e regressão.

Uma terceira opção seria a de que os respondentes não conseguem de certa maneira construir uma relação entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e as estratégias gerenciais adotadas. Nesse caso o resultado obtido pelo estudo seria então relevante, do ponto de vista de expor uma visão gerencial limitadora e desarticulada, seguramente um pertinente obstáculo para se conseguir maior conformidade entre as instituições de ensino superior e as desafiadoras questões relativas ao monitoramento das mudanças do ambiente externo.

## **5. CONCLUSÕES**

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

O resultado da relação entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e as estratégias gerenciais adotadas pela organização pode ser claramente observado na pesquisa, o comportamento estratégico revelado no estudo, os tipos estratégicos prospectivos e analíticos foram visivelmente escolhidos pelos entrevistados, indicando assim que existe uma correlação direta entre o tipo de comportamento estratégico da organização e a estratégia gerencial que ela adotada, sendo características principais deste tipo, a inovação e busca por novos mercados, esta peculiaridade ímpar do tipo estratégico prospectivo e analítico, que ajuda a

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

explicar as principais estratégias gerenciais e as decisões estratégicas relacionadas no estudo.

Ainda que uma correlação estatisticamente um pouco mais expressiva não tenha sido estabelecida entre o monitoramento das mudanças no ambiente externo e o comportamento estratégico, a pesquisa pode representar um pequeno avanço introdutório em relação às perspectivas conservadoras e reativas, até então conferidas ao nível gerencial das instituições de ensino superior. Vários autores como Cameron (1983) e Cameron e Tschirhart (1992) analisaram estratégias gerenciais particularizadas por instituições de ensino superior americanas e apontaram pela existência de três tipos básicos.

Cameron (1983) expôs um primeiro grupo de instituições como adepto de estratégias defensivas, onde a preocupação com as atividades essenciais, os objetivos e os clientes da instituição foram priorizados e utilizados como uma defesa entre a instituição e o ambiente externo. Algumas outras utilizaram estratégias ofensivas e ações mais combativas, de certa maneira negando as adversidades e desenvolvendo as atividades essenciais, metas e os clientes da instituição. O terceiro conjunto de instituições foi identificado como partidário de estratégias proativas, adotando estratégias criativas, desenvolvendo fronteiras e procurando identificar novas posses e potenciais áreas de ação.

Demais estratégias gerenciais foram relacionadas à efetividade institucional por Cameron e Tschirhart (1992), elas estariam ao menos parcialmente abrandando as conseqüências do ambiente pós-industrial caracterizado por escassez de recursos, ampliação de competitividade e alta turbulência. Nesse sentido, estratégias proativas e ofensivas são mais relevantes, e as defensivas menos. Adotar estratégias ofensivas e/ou proativas sugere reforçar o que a organização faz de melhor, ou seja, investir e ampliar áreas avaliadas como fundamentais. Isto significa que os gestores não estão apenas compreendendo e reagindo aos eventos do ambiente externo, seu comportamento estratégico se reflete nas decisões e nas estratégias gerenciais que adota. Os gestores estão antevendo oportunidades e posicionando a organização para enfrentar às expectativas do ambiente externo. Não obstante, no estudo americano, gerentes encarando ambientes de mudança e

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

stress demonstraram um comportamento de autodefesa e tornaram-se defensivos e conservadores.

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 externo. Concluiu-se, pois, pela necessidade da elaboração de pesquisas mais amplas nesta área, dada a comprovação evidente de que resultados passados não esclarecem inteiramente o atual momento de mudanças e que o conhecimento da realidade é essencial para assistir nossas organizações de ensino superior a criar estratégias gerenciais mais coerentes para enfrentar as recentes e inconstantes demandas do ambiente externo.

## REFERÊNCIAS

**ALDRICH, H. E.** .*Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

**ANSOFF, H. I.** .Toward a strategic theory of the firm. In:\_\_\_\_\_. Business strategy. Great Britain: Penguin Books, 1973. p. 11-40.

\_\_\_\_\_.Strategic management. London: Macmillan, 1979.

\_\_\_\_\_.Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

**BALDRIDGE, J. V.** .Power and conflict in the university. London: Wiley, 1971.

**BEAL, R. M.** .Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. Journal of Small Business Management, Vol. 38(1), Jan. 2000.

**BEEKUN, R. I.; GINN, G. O.** .Business strategy and inter organizational linkages within the acute care hospital industry: an expansion of the Miles and Snow typology. Human Relations, v. 46, n. 11, p. 1291- 1318, 1993.

**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.



FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

**CANCELLIER, E. L. P. de LORENZI** .Sistema de monitoramento ambiental para a pequena empresa: um estudo em empresa de base tecnológica. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

**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.

\_\_\_\_\_ ; **SMITH, C.** .The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.

**CHURCHMAN, C. W.** .Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 1972.

**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.

**CROZIER, M.** . The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

**CYERT, R. M.; MARCH, J. G.** .A behavioural theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

**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.

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

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

**FREEMAN, J.; BOEKER, W.** .The ecological analysis of business strategy. *California Management Review*, v. 26, n. 3,p. 73-86, 1984.

**FREEMAN, R. E., & REED, D. L.** . Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *Califórnia Management Review*, 25(3): 93-94. 1983.

**HALL, R. H.** .Organizações: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

**HAMBRICK, D.C.** .Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*. V. 26, p. 253-76, 1981.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_.Organizational ecology. Boston, MA: Harvard University Press, 1988.

**HARDY, C.** .The politics of collegiality: retrenchment strategies in Canadian universities. Quebec, Canadá: Mcgill-Queen's University Press, 1996.

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

**KAY, J.** .Fundamentos do Sucesso Empresarial. São Paulo: Campus, p.73-122, 1996.

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

**MACHADO, N. S.** O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Florianópolis, 2002. - Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

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

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

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

**MILLIKEN, F.J.** .Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*. Vol. 12, no. 1, p. 133-43, 1987.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

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

\_\_\_\_\_ Patterns in strategy formation. Management Science, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

\_\_\_\_\_ Patterns in Strategy formation. International Studies of Management and Organization. Vol. IX, n. 3, p. 15-67-86, 1979.

\_\_\_\_\_ ; **WATERS, J.A.** .Tracking strategy in an entrepreneurial firm. Academy of Management Journal, v. 25, n. 3, p. 465-499, sep. 1982.

\_\_\_\_\_ Power in and around organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983a.

\_\_\_\_\_ ; **WATERS, J. A.** Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3 (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272

\_\_\_\_\_ , Crafting strategy. Harvard Business Review, v. 65, n. 4, p.65-75, 1987

\_\_\_\_\_ Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). perspectives on strategic management. Boston: Ballinger, 1990. p. 105-235.

\_\_\_\_\_ ; **AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.**.. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2 000.

**PARNELL, J. A.; WRIGHT, P.** .Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. British Journal of Management, v. 4, n.1, p. 29-36, 1993.

**PERROW, C. A .** .Framework for the comparative analysis of organizations. American Sociological Review. V. 32, no. 195-208, 1967.

**PETERSON, M.W.; DILL, D.D.; METS, L.** .Planning and management for a changing environment. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

**PETTIGREW, A.** .Context and action in transformation of the firm. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

**PFEFFER, J.** .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.

**PORTER, M. E.** .Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

**QUINN, J. B.** .O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001, p. 58-64.

**ROBBINS, S. P.** .Organization theory, structure, design and applications. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

**SCHENK, U. W.** .Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries. *R&D Management*, v. 24, n. 1, p. 57-64, 1994.

**SCHUCH JÚNIOR, V. F.** . A estruturação da UFSM em questão. *Cadernos de Pesquisa*, Santa Maria-RS, n. 30, p. 1-39, maio 1995.

**SCOTT, W. R.** .*Institutions and organizations*. London: Sage Publications. 2001.

**SHARFMAN, M.P.; DEAN JR, J. W.** .Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, 17, p.682, 1991.

**SMIRCICH, L.; STUBBART, C.** .Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

**SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G.** .Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 317-335, 1980.

**STARBUCK, W. H.** .Organizations and their environments. In Marvin D.Dunnette (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*:1069-1123.Chicago:Rand McNally,

1976.

**SUBRAMANIAN, R.; FERNANDES, N.; HARPER, E.** .Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. *Management International Review*; v. 33, n. 3, p. 271- 286, Third Quarter 1993.

**THOMPSON, J. D.** .Organization in Action. New York: McGraw-Hill, 1967.

**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.

**VAN DE VEN, A. H.** .Suggestion for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, USA, v. 13, p. 169-188, 1992.

\_\_\_\_\_ ; **HUBER, G. P.**(Org.). Longitudinal field research methods: studding processes of organizational change. Thousand Oaks: Sage, 1995.

**WEICK, K. E.** .The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

FREITAS, Carlos Alberto. Monitoramento das Mudanças no Ambiente Externo e Estratégias Gerenciais em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.4, p.11-43, TRI IV 2014. ISSN 1980-7031.

**WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A.** .Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, vol. 26, n. 6, p.561-585, 1989.

**WHITLEY, R.** .The social construction of business systems in East Asia. Organization Studies, v. 12, n.1, p. 01-28, 1991.

**WHITTINGTON, R.** .Putting Giddens into action : social systems and managerial agency. Journal of Management Studies, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

\_\_\_\_\_ What is strategy and does it matter? London : Routledge, 1993.

**WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L.** .Administração estratégica: conceitos. São Paulo: 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.