



**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR: PERSPECTIVA DE COORDENADORES DE CURSO EM UMA IES  
PRIVADA E UMA IES PÚBLICA**

**SHEILA PATRÍCIA RAMOS BECKHAUSER**

Fundação Universidade Regional de Blumenau

[srp80sc@gmail.com](mailto:srp80sc@gmail.com)

**DANIELE DE LOURDES CURTO DA COSTA MARTINS**

Fundação Universidade Regional de Blumenau

[danielecurto@yahoo.com.br](mailto:danielecurto@yahoo.com.br)

**MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES**

Fundação Universidade Regional de Blumenau

[mjcsd2008@gmail.com](mailto:mjcsd2008@gmail.com)

**RESUMO**

O objetivo do estudo é identificar o comportamento estratégico em Instituições de Ensino Superior, na perspectiva de coordenadores de curso de uma IES privada e uma pública. Para tanto, adotou-se uma metodologia quantitativa quanto à abordagem de pesquisa, e quanto aos objetivos, descritiva. Os dados referentes ao método quantitativo foram coletados, a partir de um questionário estruturado adaptado por Moreira (2007), composto por 11 questões que buscaram reproduzir as dimensões do ciclo adaptativo que representam as escolhas estratégicas que compõe o modelo teórico de Miles e Snow (1978). Como resultados verificou-se que na IES privada destaca-se o comportamento estratégico prospector que indica busca por novas oportunidades de mercado e tendências emergentes no ambiente em que atuam, criando mudanças e gerando incerteza aos seus concorrentes. Na IES pública identificou-se um comportamento estratégico defensor caracterizado por voltar-se internamente a sua eficiência e operações. Desta forma conclui-se que o comportamento estratégico pode ser diferente, a depender da natureza da instituição.

**Palavras-chave:** estratégia, comportamento estratégico, universidades.

1.

## INTRODUÇÃO

As universidades possuem características múltiplas indissociáveis, como atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo consideradas instituições multidisciplinares na formação profissional de nível superior (REIS et al, 2014). Ela é considerada uma organização complexa pelo fato de executar tarefas múltiplas com atividades de ensino, pesquisa e extensão, e cada tarefa, embora interdependente em relação às outras, se relaciona ao ambiente externo à universidade. Assim, do ponto de vista organizacional, a universidade é a instituição de mais complexa estrutura da sociedade moderna (LEITÃO, 1985).

Além disso, Bush (2006) afirma que no âmbito da gestão educacional existem teorias ou modelos que podem ser identificadas influenciando nas universidades. As teorias podem ser classificadas em seis grandes modelos de gestão: modelo formal, colegial, político, subjetivo, ambíguo e cultural. Estes modelos se relacionam ao estilo de liderança diferenciada que são: gerencial, participativo, transnacional, pós-moderno, contingencial e moral, respectivamente. De acordo com Bush (2006) cada modelo oferece *insights* sobre a natureza da gestão educacional, mas nenhum desses modelos oferece uma visão completa da instituição. Cada evento, situação ou problema pode ser entendido com base em um desses modelos.

Mais recentemente, Meyer (2014) destaca a expansão de “empresas” educacionais na educação superior. Este modelo faz surgir um novo tipo de organização, voltada para o mercado. Para esse tipo de organização, fatores como produção, competitividade e lucratividade são críticos para sua sustentabilidade. Fundamenta-se em princípios e práticas da administração empresarial com valores voltados à economia de mercado, aplicados ao contexto das organizações acadêmicas (MEYER, 2014).

Dessa forma, as universidades, têm sido pressionadas a reverem a sua gestão e a buscarem formas eficientes e eficazes de atuação. Seja pelas constantes mudanças na política educacional, demandas do setor produtivo, flutuações na demanda por cursos ou as renovadas necessidades e expectativas dos alunos. Isto tem feito com que estas instituições se lancem à busca de um gerenciamento estratégico que lhes permita melhor definir seus objetivos, estabelecimento de prioridades, uso mais adequado dos recursos e, em especial, a materialização das estratégias (MEYER; PASCUCI; MANGOLIN, 2012).

Contudo, argumenta-se as universidades estão realmente acompanhando a transformação ocorrida em seu mercado. As estratégias por elas estabelecidas estão de acordo com as novas tendências de gestão? A ênfase na eficiência e resultados tem se destacado nos últimos anos na gestão das IES. Fatores como imprevisibilidade e incertezas do ambiente externo, associados a elementos como estrutura frouxamente articulada em uma organização onde o trabalho essencial é desenvolvido por profissionais especialistas, têm se constituído em desafio aos gestores universitários.

Diante do exposto este estudo tem como objetivo identificar o comportamento estratégico em IES. Para tanto, buscou-se identificar o comportamento estratégico baseadas nas tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), na perspectiva de coordenadores de curso de uma IES privada e uma pública. Com isso o estudo busca levantar algumas discussões acerca do comportamento estratégico de IES públicas e privadas, além de verificar se existem diferenças nesses dois tipos de instituições.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão universitária

As Instituições de ensino, são consideradas na literatura, organizações complexas (MEYER JR, 2014). Outros autores, também a denominam como anarquia organizada, um sistema frouxamente articulados ou ainda arena política (COHEN, MARCH, 1974; WEICK, 1976; BALDRIDGE, 1971). Sabe-se que essa forma particular de gestão e suas especificidades delineiam uma forma de gestão diferenciada e, que por sua vez, influenciam sua administração.

Pode-se, nesse caso, comparar a Universidade como uma célula que tem vida e estrutura própria, e faz parte de uma organismo do qual depende seu funcionamento. Assim, estudar as questões internas na universidade e seu funcionamento deve levar em consideração o contexto geral bem como a sociedade na qual está inserida (CADERNOS DA IAU, 1981).

Essa forma especial de organização complexa, exige por sua vez, novas formas de planejamento e gestão. Para Baldrige (1983), são conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos e, ainda, o envolvimento de diferentes grupos de interesse devido sua natureza política e clientes com necessidades individualizadas e diversificadas. Destaca-se que as Universidades são organizadas a partir de colegiados, no qual a decisão deve ser tomada no consenso e que, muitas vezes atua de forma individual frente as outras áreas (MEYER JR, 2014).

No mesmo sentido, Chauí (2003) argumenta que a universidade é uma instituição social e pode ser observado em seu interior, opiniões divergentes, atitudes conflitantes e projetos diferenciados.

A universidade por ter características diferenciadas, também deve ser estudada a partir de uma visão estudo singular, pois as especificidades de sua estrutura e gestão as tornam diferentes de outras organizações. No caso, especificamente do processo decisório também difere de outras organizações de manufatura ou comerciais, pois nesse tipo de organização a decisão é normalmente centralizada em um chefe executivo que pode ou não delegar as funções e decisões a um determinado número de pessoas (REBELO, 2004).

Já no processo decisório das Universidades este normalmente é presidido pelo reitor, assessorado pelos seus pró-reitores, em que cada uma é responsável por áreas-meio e áreas-fim. Todo esse processo de decisão envolve diversas comissões, órgãos colegiados etc. (MARRA; MELO, 2005). Pela própria estrutura das instituições, a cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudanças. Segundo os autores essa resistência pode ocorrer por vários motivos, dentre eles pela participação e domínio de professores na gestão, pela existência de diferentes culturas nos departamentos ou mesmo grupos internos; decisões colegiadas; e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão (MARRA; MELO, 2005).

Essa visão de organização complexa, foi também tratada por Kerr (1982) quando se referiu a universidade como uma multiversidade, que faz alusão a multifacetada, pois vai além de uma comunidade, atinge várias comunidades diferentes com objetivos conflitantes.

Por outro lado, essas instituições também são cobradas por eficiência e por qualidade do ensino. Precisam oferecer os três pilares sendo o ensino, pesquisa e a extensão, todos importantes na busca de conhecimentos científicos e necessários para oferecer respostas aos desafios sociais, econômicos, políticos e culturais, de forma concreta e regionalizada (MARRA; MELO, 2005).

O ambiente concorrencial também no ensino superior, faz com que as instituições passem a enfrentar muitos desafios, ainda mais, quando se refere as instituições privadas. Questões como respostas lentas as demandas, ênfase na graduação, baixa produtividade acadêmico-científica, foco na eficiência organizacional e busca contínua por qualidade são

aspectos constantemente levantados nas IES no contexto da gestão universitária. Alguns motivos para esse cenário podem ser as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos (MEYER JR 2006; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

## 2.2 Estratégia

A literatura sobre gestão estratégica define estratégia a partir de um conceito com diferentes dimensões, tais como pensamento estratégico, processo estratégico e mudança estratégica (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Especificamente no ensino superior, a gestão estratégica vem sendo mais estudada e utilizada. Muitos países passaram a fortalecer os níveis de gerenciamento, sendo que os reitores estão cada vez mais encarregados de responsabilidades buscando transformar as IES em uma instituição mais empreendedora e com pessoas mais ativas (DEGN, 2014).

Por muito tempo as universidades estiveram em um ambiente relativamente de conforto, pois a oferta era maior do que a procura. Especificamente no caso catarinense, as Instituições, muitas delas comunitárias, atuaram em regiões geográficas mais isoladas o que favoreceu a não concorrência. Porém, esse cenário vem sendo modificado, pois entraram no mercado muitas instituições privadas com foco de mercado e estratégias mais agressivas (MACHADO, 2002). Por isso as universidades, devido sua natureza intrínseca, tornam-se mais suscetíveis ao ambiente de turbulência e mudança (REBELO, 2004).

Nesse sentido, as IES precisam atender as demandas de mercado, e como esclarece Brandt (2002), as universidades precisam de questionar quanto aos cursos que ofertam e quais compreensões a sociedade tem relação ao ensino e aprendizagem, pois é preciso oferecer, segundo este autor, uma educação contínua e atender as expectativas do seu público, mas precisam também, levar em consideração a ação de seus concorrentes.

No mesmo sentido Bundt (2000), afirma que que as universidades, tem por dever mudar, pois precisam se ajustar as exigências de mercado, e também, trazer ao estudante universitário uma visão holística do contexto social, econômico e profissional.

Nesse caso, transformar as intenções em ações com resultados factíveis, tem sido um grande desafio para os gestores. Muitos estudos relatam uma forma mecânica, tradicional e previsível de ação, enquanto o mercado necessita de ações mais criativas e inovadoras e orgânicas (AXELROD; COHEN, 1999). Porém, sabe-se que como falado anteriormente, as Universidades, Faculdades ou comunitárias, devido a sua complexidade, muitas vezes não tem esse alinhamento estratégico e de mercado.

Para Meyer Jr et al. (2009) pode-se dizer que uma das funções da gestão universitária é definir objetivos e implementar estratégias para que seja possível que organizações educacionais conduzam corretamente suas ações se mantendo no mercado, mas também, sendo competitivas. Nesse caso, para se alcançar o objetivo é preciso ter planejamento e estratégias que conduzam a ação. Abordagem de gestão como o planejamento estratégico tem sido cada vez mais utilizada por esse tipo de organização, porém ainda se tem pouca literatura a respeito (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Essa orientação voltada para a racionalidade, competitividade e produtividade que busca resultados econômicos e financeiros das instituições de ensino superior, além de trazer resultados limitados, pode distanciar as IES do contexto educacional. Porém, essas ações são importantes para responder as ações do mercado, em um ambiente altamente competitivo, marcado pelo contexto econômico, social e tecnológico. Não pode esquecer que essas

organizações devem produzir, aplicar e transmitir conhecimentos tendo como principal receptor a sociedade que lhe confere a legitimidade necessária ao desenvolvimento de suas atividades (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Essas ações podem ser direcionadas a partir de diferentes contextos, sendo importante compreender os comportamentos estratégicos que podem direcionar as ações das IES. Diferentes autores trabalham sob o ponto de vista de tipologias. Neste artigo é abordado a tipologia de Miles e Snow.

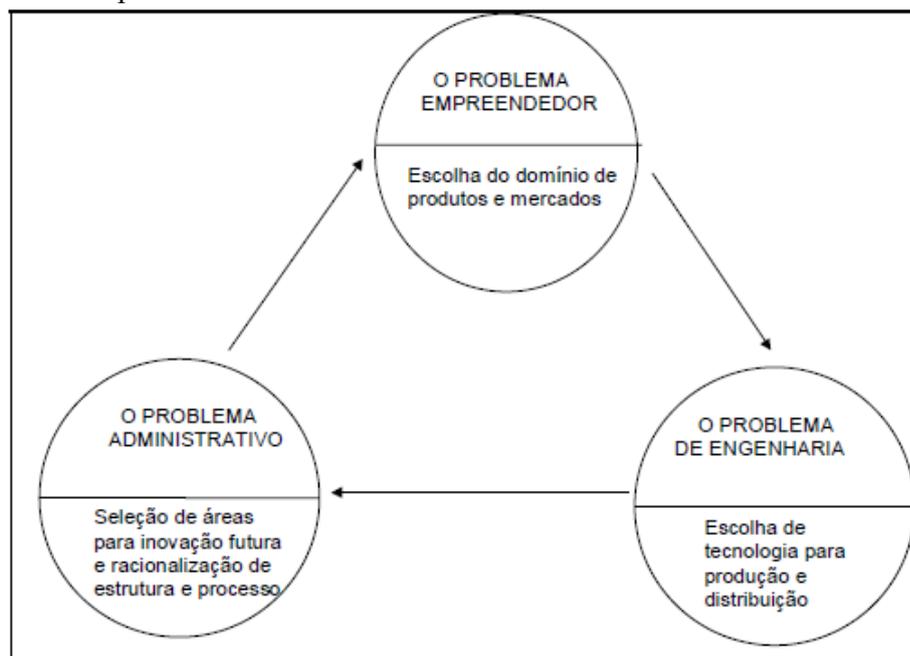
### 2.2.1 Comportamentos estratégicos

A tipologia tratada por Miles e Snow (1978) aborda a estratégia relacionada a estrutura e o processo. Segundo Gimenez *et al* (1999), a base do trabalho dos autores Miles e Snow está em três aspectos centrais. O primeiro se refere ao ambiente, o qual é oferecido o formato de ação para as organizações. O Segundo são as escolhas estratégicas que são feitas pela administração da empresa. E o terceiro diz respeito a processos e estrutura que direcionam a estratégia.

Segundo o modelo apresentado por Miles e Snow (1978) entende-se que as organizações passam a desenvolver determinados padrões estratégicos de acordo com o ambiente no qual está inserida, para com base nesse ambiente, obter o alinhamento com as condições que são percebidas pela administração da empresa.

O modelo apresentado pelos autores, por abranger uma tipologia que envolve o ambiente competitivo, o processo e a estrutura, apresenta de forma direta a relação entre a estratégia e o contexto (MOREIRA, 2007). Essa adaptação que ocorre da estratégia pelo ambiente é chamada por Miles e Snow de ciclo adaptativo, sendo que as estratégias de respostas foram formuladas de acordo com as respostas dadas pelas empresas em relação aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: problema empreendedor, que tem relação com escolha e definição de um domínio de produto ou de mercado; problema de engenharia, que está relacionado com a escolha de sistemas técnicos e problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais (GIMENEZ, *et al*, 1999). A figura 1, mostra a relação dos três problemas apresentado pelos autores.

**Figura 1:** Ciclo adaptativo de Miles e Snow



Fonte: Gimenez et al (1999, p. 7).

A partir da figura, pode-se perceber que os três problemas estão totalmente relacionados, mas a adaptação normalmente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela engenharia e depois pelo administrativo.

Os autores propõem quatro estratégias que podem ser visualizadas a partir do modelo. A estratégia prospectora que tem características relacionadas uma busca elevada por mercados e inovação em produtos e processos. Organizações que apresentam estratégia prospectora criam mudanças e geram incerteza no ambiente fazendo com que seus concorrentes busquem respostas e se adaptem ao novo. A estratégia defensiva, que está relacionada por estreitos domínios de produtos/mercados e por uma maior busca pela eficiência (GIMENEZ, *et al*, 1999; MOREIRA 2007).

A estratégia analítica, que vista como um híbrido entre a prospectora e a defensiva. Empresas que adotam esse tipo de estratégia raramente desenvolvem competências fora do seu domínio e consideram que tem foco perfeitamente ajustado com o mercado. Ela possui uma área central de negócios mais estável, nesse caso agem de modo rotineiro e um componente de negócio mais dinâmico buscando atender as novas exigências e tendências de mercado. A quarta estratégia é vista como reativa, em que a organização não apresenta uma relação coerente entre a estrutura e a estratégia adotada e, nesse caso acaba apresentando reações impulsivas diante de eventos ambientais, o que por sua vez, torna-se inadequado as demandas ambientais (GIMENEZ, *et al*, 1999; MOREIRA 2007).

### 3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do estudo que visa identificar o comportamento estratégico em Instituições de Ensino Superior, na perspectiva de coordenadores de curso de uma IES privada e uma pública, adotou-se uma metodologia quantitativa quanto à abordagem de pesquisa, e quanto aos objetivos, descritiva.

Segundo Hair Jr. et. al. (2005) os dados quantitativos são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Quanto aos objetivos da pesquisa, Hair Jr. et al. (2005) afirmam que a pesquisa descritiva normalmente detalha alguma situação, sendo estruturada e criada especialmente para mensurar as características de eventos ou atividades de pesquisa.

Os dados referentes ao método quantitativo foram coletados, a partir de um questionário estruturado adaptado por Moreira (2007), composto por 11 questões que buscaram reproduzir as dimensões do ciclo adaptativo que representam as escolhas estratégicas que compõe o modelo teórico de Miles e Snow (1978). Sendo elas: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento do mercado, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle. Nas questões foram apresentadas quatro respostas como alternativas referentes aos tipos de comportamento estratégico identificados na IES: prospectivo, analítico, defensivo ou reativo. Mediante escala de múltipla escolha com resposta única, o respondente indicou a alternativa que melhor correspondesse à forma com que percebe que a IES se comporta frente a cada uma das dimensões. O critério de classificação da IES em uma dessas estratégias é o de maior número de respostas associadas às mesmas. Os questionários foram aplicados com coordenadores de curso de unidades presenciais por meio do Google Docs e por e-mail.

Os termos e variáveis utilizados partem da tipologia organizacional desenvolvida por Miles e Snow (1978), utilizando as classificações sugeridas pelos autores conforme revisão da

literatura e amparados no entendimento de Amboni (1995) e Rodrigues (2010). Dessa forma, o Quadro 1 apresenta as dimensões estratégicas analisadas e as ações relativas a cada uma.

**Quadro 1:** Estratégias e ações.

<b>Estratégia</b>	<b>Ações</b>
Defensiva	O gestor da IES procura a previsibilidade no domínio, para voltar-se internamente para eficiência de suas operações.
Prospectora	O gestor da IES busca novas oportunidades de mercado e experimenta regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes no ambiente.
Analítica	O gestor da IES procura atuar entre as duas estratégias citadas anteriormente, ou seja, procura manter o domínio e a conquista de novos mercados.
Reativa	O gestor da IES procura improvisar as situações incertas com base nas ações tomadas no passado.

Fonte: Amboni (1995) e Rodrigues (2010).

A população do estudo compreende a coordenadores de curso na modalidade presencial em cada uma das IES. Sendo a população correspondente a 32 coordenadores em IES privada e 49 coordenadores em IES pública. O retorno de respondentes correspondeu a 18 coordenadores na IES privada e 16 coordenadores na IES pública.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A IES pública teve sua constituição no ano de 1964 (53 anos). Possui 55 cursos. 11 cursos de Pós-Graduação e 10.694 alunos. A IES privada foi fundada em 1999 (18 anos). Em 2004 iniciou suas atividades no campo do Ensino a Distância. Atualmente oferta mais de 60 cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância. Conta com aproximadamente 120 mil alunos.

Na IES privada participaram do estudo 18 coordenadores de curso com idade entre 34 e 53 anos. Dentre os 18 coordenadores, 4 possuem especialização, 14 possuem mestrado e 1 doutorado. A média de experiência no cargo de coordenação foi de 4 anos.

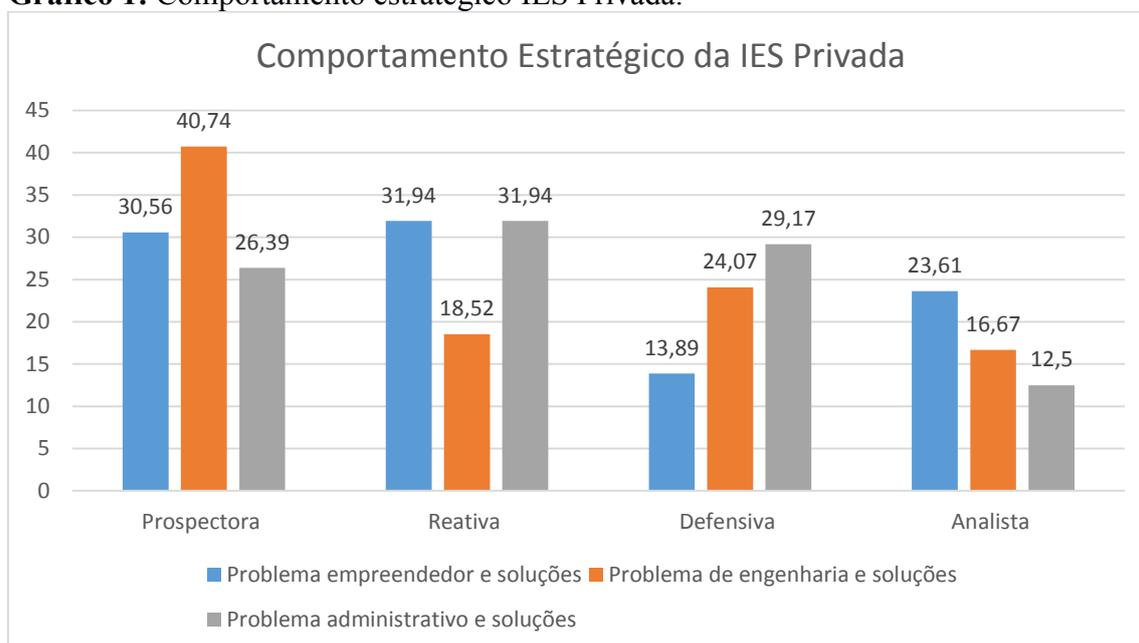
**Tabela 1:** Comportamento estratégico IES Privada.

<b>Dimensões</b>	<b>Questões</b>	<b>Prospectora</b>	<b>Reativa</b>	<b>Defensiva</b>	<b>Analista</b>
<b>Problema empreendedor e soluções</b>	Q1	38,89	33,33	11,11	16,67
	Q2	11,11	72,22	5,56	11,11
	Q3	44,44	5,56	11,11	38,89
	Q4	27,78	16,67	27,78	27,78
	Percentual Total	<b>30,56%</b>	<b>31,94%</b>	<b>13,89%</b>	<b>23,61%</b>
<b>Problema de engenharia e soluções</b>	Q5	50,00	16,67	27,78	5,56
	Q6	50,00	5,56	22,22	22,22
	Q7	22,22	33,33	22,22	22,22
	Percentual Total	<b>40,74%</b>	<b>18,52%</b>	<b>24,07%</b>	<b>16,67%</b>
<b>Problema administrativo e soluções</b>	Q8	33,33	27,78	22,22	16,67
	Q9	38,89	50,00	0,00	11,11
	Q10	16,67	16,67	50,00	16,67
	Q11	16,67	33,33	44,44	5,56
	Percentual Total	<b>26,39%</b>	<b>31,94%</b>	<b>29,17%</b>	<b>12,50%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 1 podem ser melhor visualizados no Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Comportamento estratégico IES Privada.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme resultados apresentados na Tabela 1 e Gráfico 1 na estratégia prospectora a IES apresenta maior resultado no Problema de engenharia e soluções (40,74%) indicando, conforme Miles e Snow (1978), Amboni (1997), Moreira (2007) e Rodrigues (2010) que a IES evita responsabilidades excessivas com determinado processo tecnológico, por necessitar de flexibilidade para modificar suas operações. Devido a capacidade de exploração de novos mercados e oportunidades, este tipo de organização torna-se imune as pressões das mudanças ambientais, mantendo reputação inovadora em produtos e desenvolvimento de mercado.

Na estratégia reativa, tanto o problema empreendedor quanto o administrativo, ambos com 31,94%, apresentaram maior resultado indicando uma não-alinhamento entre estratégia e estrutura, resultado que pode ser refletido devido a transformação na qual a IES vem vivenciando em função de troca de comando. Em 2016 a IES foi vendida para um grupo de investimentos que passou a realizar mudanças estruturais e estratégicas na instituição.

No que tange a estratégia defensiva o problema administrativo obteve maior resultado nas respostas dos coordenadores (29,17%) indicando que a IES procura manter um controle rigoroso das suas operações para assegurar a eficiência.

E na estratégia analista destaca-se o problema empreendedor (23,61%) indicando que a IES busca localizar e explorar oportunidades de novos produtos e mercados, e, ao mesmo tempo, procurar manter o domínio de produtos já existentes.

Conforme resultados constatados na IES privada o comportamento estratégico coincide com os objetivos de uma organização privada que busca eficiência, domínio de mercado e exploração de novas oportunidades. De modo geral, a estratégia prospectora obteve maior destaque no comportamento estratégico da IES. Neste caso, de acordo com Miles e Snow (1978), Amboni (1995) e Rodrigues (2010), o gestor da IES busca novas oportunidades de mercado e experimenta regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes no ambiente. Conforme Gimenes et al (1999) e Moreira (2007), organizações que apresentam estratégia prospectora criam mudanças e geram incerteza no ambiente fazendo com que seus concorrentes busquem respostas e se adaptem ao novo.

Na IES pública participaram do estudo 16 coordenadores de curso com idade entre 35 e 58 anos. Dentre os 16 coordenadores 9 possuem mestrado, 6 possuem doutorado e 1 possui pós-doutorado. A média de experiência no cargo de coordenação foi de 2 anos.

A Tabela 2 apresenta o resultado do comportamento estratégico identificado, por meio dos coordenadores de curso, na IES pública.

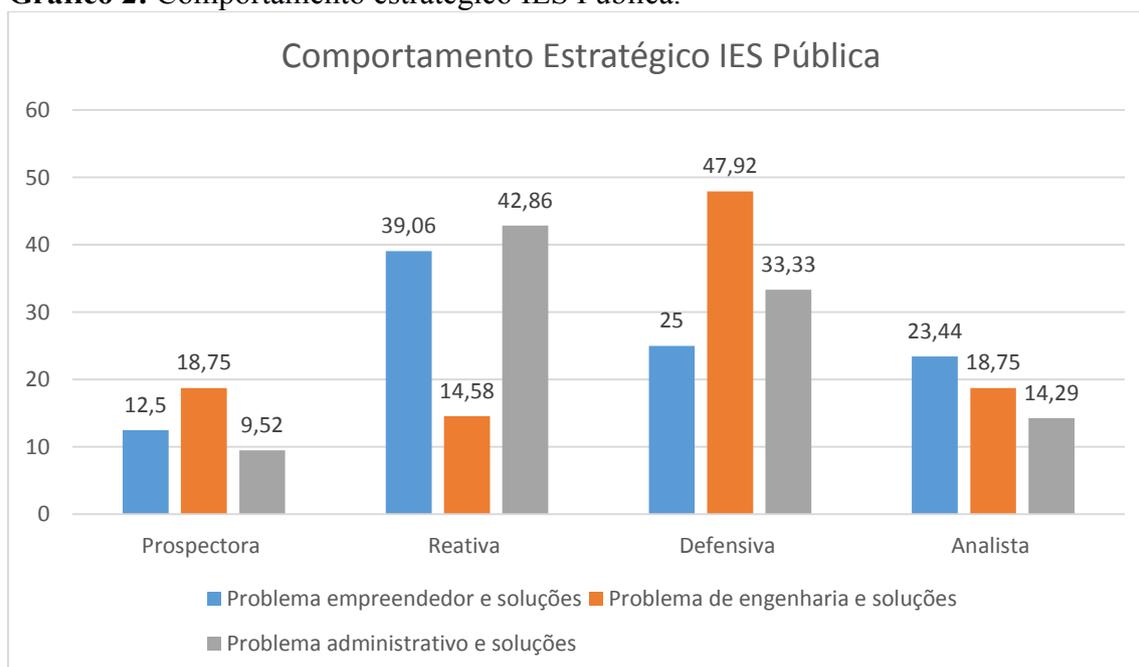
Tabela 2: Comportamento estratégico IES Pública.

Dimensões	Variáveis	Prospectora	Reativa	Defensiva	Analista
Problema empreendedor e soluções	Q1	12,50	68,75	18,75	0,00
	Q2	18,75	31,25	0,00	50,00
	Q3	18,75	18,75	37,50	25,00
	Q4	0,00	37,50	43,75	18,75
	Percentual Total	<b>12,50%</b>	<b>39,06%</b>	<b>25,00%</b>	<b>23,44%</b>
Problema de engenharia e soluções	Q5	31,25	6,25	37,50	25,00
	Q6	25,00	12,50	56,25	6,25
	Q7	0,00	25,00	50,00	25,00
	Percentual Total	<b>18,75%</b>	<b>14,58%</b>	<b>47,92%</b>	<b>18,75%</b>
Problema administrativo e soluções	Q8	0,00	18,75	56,25	25,00
	Q9	12,50	68,75	0,00	18,75
	Q10	0,00	31,25	62,50	0,00
	Q11	25,00	50,00	12,50	12,50
	Percentual Total	<b>9,52%</b>	<b>42,86%</b>	<b>33,33%</b>	<b>14,29%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 2 podem ser melhor visualizados no Gráfico 2.

Gráfico 2: Comportamento estratégico IES Pública.



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme resultados apresentados na Tabela 2 e Gráfico 2 na estratégia prospectora a IES apresenta maior resultado no Problema de engenharia e soluções (18,75%) indicando, conforme Miles e Snow (1978), Amboni (1997), Moreira (2007) e Rodrigues (2010) que a IES busca evitar responsabilidades excessivas com determinado processo tecnológico, por necessitar de flexibilidade para modificar suas operações.

Na estratégia reativa, destaca-se o problema administrativo (42,86%) indicando que os altos dirigentes percebem a mudança e incerteza que ocorre no ambiente, mas são incapazes de responder eficientemente. Neste caso, o descompasso de uma relação estratégia-estrutura leva os gestores da IES a fazerem modificações somente quando são forçados pelas pressões do ambiente.

No que tange a estratégia defensiva o problema de engenharia obteve maior resultado nas respostas dos coordenadores (47,92%) indicando que, embora a IES tenha dificuldades na sua gestão, procura produzir e ofertar serviços da maneira mais eficiente possível.

E na estratégia analista destaca-se o problema empreendedor (23,44%) indicando que a IES busca localizar e explorar oportunidades de novos produtos e mercados, e, ao mesmo tempo, procurar manter o domínio de produtos já existentes.

De modo geral, o comportamento estratégico da IES pública o comportamento estratégico demonstrou adotar uma estratégia defensiva (47,92%). Neste caso, de acordo com Miles e Snow (1978), Amboni (1995) e Rodrigues (2010), o gestor da IES procura a previsibilidade no domínio, para voltar-se internamente para eficiência de suas operações, apesar das dificuldades encontradas na gestão. De acordo com Gimenes et al (1999) e Moreira (2007) a estratégia defensiva está relacionada por estreitos domínios de produtos/mercados e por uma busca pela eficiência. Rodrigues (2010) afirma que raramente instituições que possuem esse comportamento estratégico introduzem novidades, apresentando comportamento orientado para nichos.

## **5. CONCLUSÕES**

O objetivo do estudo foi identificar o comportamento estratégico, a partir da tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978), em Instituições de Ensino Superior, na perspectiva de coordenadores de curso de uma IES privada e uma pública.

O resultado do estudo realizado com coordenadores de curso revelou que na IES privada destaca-se o comportamento estratégico prospector que indica busca por novas oportunidades de mercado e tendências emergentes no ambiente em que atuam, criando mudanças e gerando incerteza aos seus concorrentes. Já na IES pública identificou-se um comportamento estratégico defensor caracterizado por voltar-se internamente a sua eficiência e operações.

Como se pode observar no presente estudo, a IES pública não acompanha a transformação ocorrida em seu mercado e também não apresenta comportamentos estratégicos voltadas para uma nova tendência de gestão vivenciada no seu ambiente, apresentando comportamento altamente conservador (defensivo e reativo). Já a IES privada, apesar de buscar por maior eficiência e de se destacar um comportamento estratégico mais inovador, também pode-se dizer que existem, embora em menor proporção, elementos de comportamento conservador.

Desta forma conclui-se que o comportamento estratégico pode ser diferente, a depender da natureza da instituição. Sugere-se realizar novos estudos, com maior número de instituições de modo a verificar se tal comportamento revela-se nas demais IES.

## **REFERÊNCIAS**

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Estratégias organizacionais: um estudo de multicase em sistemas universitários federais das capitais da região sul do país. 1995. 143 f.** Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

AXELROD, R.; COHEN, M. Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier. **New York: The Free Press, 1999.**

BALDRIDGE, J. V. (1983). Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In J.V. Baldrige & Deal, T. (Eds.). The dynamics of organizational change in education. **Berkeley: McCutchan, 38-59.**

BALDRIDGE, J.V. Power and Conflict in the University. New York: **Wiley, 1971.**

BUSH, Tony. Theories of Educational Management. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, v. 1, n. 2, p. n2, 2006.

BUNDT, C. F. C. Universidade: mudanças e estratégias de ação. 2000. 114f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Centro Sócio-Econômico - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

BRANDT, Ellen. Strategies by Norwegian universities to meet diversified market demands for continuing education. **Higher Education**, v. 44, n. 3, p. 393-411, 2002.

CADERNOS DA ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DAS UNIVERSIDADES – IAU. A Administração das Universidades. Fortaleza: **Edições UFC, 1981.**

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ. [online]**. 2003, n. 24. p. 5-15.

COHEN, M.; MARCH, J. Leadership and Ambiguity: The American College President. 2.ed. Boston: **Harvard Business School Press, 1974.**

DEGN, Lise. Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. **Higher Education**, v. 69, n. 6, p. 901-913, 2015.

GIMENEZ, Fernando AP et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KERR, C. Usos da universidade. Fortaleza: **UFC, 1982.**

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 3-26, 1985.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MEYER JR., V.; LOPES, M.C.B. Planeamiento universitario: mito y realidad. Boletín de Investigación Educacional, **Santiago**, v. 21, n. 1, p. 283-292, 2006.

MEYER, JR.,Victor / MEYER, Bernardo / ROCHA, Regina Arns da. Empreendedorismo na Gestão Universitária: um estudo de caso. **RGO - Revista Gestão Organizacional**. 2(1): 4962,- Jan./Jun. – 2009.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 1, 2012.

APA

MEYER JR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 01, p. 12-26, 2014.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MOREIRA, Cristiane. **A relação entre estratégia e performance nas instituições de ensino superior privadas da região sul. 2007, 132 f.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

REBELO, Luiza Maria Bessa et al. A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade. 2004.

REIS, Julio Adriano Ferreira dos; MARTINS, Roberta Rocha da Rosa; GAIO, Jorge; LOHMANN, Luci Michelin. Estrutura do ensino superior brasileiro: um diagnóstico estratégico societário. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 88-99, jan./mar. 2014.

RODRIGUES, Rosiane De Fátima Almeida. **Ações estratégicas no contexto de uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Brasil.** 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração – Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

WEICK, K. E. Educational Organizations as loosely coupled systems. In: **Administrative Science Quarterly**, 1976, n.21, p.1-19.