



## Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico dos gestores de IES

### *Perceived organizational climate and strategic behavior of managers of IES*

---

Jeter Lang<sup>[a]</sup><sup>1</sup>, Marco Aurélio Butzke<sup>[b]</sup>, Carlos Ricardo Rossetto<sup>[c]</sup>, Sidnei Vieira Marinho<sup>[d]</sup>, Anete Alberton<sup>[e]</sup>

[a] Doutorando em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), professor no Instituto Federal Catarinense (IFC), Ibirama, SC - Brasil, e-mail: jeter.lang@ibirama.ifc.edu.br

[b] Doutorando em Administração e Turismo na Universidade do Vale do Itajaí (Univali), professor do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), Rio do Sul, SC - Brasil, e-mail: marcobutzke@gmail.com

[c] Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/Univali), Biguaçu, SC - Brasil, e-mail: rossetto@univali.br

[d] Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/Univali), Biguaçu, SC - Brasil, e-mail: sidnei@univali.br

[e] Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI), Biguaçu, SC - Brasil, e-mail: anete@univali.br

---

### Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a existência de relação entre o ambiente organizacional externo percebido e o comportamento estratégico adotado pelos coordenadores de cursos de IES do Paraná e de Santa Catarina. A base teórica é dada por Duncan (1972), quanto às dimensões de ambiente,

---

1 Beneficiário de auxílio financeiro da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), por intermédio da CAPES, no projeto intitulado "Sistema de aprendizagem-em-ação: metodologia de casos no ensino para cursos de graduação e pós-graduação em Administração" (Edital PROADM).

e Miles e Snow (1978), quanto ao tipo estratégico. A pesquisa é de cunho quantitativo descritivo do tipo *survey*, utilizando para alcançar os resultados, além da estatística descritiva, técnicas de análise multivariadas aplicadas aos dados coletados por meio de questionário. O ambiente que envolve as IES é percebido como dinâmico-simples por 71,21% dos coordenadores. Isso indica que os coordenadores apresentam percepção moderadamente elevada da incerteza. A variável ambiental regulatória, que envolve leis, normas e regulamentos, e ainda possui o MEC e PROUNI como os principais elementos, configuraram-se como a mais relevante. O comportamento estratégico predominante é o analista, com 46,97% dos respondentes, fato que indica a tendência a manter uma linha limitada de serviços e, concomitantemente, a busca por novas opções que foram bem-sucedidas em outras Instituições. Esse coordenador está vinculado à instituição privada e percebe o ambiente como dinâmico-complexo e ocupa o cargo entre 5 e 9 anos.

**Palavras-chave:** Percepção do ambiente. Comportamento estratégico. Ensino superior.

### **Abstract**

*The objective of this paper is to analyze the existence of a relationship between perceived organizational environment and external strategic behavior adopted by course coordinators of IES in Paraná and Santa Catarina. The theoretical basis is given by Duncan (1972), concerning the dimensions of the environment, and Miles and Snow (1978), about the strategic type. The research is a quantitative survey using descriptive type to achieve the results, in addition to descriptive statistics, multivariate analysis techniques applied to data collected by questionnaire. The environment surrounding the IES is perceived as dynamic-single by 71.21% of the coordinators. This indicates that the coordinators have moderately high perception of uncertainty. The variable regulatory environment, which involves laws, rules and regulations, and still owns the MEC and PROUNI as main elements, shaped up as the most relevant. The behavior is the predominant strategic analyst, with 46.97% of the respondents, which indicates a tendency to keep a limited line of services and hence seek to add new options that have been successful in other institutions. This coordinator is linked to a private institution and perceives the environment as dynamic, complex and occupies the position between 5-9 years.*

**Keywords:** Perception of the environment. Strategic behavior. Higher education.

## **Introdução**

A discussão em torno de estratégia apresenta diferentes abordagens e perspectivas, o que inclui diversos conceitos e alinhamentos apresentados por vários autores. Essa pluralidade é tratada por Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p. 95), ao pontuar que “a estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e transformou-se em um conceito polêmico, que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise”.

Nesse sentido, a escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada à avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo (GIMENEZ, 1998). O ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real, e isso ocorre dentro da organização (ROSSETTO, 1998).

Amplo, diverso e complexo, o ambiente externo precisa ser decifrado e interpretado pelos dirigentes, assim, ele pode gerar alterações estratégicas da organização, fazendo com que ela altere também a forma de se relacionar com o ambiente (ARCHER et al., 2011). Astley e Van de Ven (2007, p. 96) salientam que “o gestor

deve perceber, processar e responder ao ambiente instável e promover adaptação da organização pelo rearranjo de sua estrutura interna, para garantir-lhe sobrevivência e eficácia”.

O complicado ajuste entre a organização e seu ambiente que deve ser realizado pelos gestores em função da complexidade e do dinamismo desse ambiente eleva cada vez mais o grau de incerteza no processo decisório. Silva e Brito (2010, p. 4) explicam que, em estudos na Teoria das Organizações, a incerteza “tem sido entendida como o grau de imprevisibilidade das mudanças e do grau de dissimilaridade dos seus elementos, caracterizados e consolidados ao longo dessas últimas décadas nas dimensões dinamismo e complexidade ambiental”.

A incerteza ambiental vinculada à percepção dos gestores faz parte do estudo de Duncan (1972), que observa o ambiente como o somatório dos elementos físicos e sociais que se considera na análise do comportamento dos indivíduos nas tomadas de decisão, sendo a incerteza causada pela falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento.

A partir da percepção que o gestor tem do ambiente organizacional (simples/complexo, estático/dinâmico), ele define as linhas de ação da organização, ou seja, desenvolve a estratégia organizacional. Esse processo de constituição de estratégia pelo gestor varia, então, conforme ele percebe as modificações do ambiente. Miles e Snow (1978) propõem quatro tipos de padrões de comportamento estratégico que os gestores podem adotar: defensivo, prospector, analítico e reativo.

Alguns estudos analisaram a relação entre ambiente e comportamento estratégico no setor hoteleiro (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009), no setor de hospedagem (ROSSETTO et al., 2011), em instituição de ensino (ARCHER et al., 2011), a mulher empresária (ALMEIDA; GOMES, 2011), empresas de pequeno porte (CANCELIER; BLAGESKI Jr., 2009), rede varejista de móveis e eletrodomésticos (PLATCHEK; CARVALHO; SILVEIRA, 2010).

Apesar de diversos estudos já terem sido desenvolvidos, não foram encontradas pesquisas relacionando ambiente organizacional e comportamento estratégico utilizando a tipologia de ambiente de Duncan (1972) e a tipologia de orientação estratégica de Miles e Snow (1978) em Instituições de Ensino Superior (IES) ou com coordenadores de curso de IES.

Estudar o perfil estratégico dos coordenadores de cursos de IES e suas percepções do ambiente agregará novas contribuições na construção de processos de gestão das instituições educacionais. Assim, esta pesquisa busca analisar a existência de relação entre o ambiente organizacional percebido e o comportamento estratégico adotado pelos coordenadores de cursos de IES do Paraná e de Santa Catarina.

Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, abordando o ambiente organizacional e o comportamento estratégico. Posteriormente, são apresentados os procedimentos de pesquisa, a análise e os resultados da pesquisa e, em seguida, as considerações finais.

## **Ambiente organizacional**

A discussão sobre ambiente normalmente está condicionada à visualização que se tem sobre o que é possível ou intencionalmente visto do ambiente, desencadean-

do, em razão disso, conceitos e abordagens diferenciados. Contudo, “as teorias ambientais sobre a natureza do ambiente são abrangentes e não isolam os objetos constituintes do ambiente em realistas e nominalistas” (PORTO et al., 2007, p. 3). A atenção deste trabalho centra-se na percepção que os gestores (coordenadores de cursos) possuem do ambiente externo concernente às IES.

Orientação semelhante é tratada por Hall (1984), ao expressar a responsabilidade das pessoas em perceber o ambiente organizacional, pois são elas — e não as organizações — que detêm a capacidade de realizar a análise do ambiente. O entendimento do ambiente organizacional sugere escolhas relativas a mercados, produtos e tecnologia, derivando em um processo particular de construção do ambiente (WEICK, 1979). A base referencial para o conceito de *ambiente externo* tratado neste estudo é definida por Duncan (1972, p. 314), que afirma: “ambiente externo é composto por aqueles fatores físicos e sociais fora dos limites da organização ou unidade de decisão específica que são levados diretamente em consideração”.

Duncan (1972) ressalta a importância de se considerar a forma como os elementos físicos e sociais são interpretados pelos gestores na tomada de decisão. A leitura dos componentes do ambiente e suas dimensões específicas indicam como os indivíduos estão identificando o ambiente. Por conseguinte, tais identificações de tipos de ambientes refletem em diferentes graus de “certeza” percebidos pelos indivíduos envolvidos no processo decisório.

A proposta de Duncan (1972) para identificar dimensões de ambiente consta no Quadro 1, e foi pautada nas obras de Emery e Trist (1965), Thompson (1967) e Terreberry (1968), podendo ser de simples a complexas e de estáticas a dinâmicas.

**Quadro 1** - Dimensões ambientais

	<b>Simples</b>	<b>Complexo</b>
<b>Estático</b>	<p><b>Percepção reduzida da incerteza:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. número pequeno de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. os fatores e componentes são semelhantes entre si;</li> <li>3. os fatores e componentes são basicamente os mesmos e não mudam.</li> </ol>	<p><b>Percepção moderadamente reduzida da incerteza:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. grande número de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. não há semelhança entre os fatores e componentes;</li> <li>3. os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos.</li> </ol>
<b>Dinâmico</b>	<p><b>Percepção moderadamente elevada da incerteza:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. reduzido número de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. fatores e componente são similares entre si;</li> <li>3. fatores e componentes mudam permanentemente.</li> </ol>	<p><b>Elevada percepção da incerteza:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. grande número de fatores e componentes no ambiente;</li> <li>2. fatores e componentes diferem entre si;</li> <li>3. fatores e componentes mudam permanentemente.</li> </ol>

Fonte: DUNCAN, 1972.

Por derivar da percepção dos gestores da organização, o delineamento da tipologia do ambiente é suscetível de variabilidade (DUNCAN, 1972). Essa dependência pauta-se na consideração de que as pessoas não possuem padrão de percepção, sendo até redundante, e que, pelas características individuais, cada um possui suas próprias percepções do ambiente. Alguns indivíduos podem ter uma tolerância muito

alta à incerteza; assim, eles podem perceber situações como menos incertezas que outros com tolerância menor (ROSSETTO et al., 2011).

Existe diversidade de estudos relativos à incerteza do ambiente organizacional. O trabalho apresentado por Duncan (1972) foi contemplado no exterior, nos estudos de Tung (1979), de Suh, Key e Munchus (2004) e de Rueda-Manzanares, Aragón-Correa e Sharma (2008), e no Brasil, por Silva e Brito (2010), Rossetto et al. (2011) e Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2011), corroborando a relevância e a pertinência da tipologia apresentada pelo autor.

### **Comportamento estratégico**

As organizações fazem parte de um ambiente caracterizado por contínuas alterações, que exigem mudanças capazes de assegurar sua permanência nele. Para desenvolver o processo de constante ajuste ao ambiente, as organizações formulam estratégias capazes de promover as adaptações necessárias e fornecer o diferencial desejado (ARCHER et al., 2011). Essa dinâmica causa impacto em normas, rotinas, decisões e ações de seus participantes (BULGACOV; BULGACOV, 2009). Não raramente, “os gestores deparam-se com situações que muitas vezes a empresa não está preparada” (ARCHER et al., 2011, p. 6), e é nesse ambiente de incertezas que ele deve “perceber, processar e responder ao ambiente instável e promover a adaptação da organização” (ASTLEY; VAN DE VEM, 2007, p. 96).

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) consideram que o comportamento organizacional estratégico está relacionado com o ambiente onde a organização está inserida, e está intimamente ligado à estratégia. A proposição de Miles e Snow (1978) é denominada de *ciclo adaptativo*, que considera a ligação entre o ambiente, as crenças do gestor e como ele percebe as incertezas ambientais inerentes à estratégia competitiva. Os autores partem do pressuposto de que as organizações buscam alinhar suas estratégias ao ambiente. Ghobril e Moori (2007) entendem que esse processo descrito afeta as estratégias de manufatura, estrutura, sistemas e processos organizacionais.

Ao entender que o reconhecimento do ambiente é intrínseco à percepção do gestor, apropriada é a ideia de que o “comportamento estratégico da organização está intimamente ligado ao perfil do gestor, ele é o agente que impulsiona e principalmente direciona todas as ações para a busca da estratégia pretendida” (ARCHER et al., 2011, p. 6).

Em organizações defensivas, gestores tendem a ser altamente especialistas em sua área de atuação e não buscam novas oportunidades fora de seus domínios. São, de certa forma, reticentes à expansão, sendo que o crescimento ocorre com cautela; a estratégia é manter agressiva notoriedade dentro de seu segmento de mercado (PAZINI; CUNHA; GIMENEZ, 2011). De maneira quase antagônica à estratégia defensiva, a tipologia prospectora apresenta estrategistas mais arrojados, que atuam de forma mais incisiva na busca por inovação e antecipação de sua empresa frente ao mercado. O reflexo das ações desse tipo de organização são as mudanças ambientais, promovendo incertezas aos concorrentes. Como é exacerbada a atenção para inovação, nem sempre primam por uma alta lucratividade. Sua fragilidade reside na multiplicidade de tecnologias (GRAMKOW, 2002).

Caracterizada por uma postura intermediária entre a defensiva e prospectora, a estratégia analítica configura-se por apresentar comportamento relativamente estável com um produto/serviço, mas sempre procurando outra maneira de incluir inovações que o mercado demonstrou serem promissoras (GULINI, 2005; PAZINI; CUNHA; GIMENEZ, 2011). Com essa composição variável, ocorre certa inconsistência, enfraquecendo a eficiência dos analisadores, que tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva (PAZINI; CUNHA; GIMENEZ, 2011; RIGONI; HOPPEN, 2011, ROSSETTO et al., 2011).

Por apresentarem ajuste inconsistente e instável, as organizações do tipo reativa não são perenes, exceto em ambientes protegidos ou monopolísticos (GRAMKOW, 2002). Respondem primariamente quando forçadas por condições do ambiente, portanto não apresentam uma orientação produto-mercado consistente como forma de competição (GRAMKOW, 2002; RIGONI; HOPPEN, 2011). “Parecem não apresentar nenhuma relação entre estratégia e estrutura, e têm uma não estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente” (GIMENEZ, 1998, p. 30). Na interpretação de Cancellier e Blageski Jr. (2009), nas organizações reativas os administradores percebem as alterações de seu ambiente, mas não respondem com eficácia.

### **Procedimentos metodológicos**

Este estudo tem por objetivo analisar a relação entre o ambiente organizacional e os tipos de comportamento estratégico a partir da percepção dos coordenadores de cursos de IES. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66). Possui natureza quantitativa, portanto conta com instrumentos de coleta e análise de dados quantitativos; tratamento e análise dos dados com ferramentas estatísticas e expressos em gráficos e tabelas (TRIVIÑOS, 1987).

O universo de pesquisa foi composto por coordenadores de cursos das Instituições de Ensino Superior credenciadas pelo Ministério da Educação e situadas em Santa Catarina e no Paraná. Foram considerados todos os cursos, presenciais e a distância; de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado ou pós-doutorado; bem como instituições privadas, públicas e comunitárias. Para a obtenção da quantidade de coordenadores e seus respectivos endereços, foi acessado o *site* do Ministério da Educação, e-Mec e selecionado o estado desejado. Com base na relação das IES cadastradas, foram acessados os *sites* de todas as IES e pesquisado o endereço eletrônico dos coordenadores.

Por ser um estudo descritivo, cujo volume necessário de participantes é expressivo, o questionário é a técnica mais adequada à coleta de dados, pois torna viável o contato com a população em questão, possibilitando redução no tempo de coleta e tabulação dos dados. Os registros obtidos são padronizados e permitem melhor condição de comparabilidade (MALHOTRA, 2002). O questionário cumpre pelo menos duas funções: descrever as características e medir certas variáveis de um grupo (RICHARDSON, 1999).

A elaboração do questionário foi formulada com base nos modelos de Duncan (1972) e Miles e Snow (1978). O pré-teste foi realizado com quatro coordenadores, o que resultou, a partir de ajustes realizados, no instrumento final. Foram encaminhados 160 questionários no mês de fevereiro de 2012, dos quais 70 retornaram. Desses, quatro foram descartados por inconsistências no preenchimento. Assim, o estudo somou 66 questionários, 41,25% da população e grau de confiança de 90%.

Além da carta de apresentação, o questionário foi composto por três partes: a primeira aborda a percepção do ambiente externo e foi elaborada seguindo a classificação de Duncan (1972), utilizando somente as variáveis do ambiente externo e adaptadas ao contexto educacional: tecnológicas (tec), regulatórias (reg), econômicas (eco), socioculturais (soc), demográficas (dem), concorrência (conc), discentes (dis), recursos humanos (rh) e fornecedores (for). A percepção do ambiente referente à dimensão simples/complexo deriva da “frequência” das mudanças e conta com questões fechadas graduadas por escala *likert* de cinco pontos: 1-nunca; 2-quase nunca; 3-às vezes; 4-com frequência e 5-muito frequentemente. Já a dimensão do ambiente em estático/dinâmico é dada pela “intensidade”, medida com questões fechadas por uma escala de *likert* descrita como: 1-muito baixa; 2-baixa; 3-média; 4-alta e 5-muito alta.

A segunda parte do instrumento de pesquisa trata do comportamento estratégico e foi elaborada seguindo a tipologia de orientação estratégica de Miles e Snow (1978), adaptada por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Também foram considerados os instrumentos utilizados por Guliní (2005), Gallas (2008) e Ribeiro (2010) e adaptados ao contexto educacional. Composto por questões fechadas, com múltipla escolha para identificar o tipo de comportamento estratégico, contendo quatro alternativas, cada uma correspondendo a uma característica proposta por Miles e Snow (1978). A classificação em determinada tipologia se deu em razão do maior número de alternativas assinaladas associadas a ela. Quando eventual igualdade numérica ocorrer entre os comportamentos analítico, defensivo e prospector, o comportamento resultante é classificado como analítico. Caso o empate apresentado seja com o comportamento reativo, o comportamento é classificado como reativo.

Cada questão está ligada a uma variável do contexto educacional: plano pedagógico (plp), imagem (img), orientação (ori), mercado (mer), demanda (dem), estratégica (est), estrutura (est), diferencial (dif), metas (met), gestão (ges) e procedimentos (pro).

A última parte foi composta por questões fechadas, com múltipla escolha, com o propósito de caracterizar o respondente em relação a tipo de instituição, perfil do coordenador e tempo de atividades docente e de coordenação. Para a análise do questionário, elaborou-se a relação entre as variáveis constantes do instrumento de coleta e as teorias pesquisadas.

A base de dados gerada possibilitou analisar as variáveis por meio de métodos de estatística descritiva e métodos exploratórios multivariados. Na operacionalização da análise estatística descritiva, foi utilizado o *software* Excel e, para a análise multivariada, o *software* Statistica, aplicando as técnicas de análise de conglomerado para identificar os agrupamentos das variáveis analisadas. Para identificar o perfil dos coordenadores de curso das IES, foi utilizada a análise de correspondência, que exhibe as associações entre um conjunto de variáveis categóricas não métricas em um mapa

perceptual (FÁVERO et al., 2010), permitindo, dessa maneira, um exame visual de qualquer padrão ou estrutura nos dados.

### Análise e resultados da pesquisa

A caracterização dos coordenadores respondentes, vinculados às IES em Santa Catarina e no Paraná, apresentou as seguintes informações: 51,51% são do sexo masculino e 48,49% são do sexo feminino; 27,27% atuam em instituições públicas, 42,42% em instituições privadas e 30,31% em instituições comunitárias. A formação predominante é a de mestre (66,66%), enquanto 7,57% são especialistas e 25,75% são doutores. Quanto ao tempo de atuação na coordenação, 57,57% atuam entre um e quatro anos e 18,18% atuam de cinco a nove anos, sendo que o restante atua há mais de nove anos ou menos de um ano. Ainda quando ao perfil dos coordenadores que responderam a pesquisa, 68,18% têm entre 31 e 50 anos de idade.

### Percepção do ambiente organizacional

O ambiente pode ser entendido como o conjunto de variáveis físicas e sociais externas à IES que são consideradas pelos coordenadores de curso no processo de tomada de decisão. Exercendo o papel de gestores, os coordenadores percebem diferenciadamente as mudanças ocorridas no ambiente. Assim, a frequência com que as variáveis são consideradas em suas tomadas de decisão será particular a determinado coordenador. Isso também se aplica à percepção da intensidade com que cada variável oscila ao longo do tempo, ou seja, cada coordenador vislumbrará as mudanças nas variáveis ambientais à sua maneira. Essas percepções quanto à frequência e à intensidade foram contempladas na primeira parte do questionário enviado e os resultados constam na Tabela 1.

**Tabela 1-** Frequência e intensidade das mudanças percebidas no ambiente

Variáveis Ambientais	Frequência		Intensidade	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio-padrão
Regulatórias	4,06	0,653	3,91	0,836
Discentes	3,83	0,670	3,85	0,728
Tecnológicas	3,83	0,646	3,82	0,821
Concorrência	3,79	1,000	3,56	1,178
Recursos humanos	3,77	0,780	3,76	0,824
Econômicas	3,44	0,844	3,33	0,934
Socioculturais	3,42	0,786	3,29	0,780
Demográficas	3,35	0,774	3,20	0,881
Fornecedores	2,94	0,926	2,67	0,865
Média geral	3,60	0,79	3,49	0,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às variáveis ambientais mensuradas na Tabela 1, os coordenadores responderam que as “questões regulatórias” são avaliadas com maior frequência (4,06) e também as percebem com maior intensidade (3,91). Cabe destacar o baixo coeficiente de variação das respostas dos entrevistados. Essa homogeneidade pode ser explicada pela importância dada pelas Instituições às exigências impostas pelo MEC, refletidas em leis, normas e regulamentos que influenciam na tomada de decisão dos gestores das IES. O atendimento às questões regulatórias pode ser em função da obtenção de bolsas de estudo por meio da adesão ao PROUNI e ao sistema de cotas. Também é possível que o desempenho no ENADE contribua para potencializar a atenção dessa variável, já que as notas do exame são um dos elementos para subsidiar o MEC na produção de indicadores de qualidade.

A variável “tecnológicas”, que abarca, principalmente, inovação em técnicas e métodos de ensino, desenvolvimento de novos formatos e as tendências gerais em pesquisa, apresentou a segunda maior frequência (3,83) e intensidade (3,82). Esses números indicam que os coordenadores percebem tais variáveis como fonte de incerteza, demandando constante consideração em suas tomadas de decisão (frequência) e monitoramento, por sua considerável variação ao longo do tempo (intensidade). Assim, nas decisões, reiteradamente observam o surgimento de possibilidades de desenvolver os trabalhos acadêmicos alinhados com as novidades relativas aos meios tecnológicos. Constantemente ponderam sobre o formato dos cursos, como inclusão de novas disciplinas ou atividades de aprendizagem diferenciadas. Possivelmente, a oferta em sistema de EAD, cursos sequenciais ou tecnológicos também estejam presentes nessas considerações. Além da frequência, é saliente a consideração sobre a preocupação com a grande oscilação da variável, talvez provocando incerteza quanto à acelerada obsolescência atrelada a essa variável.

Em um eventual ordenamento classificatório, a variável “tecnológicas” obteve o mesmo grau de percepção da variável “discentes” quanto à frequência (3,83) e muito próximo quanto à intensidade (3,85). As duas possuem reflexo na incerteza do ambiente de forma muito semelhante. São relacionados como variável “discentes” o comportamento e o perfil dos alunos e refere-se aos indivíduos que utilizam os serviços prestados pelas IES. Mesmo tratando-se da principal fonte de rendimento de muitas universidades, a atenção foi menor do que a dispensada com as “questões regulatórias”. Esse resultado pode ser explicado, possivelmente, pelo fato de os coordenadores buscarem prioritariamente obedecer à regulamentação imposta pelos órgãos estaduais e federais, desejando alcançar legitimidade e, após esse requisito ser atendido, preocuparem-se com seus alunos e o formato dos cursos ofertados.

Já a variável “fornecedores” é percebida como a de menor frequência (2,94) e mudança menos intensa (2,67), porém é a que mais se difere entre os respondentes, com maior taxa de variação representando que não existe concordância quanto à sua influência (frequência e intensidade) entre os respondentes. Essa variável pode estar ligada às características de cada IES, sendo o motivo de tal resultado.

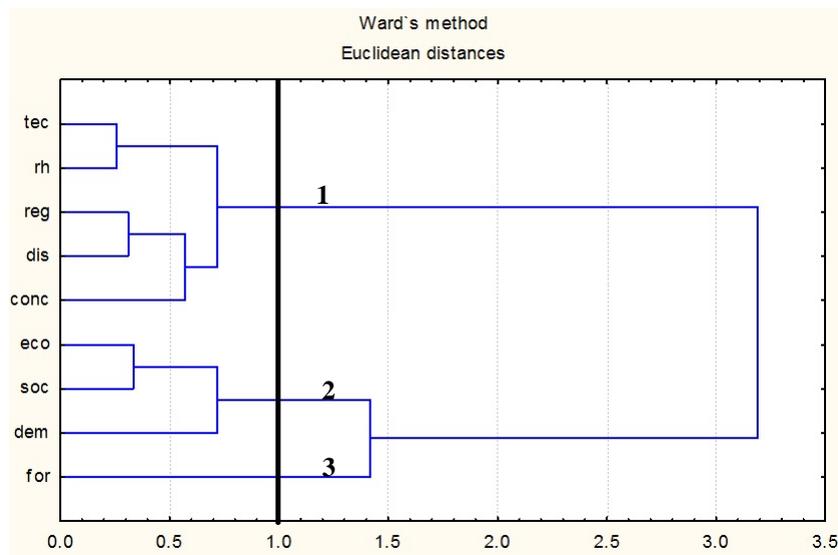
Por envolver prestação de serviços, as IES deveriam ter grande preocupação com as pessoas que integram o corpo docente e o pessoal da área técnica. Quantidade de profissionais, disponibilidade e formação são variáveis aglutinadas aos recursos humanos. Para a aprovação de curso superior, o MEC avalia três dimensões do curso quanto à adequação ao projeto proposto, e o corpo docente e técnico-administrativo

é uma dessas dimensões. Apesar dessas duas considerações, a variável “recursos humanos” posicionou-se de forma intermediária em relação às demais variáveis ambientais; em termos de média, a frequência ficou em 3,77, e a intensidade, em 3,76. Pode-se interpretar tal resultado como a percepção dos coordenadores de que o ambiente está munificente quanto à qualificação e à quantidade de pessoas para trabalhar nas IES, não exercendo pressão que justifique maiores considerações ou monitoramento.

Essa condição de relativa tranquilidade é estendida à variável “concorrência”, instigando certa admiração não pela frequência apontada, média de 3,79, mas pela baixa intensidade, média de 3,56. Cabe salientar que o número de universidades no Brasil está aumentando; em 2001, eram 1.391, e em 2010, ficou em 2.378 (INEP, 2012), crescimento equivalente a 70,91%. Pode-se, portanto, questionar por que o ambiente, especificamente quanto à concorrência, apresenta baixa oscilação — fato que pode ser atenuado pelo desvio-padrão de 1,178 referente à intensidade, revelando pouca homogeneidade entre os respondentes.

Para avaliar a dimensionalidade dos dados das variáveis de ambiente, é apresentado o Gráfico 1, sendo que no ponto 1,0 há a formação de três *clusters*: o primeiro formado pelas variáveis tecnológicas, recursos humanos, regulatórias, discente e concorrência. O segundo *cluster* abarca as variáveis econômicas, socioculturais e demográficas, e o terceiro é constituído apenas pela variável fornecedores. Essa técnica confirma os resultados da Tabela 1, isto é, as variáveis do ambiente são aglutinadas em três grupos que impactam diferenciadamente na percepção da incerteza do ambiente. O posicionamento de cada *cluster* possui relação com suas médias, isto é, o primeiro é formado por variáveis com números acima de 3,60 (média geral relativa à frequência) e 3,49 (média geral para intensidade). Os dois primeiros pares de variáveis (tecnológica e recursos humanos; regulatório e discente) possuem média e desvio-padrão em termos de frequência e intensidade próximos. A variável concorrência, que também compõe o *cluster* 1, mas de forma isolada, possui desvio-padrão de 1 para frequência e 1,178 para intensidade, indicando certa heterogeneidade de resposta. São variáveis julgadas mais importantes e, possivelmente, mais próximas e sensíveis às ações dos coordenadores. Justifica-se isso por possíveis ações voluntaristas no sentido de inovar em seus cursos; aquisições de IES concorrentes; capacidade de ajuste aos novos requisitos legais; desenvolvimento, motivação, retenção e remuneração dos funcionários; e identificação de novas demandas por parte dos alunos, bem como desenvolvimento de campanhas publicitárias. Esse reduzido número de variáveis aglutinadas no *cluster* 1 demonstrou coerência com a identificação do ambiente em dinâmico-simples caracterizado por Duncan (1972), pois as variáveis do ambiente são em pequeno número e possuem semelhança entre si.

O *cluster* 2, constituído pelas variáveis econômicas, socioculturais e demográficas, apresentou maior similaridade de valores. Essas variáveis dificilmente serão afetadas pelas ações das IES, o que talvez justifique seu posicionamento e revele que os coordenadores são sensibilizados de forma equitativa por elas. A variável fornecedores formou o *cluster* 3, cujos valores são os mais discrepantes. De maneira antagônica às questões regulatórias, esse *cluster* ratifica a pouca consideração apresentada aos fornecedores.



**Gráfico 1** - Análise de conglomerados das variáveis de ambiente

Fonte: Dados da pesquisa.

Além de discutir as variáveis do ambiente quanto à frequência e intensidade, e também como elas se relacionam entre si no processo de decisão, o artigo buscou entender qual das quatro tipologias de Duncan, ou seja, estático-simples; estático-complexo, dinâmico-simples e dinâmico-complexo, são percebidas pelos coordenadores de curso das IES estudadas. Os principais resultados apontam que o ambiente é percebido por 71,21% dos coordenadores como dinâmico-simples (Tabela 2). Esse dado é importante, pois evidencia de forma expressiva a percepção dos coordenadores; a classificação do ambiente em dinâmico-complexo foi a mais próxima e resultou em apenas 15,15% do total de respondentes. No estudo de Rossetto et al. (2011), não foi possível concluir por uma determinada dimensão, já o estudo de Gulini (2005) apontou dados semelhantes à presente pesquisa.

**Tabela 2** - Número de respondentes classificados por ambiente

Variáveis do Ambiente	Total
Dinâmico-Simples (din-simp)	47 (71,21%)
Dinâmico-Complexo (din-comp)	10(15,15%)
Estático-Complexo (est-comp)	9(13,64%)
<b>Total</b>	<b>66(100%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

### Comportamento estratégico

Quanto ao tipo estratégico, a pesquisa indicou 47,97% como analistas e 30,31% como prospectores, quadro que diverge do estudo desenvolvido por Archer et al. (2011) em outra Instituição de Ensino, na qual se identificou o comportamento prospector, fato também observado no estudo de Cancellier e Blageski Jr. (2009)

ao analisarem pequenas empresas. Contudo, é semelhante aos resultados apresentados por Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009) e de Aragón-Sanches e Sánchez-Marín (2005).

Considerando o comportamento estratégico, 46,97% dos coordenadores são classificados como analistas, fato que indica, por exemplo, que eles tendem a manter uma linha limitada de serviços e, concomitantemente, buscam adicionar novas opções bem-sucedidas em outras Instituições. Boa parte dos respondentes (30,31%) alinha-se ao comportamento prospector, caracterizado pela dinâmica mais acentuada em buscar novas oportunidades e ampliar a linha de serviços; são inovadores e valorizam o fato de estar na vanguarda do mercado, mesmo que em certas situações isso não seja altamente lucrativo. Em conjunto, esses dois tipos estratégicos representam 77,28% da amostra, valores bem expressivos considerando os obtidos pelos tipos reativo e defensivo, conforme Tabela 3.

**Tabela 3** - Número de respondentes classificados por comportamento estratégico

Comportamento Estratégico				Total
Prospector	Analista	Reativo	Defensivo	
14	22	3	8	47 (71,21%)
3	4	2	1	10(15,15%)
3	5	0	1	9(13,64%)
20(30,31%)	31 (46,97%)	5(7,57%)	10(15,15%)	66(100%)

Fonte: Dados da pesquisa.

### Relação entre ambiente organizacional e comportamento estratégico

Os dados relacionados na Tabela 4 apresentam a percepção do ambiente e o tipo estratégico dos coordenadores. A expressiva maioria, 47 coordenadores, 71,21% dos respondentes, classifica o ambiente como dinâmico-simples; dentre eles estão 22 analistas, 14 prospectores, 8 defensivos e 3 reativos, considerando o tipo estratégico. Dessa forma, a percepção da incerteza é moderadamente elevada, ou seja, o ambiente é visto com reduzido número de fatores e componentes, similares entre si, porém em constante mudança. Em outro extremo, apenas 13,64% consideram o ambiente estático-complexo, portanto, um número reduzido de coordenadores possui percepção moderadamente reduzida da incerteza.

**Tabela 4** - Número de respondentes classificados por ambiente e comportamento estratégico

Variáveis do Ambiente	Comportamento Estratégico				Total
	Prospector	Analista	Reativo	Defensivo	
Dinâmico-Simples	14	22	3	8	47 (71,21%)
Dinâmico-Complexo	3	4	2	1	10(15,15%)
Estático-Complexo	3	5	0	1	9(13,64%)
<b>Total</b>	20(30,31%)	31 (46,97%)	5(7,57%)	10(15,15%)	66(100%)

Fonte: Dados da pesquisa.

A integração entre os dados referente ao tempo em que o coordenador ocupa o cargo, tipo de instituição que trabalha, percepção do ambiente e tipo estratégico estão relacionadas no Gráfico 2. Como está demonstrado na elipse A, existe proximidade dos tipos estratégicos analista e prospector ao centro do gráfico, indicando que obtiveram destacado número de respondentes. Os dois tipos possuem maior vínculo, em termos relativos, com o ambiente dinâmico-simples. Contudo, a proximidade ao ambiente dinâmico-simples é maior com o tipo analista, confirmando o que foi apresentado na Tabela 2, que aponta que de um total de 66 respondentes, 47 percebem o ambiente como dinâmico-simples e, desse grupo, 22 coordenadores possuem o comportamento analista, ou seja, um em cada três coordenadores é analista e percebe o ambiente como dinâmico-simples.

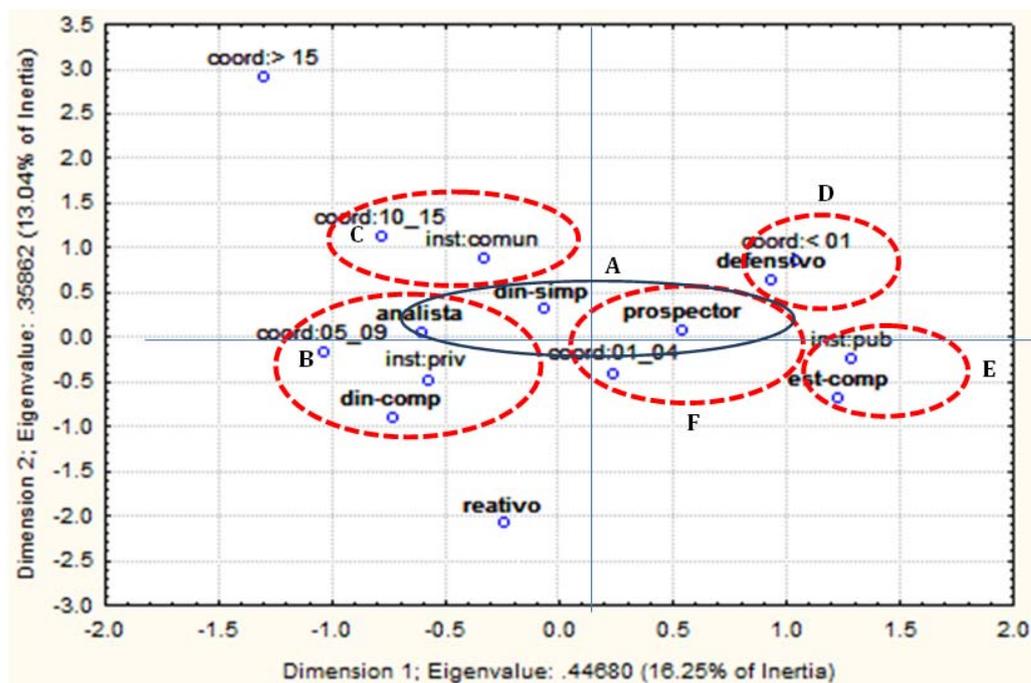


Gráfico 2 - Análise de correspondência do ambiente e comportamento

Fonte: Dados da pesquisa.

A elipse B revela que o coordenador vinculado à instituição privada é do tipo analista, percebe o ambiente como dinâmico-complexo e está no cargo entre cinco e nove anos. O coordenador da instituição comunitária está no cargo entre 10 e 15 anos, conforme elipse C; apresenta proximidade ao ambiente dinâmico-simples, caracterizado por poucos fatores e componentes, sendo similares entre si e com mudanças permanentes. Ao observar a elipse D, percebe-se que o coordenador está no cargo há menos de um ano e é do tipo defensivo; com a elipse E, pode-se observar que os coordenadores das instituições públicas percebem o ambiente como estático-complexo, consideram a existência de grande número de fatores e componentes no ambiente, não há semelhança entre eles e permanecem basicamente os mesmos. Coordenadores com o tipo estratégico prospector estão no cargo entre um a quatro anos, conforme relação destacada na elipse F.

Este estudo identificou relação na variação da percepção do ambiente e tipologia estratégica dos coordenadores com o tempo em que eles ocupam o cargo, fato que indica posturas diferenciadas derivadas pelo ganho de experiência ou pelo processo de legitimação profissional. No início das atividades de coordenação, é destacada a tipologia defensiva, altera para prospectora e, entre cinco e oito anos de atividade de coordenação, passa a ser analista. Assim, pode-se vislumbrar um profissional que está ingressando no mercado, com pouca experiência e cautela em suas atividades, com o passar do tempo torna-se mais arrojado e, posteriormente, com maior experiência e legitimidade no ambiente, torna-se parcimonioso.

Cabe destacar que somente utilizou-se para comparação os dados relativos ao tempo de coordenação e instituição de origem, pois esses foram os fatores descritivos que retornaram maior valor e homogeneidade em comparação aos demais.

### **Considerações finais**

O objetivo deste artigo foi analisar a relação entre as variáveis de percepção do ambiente e os tipos de comportamento estratégico dos coordenadores de cursos de IES localizadas nos estados do Paraná e Santa Catarina. Para tal, foram utilizadas as dimensões de ambiente de Duncan (1972) e os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978).

O ambiente que envolve as IES é percebido pelos respondentes da pesquisa como dinâmico-simples. Isso indica que os coordenadores apresentam percepção moderadamente elevada da incerteza. As variáveis regulatórias, que envolvem leis, normas e regulamentos, e ainda possuem o MEC e PROUNI como os principais elementos, configuraram-se como as mais relevantes. Esse fato despertou a atenção por ser superior à percepção da variável concorrência, indicando provocar maior incerteza comparativamente à, por exemplo, entrada de novas Instituições que venham competir com os serviços prestados por suas organizações.

A caracterização do ambiente dinâmico-simples é explicada, principalmente, por três variáveis (Duncan, 1972): reduzido número de fatores e componentes no ambiente; fatores e componentes similares entre si; e fatores e componentes mudam permanentemente. Assim, ao considerar a “frequência” de modificação nas variáveis medidas, apenas cinco apresentaram média superior a 3,60 (regulatórias, tecnológicas, discentes, concorrência e recursos humanos). Além do reduzido número, é possível vislumbrar proximidade de escopo entre elas e a constatação de que são percebidas com média entre 3,77 e 4,06. Essas mesmas variáveis foram julgadas como as mais importantes no processo decisório dos coordenadores, ou seja, apresentaram “intensidade” média e alta.

Outra inferência possível e que corrobora a definição do ambiente em dinâmico-simples é a característica estrutural observada no segundo grupo de variáveis descritoras do ambiente, pois as condições econômicas, socioculturais e demográficas possuem similaridade entre si, suas alterações ocorrem “às vezes” e possuem média intensidade nas decisões.

Pode-se avaliar também que o tempo de atuação na coordenação influencia a percepção do ambiente e o tipo estratégico. Os coordenadores com menos tempo no

cargo percebem o ambiente estático-complexo e classificam-se como defensivos, passando de prospector com percepção do ambiente como dinâmico-simples e, finalmente, com mais anos no cargo, percebem o ambiente como dinâmico-complexo e são analistas. Uma explicação plausível é de que o coordenador de curso das IES, em um primeiro momento, procura defender e garantir sua posição, não introduzindo inovações. Após essa fase, adota uma postura arrojada em busca de novas oportunidades, investe em pesquisa e tende a gerar mudanças. Com o passar do tempo, passa a garantir a viabilidade dos cursos e monitorar o sucesso e o fracasso dos concorrentes. Na pesquisa realizada, constata-se que os do tipo defensivos observam a estratégia, o diferencial e a estrutura; os prospectores buscam metas, procedimentos e gestão, enquanto os analistas avaliam o mercado, a demanda, o plano pedagógico, a imagem e a orientação.

Finalizando, entende-se que o contexto da educação superior no Brasil mereça maior atenção dos pesquisadores. São escassos os estudos pertinentes ao ambiente de IES e os que envolvem os coordenadores de curso, fato que parece destoar do atual contexto, face à quantidade e a expansão de cursos no país. Melhorias na compreensão das estratégias de gestão dos cursos superiores no Brasil necessariamente envolvem aprimorar o conhecimento sobre a percepção que os gestores possuem do ambiente de sua Instituição e seu tipo estratégico, assim identificando orientações empreendedoras e inovações na educação superior. Dessa forma, a contribuição principal desta pesquisa está em agregar subsídios para o entendimento da estratégia, especificamente no que tange ao setor educacional, porém, sugerem-se estudos aumentando a base de dados ou que utilizem, concomitantemente aos questionários, entrevistas com os coordenadores, o que possibilitaria aprofundar as considerações aqui expostas, principalmente quanto à relação de tempo no cargo e tipologias estratégicas.

## Referências

ALMEIDA, I. C.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=736&cod\\_evento\\_edicao=58&cod\\_edicao\\_trabalho=13228](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13228)>. Acesso em: 6 jan. 2012.

ARAGON-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARIN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.

ARCHER, F. B. et al. O modo de monitoramento do ambiente e o comportamento estratégico de uma unidade operativa do Senac da região oeste de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=736&cod\\_evento\\_edicao=58&cod\\_edicao\\_trabalho=13345](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13345)>. Acesso em: 6 jan. 2012.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEM, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In CALDAS, M.; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 80-116.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. Conteúdo e processo estratégico: formação, implementação, mudança e resultados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=467&cod\\_evento\\_edicao=43&cod\\_edicao\\_trabalho=10125](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=467&cod_evento_edicao=43&cod_edicao_trabalho=10125)>. Acesso em: 7 jan. 2012.

CANCELLIER, E. L. P. L.; BLAGESKI Jr., E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=10705](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10705)>. Acesso em: 7 jan. 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, p. 313-327, 1972.

EMERY, F.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-32, 1965.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FONSECA, V. S. da; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação Entre Abordagens da Estratégia em Organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 51-75, 2002.

GALLAS, J. C. **Comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho: um estudo com pequenas empresas de beleza e estética**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=700&cod\\_evento\\_edicao=56&cod\\_edicao\\_trabalho=12887](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=700&cod_evento_edicao=56&cod_edicao_trabalho=12887)>. Acesso em: 7 jan. 2012.

GHOBRIL, A. N.; MOORI, R. G. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=280&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_trabalho=7189](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7189)>. Acesso em: 07 jan. 2012.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GRAMKOW, F. B. **Análise da estrutura e da estratégia**: o caso AGCO do Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Cadastro das instituições de Ensino Superior**. 2012. Disponível em: <<http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2002.

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

PAZINI, F. K.; CUNHA, M. A.; GIMENEZ, F. A. P. Influência de um ambiente turbulento, estratégia e liderança no desempenho de empresas de pequeno porte: um estudo no setor industrial paranaense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=700&cod\\_evento\\_edicao=56&cod\\_edicao\\_trabalho=12903](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=700&cod_evento_edicao=56&cod_edicao_trabalho=12903)>. Acesso em: 7 jan. 2012.

PLATCHEK, R. G. B.; CARVALHO, C. E.; SILVEIRA, A. L. T. da. Monitoramento ambiental como suporte à estratégia prospectora: o caso de uma rede varejista de móveis e eletrodomésticos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=12065](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12065)>. Acesso em: 6 jan. 2012.

PORTO, E. C. et al. Ambiente e estratégia: uma busca de tipologias de ambientes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=280&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_trabalho=7181](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7181)>. Acesso em: 06 jan. 2012.

RIBEIRO, R. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos**: um estudo no setor varejista de material de construção. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGONI, E. H.; HOPPEN, N. Instrumentos de mensuração dos tipos estratégicos: uma análise comparativa no contexto do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=736&cod\\_evento\\_edicao=58&cod\\_edicao\\_trabalho=12972](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=12972)>. Acesso em: 6 jan. 2012.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROSSETTO, C. R. et al. A relação entre o ambiente organizacional e comportamento estratégico: um estudo multicaso no setor de hospedagem (pousadas) da grande Florianópolis (SC). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=736&cod\\_evento\\_edicao=58&cod\\_edicao\\_trabalho=13342](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13342)>. Acesso em: 6 jan. 2012.

RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. **British Academy of Management**, v. 19, p. 185-203, 2008.

SILVA, A. A. da; BRITO, E. P. Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=12043](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12043)>. Acesso em: 7 jan. 2012.

SUH, W. S., KEY, S. K.; MUNCHUS, G. Scanning behavior and strategic uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. **Management Decision**, v. 42, n. 7, 2004.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). Turismo. **Visão e Ação**, v. 11, p. 157-174. 2009.

TERREBERRY, S. The evolution of organizational environments. **Administrative Science Quartely**, v. 1, n. 1, p. 590-613, 1968.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, R. L. Dimension of organizational environments: an exploratory study of their impact on organization structure. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 672-693, 1979.

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

Recebido: 14/02/2013

*Received:* 02/14/2013

Aprovado: 05/03/2014

*Approved:* 03/05/2014