



## ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Marília do Vale Góis Pacheco Medeiros<sup>1</sup>, Katyanna Amélia Moura do Nascimento<sup>1</sup>, Miler Franco D'anjour MSc<sup>2</sup>, Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dr<sup>a3</sup>

<sup>1</sup> Alunas do curso técnico em comércio – IFRN, Bolsistas PIBIC – PROPI/IFRN. E-mail: [lila.gois@hotmail.com](mailto:lila.gois@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor da área de gestão e negócios – IFRN. E-mail: [miler.danjour@ifrn.edu.br](mailto:miler.danjour@ifrn.edu.br)

<sup>3</sup> Professora de administração – DEPAD/UFRN – E-mail: [patriciawhebber@gmail.com](mailto:patriciawhebber@gmail.com)

**Resumo:** O presente estudo apresenta como objetivo geral analisar as tipologias de estratégias organizacionais presentes nas Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte. Portanto, foi utilizado um estudo do tipo descritivo, de natureza predominantemente quantitativa, com as 31 Instituições de Ensino Superior que atuam no Estado do Rio Grande do Norte. Para o levantamento dos dados foi utilizado um questionário com 49 questões, sendo 5 questões para identificar características gerais das IES e 44 para identificar as estratégias organizacionais (Miles e Snow 2003) destas IES. Os dados foram tratados por meio do cálculo da média e do desvio padrão, além do cálculo de testes de média para identificar as possíveis relações das estratégias organizacionais com as características gerais das IES. Os resultados do presente estudo indicaram a existência de uma estratégia prospectiva como predominantes na maioria das 31 instituições estudadas, sendo também identificadas por ordem de ocorrências nas IES as estratégias defensivas, analisadoras e reativas. Quanto a influências das características gerais das IES identificou-se que essas características pouco influenciaram a definição das estratégias das IES. O único caso que foi identificado com significância estatística ao nível de 5% foi o teste Anova, realizado para estratégia organizacional em relação à modalidade de funcionamento dos cursos ofertados pelas IES, de forma que as modalidades dos cursos ofertados presencialmente e a distância, influenciaram as estratégias prospectivas e defensivas. Por fim, fica como recomendações para estudos futuros, a realização de pesquisas longitudinais para identificar a evolução natural das estratégias adotadas pelas IES do RN, além da realização de estudos para comparar os resultados desta pesquisa com a realidade de outras regiões do país.

**Palavras-chave:** estratégia organizacional, instituições de ensino superior, Rio Grande do Norte.

### 1. INTRODUÇÃO

A estratégia, que saiu das fileiras militares, passou a ocupar lugar de destaque no universo organizacional através da lógica de planejamento estratégico, instrumento este capaz de definir o posicionamento da organização e estabelecer ações efetivas considerando os seus objetivos, frente aos ambientes interno e externo (ALMEIDA, 1991).

Essa ferramenta surge em meio a um contexto de estabilidade onde as mudanças eram lentas e graduais. O processo de estruturação desse tipo de planejamento se dava com a utilização da análise de SWOT, onde se destacava a avaliação do ambiente interno e externo da organização (MINTZBERG, AHISTRAND E LAMPEL 2000).

Com a evolução organizacional, observa-se um desenho ambiental bem diferente do vivenciado em meados do século passado. As mudanças vêm se apresentando de forma rápida e desordenada (HAMEL, 2000). Devido ao processo de internacionalização da economia, as distâncias entre as nações vêm se reduzindo e as transações, via rede vem levando as organizações, tanto na esfera privada quanto na esfera pública a desenvolverem suas estratégias considerando a competição global, para só assim, conseguirem se posicionar em um mundo onde a velocidade das mudanças é que determina as diretrizes das organizações.

Observa-se ainda que a organização, diferentemente do que se era trabalhado em uma lógica de relativa estabilidade, na qual predominava a linearidade e a centralização, por uma questão de sobrevivência é obrigada figurar com sua estrutura alinhada as suas estratégias. Desta forma os gestores organizacionais necessitam visualizar de forma sistêmica as interações dos diversos setores de sua organização com o seu ambiente externo, passando assim a desempenhar o seu papel como agentes ativos no processo de mudança organizacional (MINTZBERG, 2003).

Assim, o presente estudo destaca o atual momento de expansão vivenciado pelas organizações de ensino superior no país. Desta forma, observa-se segundo dados do INEP (2009), um significativo aumento no número de Instituições Ensino Superior – IES no país entre os anos de 1997 e 2007, apresentando uma



pequena desaceleração no crescimento do quantitativo dessas instituições apenas no ano de 2008, totalizando 2.252 IES, 29 a menos que no ano anterior.

Ao contextualizar os números do ensino superior no Estado do Rio Grande do Norte – RN, segundo dados do INEP (2009) no ano de 2000 esse estado tinha registrado junto ao Ministério da Educação – MEC um total de 08 IES cadastradas. Esses números de IES no estado do RN de acordo com dados do E-MEC (2010) aumentaram para 45 IES que desenvolvem suas atividades tanto na modalidade presencial quanto a distância. Esse aumento no número de IES no estado do RN se deu acompanhando a tendência nacional de expansão do ensino superior no Brasil.

Desta forma, Mintzberg e Rose (2003, p. 272, 287) afirmam que as Instituições de Ensino Superior “são organizações que respondem continuamente às demandas ambientais porque existem muitos atores internos capazes de respostas independentes, sendo estas capazes de reagir aos interesses, demandas e pressões da comunidade que a rodeia.”

Para tal fim, é necessário que os gestores dessas IES desenvolver estratégias capazes de integrar as necessidades internas das organizações com as exigências externas de seu ambiente (VIZEU E GONÇALVES 2010).

Neste contexto de transformações vivenciadas nas instituições de ensino superior em todo país o presente estudo busca responder a seguinte questão central de pesquisa: Quais as tipologias de estratégias organizacionais são presentes nas Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte?

Por fim, este estudo apresenta como objetivo geral identificar as tipologias de estratégias organizacionais são presentes nas Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte.

## **2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL A PARTIR DO MODELO DE MILES E SNOW**

Em sua obra Miles e Snow (2003) desenvolvem uma taxonomia baseada na idéia de que os gerentes procuram criar estratégia que sejam congruentes com o contexto externo da organização, desta forma as organizações buscam atingir um ajuste entre sua configuração interna seu posicionamento estratégico e as influências do ambiente externo.

Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que o desenvolvimento do modelo teórico proposto por Miles e Snow, nasceu de um estudo de empresas em quatro segmentos industriais (edição de livros escolares, eletrônica, processamento de alimentos e serviços de saúde). Com os resultados desse estudo, concluiu-se que é possível classificar os comportamentos corporativos de acordo com a orientação estratégica e prever as características estruturais que estão associadas à estratégia adotada.

Desta forma pode-se inquirir que a tipologia de Miles e Snow (2003) está alicerçada em três idéias centrais: a primeira é a interação com o ambiente; a segunda consiste nas escolhas estratégicas; e a terceira é processo e estrutura organizacionais. Esse modelo propõe que as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela gestão organizacional.

As constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional forçam as corporações a buscarem forma de acompanhar e se adaptar as intempéries ambientais desta forma Miles e Snow (2003), propõem um modelo geral para o processo adaptativo denominado de ciclo adaptativo. Para Miles e Snow, (2003, p. 14), a adaptação é um complexo e desenvolvido processo que pode ser separado em três problemas básicos, que requerem a atenção e a decisão da administração, sendo eles: “o problema empreendedor”, “o problema de engenharia” e “o problema administrativo”. Os autores afirmam ainda que na análise das condições do ambiente e nas tomadas de decisões das empresas, esses três problemas centrais irão influenciar de forma significativa a dinâmica organizacional.

Miles e Snow (2003, p.22) afirmam que “apesar desses três problemas estarem profundamente interligados, o processo de adaptação na maioria das vezes se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia, e depois pela administrativa, todavia, essa regra pode ser mudada, podendo a adaptação ser iniciada pelos demais problemas.” Cada um desses problemas mantém uma interligação com o outro, porém cada um deve ser considerado solucionado pelos gestores organizacionais antes do ciclo adaptativo efetivo estar completo.

Além da questão da adaptação ao processo organizacional que é governado pelas escolhas estratégicas dos gestores organizacionais, o modelo de Miles e Snow (2003) trata também da questão da relação da empresa com o seu ambiente. De acordo então com os padrões de resposta às condições ambientais e ao ciclo adaptativo, os autores propõem uma tipologias de análise estratégica formada por quatro de estratégias genéricas conforme demonstrado no quadro 1.

ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Prospectiva	Orientação para aprendizagem; estrutura flexível e descentralizada.
	Forte capacidade em pesquisa.
Defensiva	Orientação para eficiência; autoridade centrada e controle rígido em custos.
	Ênfase na eficiência da produção; baixas despesas administrativas.
	Supervisão cerrada: pouco <i>empowerment</i> dos funcionários.
Analisadora	Equilibra eficiência e aprendizagem; controle rígido de custos com flexibilidade e adaptabilidade.
	Produção eficiente para linha de produtos estáveis; ênfase na criatividade, pesquisa, tomada de risco para inovação.
Reativa	Nenhuma abordagem organizacional clara; características do projeto podem mudar abruptamente dependendo das necessidades correntes

Quadro 1: Tipologia das Estratégias de Miles E Snow  
 Fonte: Adaptado de Daft (2002)

Cada uma dessas estratégias “tem características distintas para responder a diversidade ambiental, como por exemplo, a configuração de tecnologia, estrutura, e processo que são consistentes com essas estratégias” (MILES; SNOW, 2003, p. 29).

Desta forma, Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p.234) afirmam que “a tipologia de Miles e Snow, se reduz a duas formas básicas (as quais parecem corresponder às organizações máquinas e adhocracia), com terceira sendo uma forma híbrida e a quarta, na realidade, uma coleção de respostas inadequadas.

Esta inconsistência apontada anteriormente pelos autores da estratégia reativa adotada por algumas organizações, Miles e Snow (2003), apontam três causas básicas:

- A primeira está relacionada à falha da administração na articulação de uma estratégia que seja viável;
- A segunda diz respeito a falta de vinculação e adequação da tecnologia, estrutura e processos com a estratégia a ser articulada;
- E por fim os autores apontam para vinculação da administração a uma estratégia e estrutura que não são adequadas as condições ambientais.

No que diz respeito à estratégia analítica Miles e Snow (2003) afirmam que ela é combinação única das estratégias prospectiva e defensiva. Eles propõem que estes dois tipos de estratégia organizacional estão nos extremos de um continuum, ficando a estratégia analítica perto do meio deste continuum, sendo desta forma uma alternativa estratégica viável.

Conant, Monkwa e Varadajan (1990) apresentam de forma sintética as dimensões do ciclo adaptável em relação ao tipo estratégico característico das organizações de acordo com o modelo de Miles e Snow.

Tomando por base as dimensões do ciclo adaptativo e das características das estratégias apresentados no modelo de Miles e Snow, os pesquisadores Conant, Monkwa e Varadajan (1990) construíram um questionário composto por onze questões, no qual procuram analisar e mensurar os tipos de estratégia das organizações. Uma adaptação desse questionário foi empregado no presente trabalho visando analisar os tipos de estratégias adotadas pelas organizações estudadas.



### **3. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS**

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 71) esse tipo de pesquisa “tem como objetivo entender os fenômenos, descobrindo e mensurando relações causais entre eles”. Quanto aos procedimentos este estudo classifica-se com sendo uma survey analítica, que segundo Collis e Hussey (2005, p. 71) é uma metodologia positivista que a partir de uma amostra representativa da população permite realizar inferências sobre esta, além de “determinar se há alguma relação entre diferentes variáveis”, necessitando que o pesquisador identifique as variáveis dependentes e independentes do seu estudo. Por fim, quanto à natureza o estudo é quantitativo no que diz respeito à classificação das estratégias genéricas, tipologia de cultura organizacional e estabelecimento das possíveis relações entre estas variáveis.

A população deste estudo foi composta por 32 gestores das 32 Instituições de Ensino Superior que possuem sede física no estado do Rio Grande do Norte. Por abranger todas as Instituições de Ensino Superior que possuem sede física no estado do Rio Grande do Norte, o presente estudo foi classificado como do tipo censitário, não se utilizando assim, uma amostra.

Os dados nesta pesquisa foram coletados por meio da aplicação de questionário, com um total de 44 perguntas em escala de Likert, elaboradas com base no modelo teórico proposto por Miles e Snow (2003), tendo sido adaptado do questionário desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990). Este instrumento foi validado com índices de precisão Alfa de Cronbach superior 0,7.

Os questionários foram aplicados presencialmente com os 23 gestores das IES que possuem sede na região metropolitana de Natal e por meio do correio eletrônico com os 09 gestores cujo IES possuem sede fora da região metropolitana de Natal.

Para a identificação da tipologia de estratégia organizacional predominante nas organizações foi utilizada a técnica estatística de medição de localização que segundo Collis e Hussey (2005, p. 200) “é uma maneira conveniente de descrever uma grande distribuição de frequência por meio de um único valor.”

Assim, a apuração dos resultados foi realizada com o cálculo da média em relação a escala de 5 pontos com variação de 0 a 4, no qual o ponto médio foi considerado como sendo 2, sendo as medidas próximas a esse ponto consideradas como uma presença moderada de determinado estilo, enquanto acima de 2,5 o padrão foi considerado predominante e abaixo de 1,5 o padrão foi considerado pouco característico, as variáveis que determinam cada tipologia de estratégia. Além do cálculo da média foi realizado testes de diferença entre as médias como o teste T-Student para duas amostras em par para médias bem como análise dos desvios padrões.

Após a análise das médias para estratégias organizacionais foram realizadas análises da influência dos fatores de características gerais das instituições em relação a percepção dos gestores da tipologia de estratégia da sua organização. Para essas análises foram utilizados os testes estatísticos de: correlação de Spearman para os valores não escalares correspondentes as variáveis tempo de existência da organização no mercado, o número de curso e funcionários que a organização possui; o teste F-anova em relação aos dados nominais referentes às modalidades de funcionamento dos cursos oferecidos pelas instituições (Presencial, Ensino a distância – EAD e Presencial/EAD) e a cultura da instituição; por fim foi utilizado o teste T-Student para analisar o nível de influência dos dados nominais referentes a natureza administrativa das instituições estudadas (pública ou privada) e a tipologia cultural da instituição. Todos os testes estatísticos de correlação utilizados foram analisados considerados uma correlação significativa ao nível de 5%.

### **4. ESTRATÉGIAS E SUAS RELAÇÕES COM AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS IES**

A estratégia organizacional foi investigada com base no modelo teórico desenvolvido por Miles e Snow (2003) que propõem o estudo da estratégia organizacional a partir de quadro tipologias de estratégias genéricas que são: prospectivas, defensivas, analisadoras, reativas.

A investigação foi realizada com a aplicação do questionário com os principais gestores das 31 Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte, no qual se identificou ao analisar as médias encontradas para cada tipologia de estratégia por organização a presença de uma estratégia predominante, ou seja, a maior média das pontuações atribuídas a cada organização.

Ao analisar o gráfico 1 identificou-se a presença tanto predominante quanto moderada das quatro tipologias de estratégias genéricas nas quais a estratégia prospectiva apresentou a maior incidência nas IES



do estado com 52% de incidência seguida da estratégia defensiva com 35% das ocorrências, a estratégia analisadora apresentou 10% de ocorrência e a estratégia reativa apresentou-se apenas em 3% dos casos.

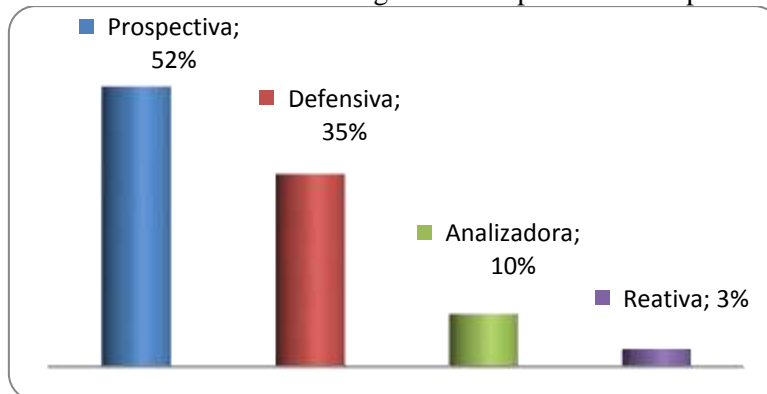


Gráfico 1: Cultura organizacional predominante em %  
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta maneira observam-se como as principais tipologias de estratégias adotadas pelas IES do estado às estratégias prospectivas e defensivas, essa predominância permite-se afirmar que as IES do RN apresentam posturas estratégicas distintas situadas nas extremidades do modelo teórico. Segundo Miles e Snow (2003) enquanto um grupo apresenta uma postura mais agressiva de inovar e correr riscos em relação ao seu ambiente o grupo das IES defensivas se apresenta de maneira mais conservadora prezando pela estabilidade buscando a eficiência e desenvolvimento de controles internos que resultem em serviços educacionais com alta qualidade para os seus clientes constates.

Essas duas estratégias predominantes justificam-se pelo perfil do mercado local das IES observando a localização geográfica das instituições as quais estão inseridas em localidades de maior estabilidade como é o caso das IES que estão localizadas no interior do estado as quais possuem um público constante podendo se apresentar estrategicamente de forma defensiva (CONANT; MONKWA; VARADAJAN, 1990). Diferente dessa realidade de estabilidade vencida pelas IES do interior observa-se as organizações que estão localizadas na capital do estado as quais estão inseridas em um ambiente no qual a disputa por clientes se apresenta de maneira mais acirrada, devido à alta concentração de instituições disputando o mesmo público, neste contexto as IES buscam uma postura estratégica mais prospectiva um vez que a busca por diferenciais é uma questão de sobrevivência nesse tipo de mercado (MOREIRA, 2007).

Outra situação que pode justificar a predominância da estratégia defensiva nas instituições que atuam tanto no interior quanto na capital do estado é o tipo de serviço (curso) oferecido pela referida IES, quando apenas uma referida IES oferece determinado portfólio de serviços educacionais essa diferenciação pode permitir uma postura mais defensiva uma vez que essa organização consegue manter um público constante. Observa-se ainda a presença de estratégias prospectivas em IES pública que se deve ao atual momento de expansão e diversificação vivenciadas por essas instituições que passa a expandir os seus limites de ofertas de vagas e curso diferenciados conquistado uma parcela significativa do mercado em discussão (CONANT; MONKWA; VARADAJAN, 1990).

Foi identificada ainda a incidência da estratégia analisadora. Essa estratégia é vista por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) como um meio termo entre os prospectores e defensores o autor destaca essa abordagem como sendo equilibrada. As organizações que adotam essa tipologia estratégica segundo Miles e Snow (2003) buscam a manutenção do seu negócio estável inovando de acordo com as possibilidades identificadas no mercado, com base nesses autores pode-se afirmar que as IES do RN que apresentaram essa tipologia estratégica, buscam manter um equilíbrio entre a eficiência na oferta dos serviços educacionais existentes com o desenvolvimento criativo de novos serviços educacionais.

Segundo Miles e Snow (2003) a presença dessa estratégia vai ser comum em organizações que já se encontram consolidadas no mercado local com um público constate e estão em busca de ampliar de forma marginal o seu negócio. Nas IES estudadas, observa-se essa busca, através da oferta de novos serviços educacionais como a abertura de cursos de graduação ainda não ofertados pelos seus concorrentes.

Por conseguinte, identificou-se uma IES com a predominância da estratégia reativa, essa estratégia segundo Miles e Snow (2003) é uma forma que as organizações tem para reagir as ameaças e oportunidade do ambiente de uma maneira momentânea. Desta forma, essa IES que apresentou essa tipologia estratégica



possivelmente não possui planejamento de longo prazo, não fornecendo a organização uma missão ou meta explícita, o que leva a identificar que essa instituição apresenta ações apenas que satisfaçam as suas necessidades imediatas. Ou seja, essa IES desenvolve suas atividades com pouco profissionalismo sem um rumo definido, obtendo sucesso em alguns momentos, mas, correndo um sério risco de amargar a sua falência.

Por fim, os resultados identificados neste estudo vão se diferenciar dos identificados nos estudos de Moreira (2007) que analisou a ocorrência das estratégias de Miles e Snow em IES privadas na Região do País, devido à obtenção de resultados que indicam a predominância das estratégias defensiva (36,7%), seguida da prospectiva (25%), analisadora (23,3%) e reativa (15%), ou seja, as IES do sul do país apresentam um perfil estratégico mais conservador preocupado com a estabilidade e a eficiência dos seus processos internos, que as IES estudadas no Estado do Rio Grande do Norte.

Ao se observar a tabela 01 que apresenta os resultados gerais em média das IES estudadas para as tipologias de estratégias organizacionais, identifica-se a existência de valores em médias para as quatro tipologias de estratégias organizacionais propostas por Miles e Snow (2003). Tais médias foram encontradas considerando todos os pontos recebidos por cada fator que formaram as quatro tipologias estratégicas das IES estudadas, diferente do gráfico 01 que considerou apenas as tipologias predominantes ou moderadas em cada organização.

**Tabela 01: Resultado geral em média para estratégia organizacional**

ITENS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>Estratégia Prospectiva</b>	2,5249	0,5443
<b>Estratégia Defensiva</b>	2,1642	0,4142
<b>Estratégia Analisadora</b>	2,2698	0,4388
<b>Estratégia Reativa</b>	2,0411	0,3982

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta forma ao se observar com a maior média a tipologia prospectiva (2,5249), considerando-se o ponto médio como sendo 2 e as médias superiores a 2,5 como sendo uma presença predominante da tipologia, pode-se identificar segundo Miles e Snow (2003) a predominância de organizações orientadas para a aprendizagem, com uma estrutura organizacional flexível, fluida e descentralizada o que Mintzberg (2003) denomina de adhocracia.

Além da estratégia predominante foi identificado ainda as três estratégias propostas por Miles e Snow com médias ente 2,0 e 2,5 o que se pode verificar uma presença moderada das outras estratégias. Desta forma identificou-se as estratégias analisadora (2,2698), seguida da estratégia defensiva (2,1642) e com a menor média a estratégia reativa (2,0411). Essas médias permitem uma análise no sentido identificar a influencia geral dessas tipologias estratégicas sendo como tipologia estratégica principal ou secundária no comportamento estratégico das IES do Estado do Rio Grande do Norte.

Assim, apesar de se identificar a predominância de uma determinada estratégia não se pode desprezar a presença das demais estratégias de forma que se tenha uma estratégia analisadora como estratégia predominante em uma organização e uma estratégia prospectiva ou defensiva como uma estratégia secundária com média no nível de presença moderada da tipologia. Desta forma, se apresenta uma estratégia analisadora com uma possibilidade de força prospectiva ou defensiva.

Em última análise para o referido quadro é importante observar a interação das estratégias identificadas em cada organização atentado para as suas características e seu envolvimento com os aspectos estruturais da organização atentando sempre para o alinhamento desse perfil estratégico ao estilo cultural da organização.

Identificado as tipologias, estratégicas para cada uma das organizações estudadas será analisadas as relação entre as variáveis referentes às características gerais das IES e as estratégias organizacionais das IES. Para essa etapa da análise foram feitas as análises estatísticas de correlação de Spearman para as variáveis de tempo de existência da organização, número de cursos de graduação oferecidos e número de funcionários; o teste Anova com o teste de Tukey para a variável modalidade dos cursos oferecidas e o teste T-Student para a natureza administrativa das instituições estudadas.



Ao observar os resultados da Correlação de *Spearman* não se identificou nenhuma relação estatisticamente significativa das variáveis de tempo de existência da organização, número de cursos de graduação oferecidos e número de funcionários em relação a tipologia estratégica das IES estudadas. Desta forma pode-se afirmar que estatisticamente essas variáveis apresentadas na tabela 7 não influenciam as tipologias estratégicas das IES.

Em relação ao teste de diferença de médias Anova, que segundo Collis e Hussey (2005), esse teste é indicado para se identificar a diferença de médias envolvendo mais de duas variáveis. Para a análise da tabela acima foi identificado o índice de significância ou p-valor significativo a 5% ( $\text{sig.} \leq 0,05$ , rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais). Desta forma observou-se o p-valor significativo a 5% para as estratégias prospectivas e reativas. A discussão desse resultado torna-se possível a partir do realizado do teste de *Tukey*, que permite identificar qual a diferenças entre as médias que obtiveram um p-valor significante.

Desta forma, identificou-se nos resultados do teste de *Tukey* a diferença entre as médias das modalidades institucionais referentes as estratégias prospectivas e reativas. Em relação a estratégia prospectiva identificou-se que as instituições que oferecem cursos apenas na modalidade do Ensino a Distância – EAD, apresentaram maiores notas para os fatores formadores das estratégias prospectivas que as organizações que operam apenas presencialmente.

Essa diferença de médias justifica-se pela natureza inovadora das organizações que oferecem cursos a distancia no qual se pode identificar dentro da caracterização desse feita por Miles e Snow (2003) que considera como elementos formadores da estratégia prospectiva a flexibilidade e inovação o uso de tecnologias múltiplas, habilidade do pessoal técnico em lidar com a variedade, sendo estas características facilmente identificadas em instituições que trabalham o ensino por meio de uma ferramenta tecnológica como a internet.

Outra observação possível de se realizar é em relação a estratégia reativa que assim como a estratégia discutida anteriormente apresentou um p-valor significativo a 5%. Ao se analisar a tabela 9 do teste de *Tukey* identificou-se que as instituições que atuam na modalidade Presencial e EAD apresentaram maiores notas para os fatores formadores das estratégias reativas do que as que atuam apenas na modalidade EAD.

Assim como na análise anterior identificou-se que os elementos constituintes da estratégia reativa diferem de forma significativa dos elementos presentes nas IES que atuam unicamente na modalidade de Ensino a Distância motivo pelo qual identificou-se a presença de uma média maior para as instituições que atuam na modalidade Presencial e EAD do que a que atua unicamente na modalidade EAD.

Para se verificar a influência da natureza das organizações em relação aos valores atribuídos pelos gestores para as tipologias estratégicas de suas respectivas organizações realizou-se o teste T-Student, comparando as médias dos valores atribuídos pelos gestores das instituições de ensino superior pública e privadas para as diversas tipologias de estratégias organizacionais. Os resultados não identificaram diferenças estatisticamente significantes entre as médias dos grupos de estratégias por isso nega-se a hipótese de que a natureza administrativa das IES exerça algum tipo de influencia sobre a tipologia estratégica das organizações.

Por fim, encerram-se as discussões acerca da estratégia organizacional afirmando a importância de se utilizar as informações obtidas a partir das análises das tipologias estratégicas identificadas nas IES estudadas para reforçar o processo de tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais de forma a possibilitar aos gestores das IES que atuam no estado conhecerem de forma geral posicionamento estratégico das organizações que atuam como prestadoras de serviços educacionais em nível superior no mercado Norte-Riograndense.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se estudar às tipologias estratégicas que foram adotadas pelas IES estudadas, observou-se a ocorrência das quatro estratégias propostas por Miles e Snow (2003), dentre estas estratégias destaca-se a predominância das estratégias prospectivas e defensivas. Este resultado demonstra a predominância de dois grupos de IES com características distintas, de um lado se tem organizações que se posiciona de forma inovadora com foco no processo de aprendizagem e um segundo grande grupo de IES mais conservador, apresentando centralidade decisória e eficiência dos processos internos.

Quanto as características gerais das IES estudadas, como a natureza administrativa, tempo de atuação no mercado, quantitativo de cursos de graduação oferecidos, número de funcionários e modalidade de funcionamentos dos cursos, relacionado-as com os estilos culturais e as tipologias estratégicas destas instituições, identificou-se que essas características pouco influenciaram a estratégias das IES do RN. O



único caso que foi identificado com significância estatística ao nível de 5% foi o teste Anova, realizado para estratégia organizacional em relação à modalidade de funcionamento dos cursos ofertados pelas IES, de forma que as modalidades dos cursos ofertados presencialmente e a distância, influenciaram as estratégias prospectivas e defensivas.

Por conseguinte, destacam-se as contribuições que o presente estudo pode proporcionar ao processo decisório das organizações estudadas, de maneira a despertar nos gestores uma atenção ao seu posicionamento estratégico.

Por fim, fica ainda como recomendações de estudos futuros, identificar fatores organizacionais que possam influenciar ou serem influenciados pelas estratégias genéricas da organização, de forma a identificá-las no plano macro em relação a outros fatores pertencentes ao ambiente organizacional e sua interação com seus agentes. Para elaboração destes estudos se propõe o uso de modelos causais que permitam identificar múltiplas relações de interdependências.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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, n. 5, p. 365-383, sep. 1990.

E-MEC. **Instituições de educação superior e cursos cadastrados**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 6 jun. 2010.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

INEP. **Resumo técnico: censo da educação superior 2008**. Brasília, DF, 2009. 55 p.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford. Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H; ROSE, J. Strategic management upside down: tracking strategies at MacGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Science**. v. 20, n. 4. p. 270-290, Dec., 2003.

MOREIRA, Cristiane Rosa. **A relação entre estratégia e performance nas instituições de ensino superior privadas na Região Sul**. Dissertação (PPGA) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro Aparecido. **Pensamento Estratégico: origem, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.