



Revista Gestão Universitária na América

Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina

Brasil

Silveira-Martins, Elvis; Lobo de Castro Júnior, Deosir Flávio; Nakayama Miura, Márcio;

Menezes Deluca, Marcelo Augusto; Fernandes Pereira, Maurício

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO: A

ANÁLISE DE UMA IFES

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 10, núm. 1, enero, 2017, pp.

1-16

Universidade Federal de Santa Catarina

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319349826001>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

## **ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO: A ANÁLISE DE UMA IFES**

**STRATEGIC ORIENTATION AS ACADEMIC PERFORMANCE SOURCE:  
ANALYSIS OF A IFES**

**Elvis Silveira-Martins, Doutor**  
Universidade Federal de Pelotas - UFPel  
[elvis.professor@gmail.com](mailto:elvis.professor@gmail.com)

**Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Doutor**  
Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC  
[deosir@ifsc.edu.br](mailto:deosir@ifsc.edu.br)

**Márcio Nakayama Miura, Doutor**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE  
[adm.parana@gmail.com](mailto:adm.parana@gmail.com)

**Marcelo Augusto Menezes Deluca, Doutorando**  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
[marcelodeluca2@gmail.com](mailto:marcelodeluca2@gmail.com)

**Maurício Fernandes Pereira, Doutor**  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
[mfpcris@gmail.com](mailto:mfpcris@gmail.com)

Recebido em 08/dezembro/2015  
Aprovado em 21/dezembro/2016

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

---

## RESUMO

A busca pela eficácia nas tomadas de decisões estimula cientistas da área de estratégia no desenvolvimento de pesquisas em diferentes segmentos empresariais. Neste contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior, em especial as coordenações de curso, emergem como fonte de inquietação e motivação para pesquisas por conta da necessidade de tomadas de decisões ágeis, ao mesmo tempo em que as gestões são atreladas a um processo burocrático e, por vezes, moroso. O objetivo da presente pesquisa é verificar a associação entre a orientação estratégica dos coordenadores de curso com o desempenho acadêmico dos cursos em uma instituição federal de ensino superior. O método utilizado na pesquisa foi a pesquisa quantitativa, via *survey*, onde os dados foram coletados junto a 46 coordenadores de curso, sendo analisados via estatísticas de Shapiro-Wilk e Kruskal-Wallis. Através dos resultados foi possível perceber que a orientação analista predomina em termos de desempenho (ENADE, DOCENTE, EGRESSO). Por outro prisma verificou-se que o comportamento defensor destaque-se em função do desempenho do conceito de curso. Com relação ao projeto pedagógico de curso não foi possível identificar qual o comportamento é predominante em termos de desempenho. Desta maneira, a orientação analista, recebe maior destaque no desempenho acadêmico.

**Palavras chave:** Orientação estratégica. Desempenho. Coordenações de curso. IFES.

## ABSTRACT

The quest for efficiency in decision-making encourages scientists from the field of strategy in the development of research in different segments of business. In this context, the Federal Institutions of Undergraduate, especially the course of coordination emerge as a source of concern and motivation for research because of the need for decision-agile decisions at the same time that efforts are linked to a bureaucratic process and sometimes time consuming. The aim of this research is to investigate the association between the strategic direction of the course coordinators with the academic performance of courses in federal higher education institution. The method used in the research was quantitative research, via survey, where data was collected from 46 course coordinators and analyzed via statistics Shapiro-Wilk and Kruskal-Wallis. From the results it was revealed that the analyst orientation predominates in terms of performance (ENADE TEST, PROFESSOR, GRADUATE). On the other prism it found that the behavior supporter highlighted in function of the course of the concept of performance. Regarding the course of pedagogical project was not possible to identify which behavior is predominant in terms of performance. In this way, the analyst guidance, receives greater emphasis on academic performance.

**Key words:** Strategic orientation. Performance. Course coordinators. IFES.

## 1 INTRODUÇÃO

Cientistas da área de estratégia buscam constantemente entender como as ações dos tomadores de decisões impactam sobre a realidade das organizações. A este contexto entidades públicas até pouco tempo isentavam-se, por conta de suas características próprias, no entanto, atualmente as mesmas deixaram de ser exceção e passaram a compartilhar da necessidade de uma gestão profissional e comprometida com ações que denotem resultados.

No caso, em específico, de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a gestão apresenta-se compartilhada entre os diferentes cursos que formam a mesma. Assim, o coordenador(a) de curso surge como o responsável pela melhor participação e condução do planejamento estratégico do curso, denominado de projeto pedagógico de curso (PPC), com vistas ao pleno desenvolvimento, refletindo diretamente sobre o desempenho dos acadêmicos.

Corroborando este posicionamento observa-se que o documento orientador de avaliação dos cursos de graduação, entende que o coordenador(a) de curso é aquele (a) responsável pela gestão do curso, relação com docentes e discentes, representatividade nos colegiados superiores, com regime de trabalho e experiência profissional, de magistério e gestão acadêmica compatíveis com a atividade (INEP, 2012).

Desta maneira, entende-se que o coordenador assume o papel de condutor das ações de planejamento do curso, visto que o mesmo é principal responsável pela elaboração, execução e controle das ações propostas em documentos, como o PPC, além de responder diretamente a instâncias reguladoras dos atos institucionais, como a própria instituição e o Ministério da Educação (MEC). Ademais, o mesmo possui autonomia e uma estrutura deliberativa para desenvolvimento de suas atividades, tais como: colegiado, núcleo docente estruturante, comissão própria de avaliação, entre outros. Assim, sua orientação irá influenciar o desenvolvimento do curso e seus interessados, de maneira similar a uma organização. Desta maneira, nesta pesquisa tratar-se-á o coordenador como o gestor responsável pelo desempenho do seu curso.

O objetivo da presente pesquisa é verificar a associação entre a orientação estratégica dos coordenadores de curso com o desempenho acadêmico dos cursos em uma instituição federal de ensino superior. Justifica-se a elaboração desta pesquisa pelo contexto teórico em função da recomendação de Castro Júnior *et al.* (2015) que instigam a realização de pesquisas associando a orientação com o desempenho percebido pelos coordenadores. Ainda, Valmorbida *et al.* (2014) destaca que na área de gestão universitária, o construto avaliação de

desempenho apresenta-se como uma ferramenta que oferece informação para subsidiar tal atividade. Entretanto, a literatura aponta ausência de estudos nesse tema, caracterizando também justificativa para a realização desta pesquisa. Pela ótica empírica, pela necessidade das IFES conhecerem qual o posicionamento do coordenador poderá gerar melhores resultados acadêmicos.

Esta pesquisa será apresentada em cinco seções, afora esta introdução. Assim, na segunda seção serão apresentados os principais teóricos relativos a orientação estratégica e desempenho acadêmico, além das hipóteses a desenvolvidas com base nestes construtos. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa com vistas a atingir o objetivo da pesquisa. Já na quarta seção serão analisados, testadas as hipóteses e os resultados debatidos em função dos resultados das hipóteses. Na quinta seção serão apresentadas as conclusões admitidas na pesquisa e contrastadas com o objetivo proposto. Por fim, são exibidas as referências utilizadas na pesquisa.

## **2 MARCO TEÓRICO**

Esta seção será apresentada em dois tópicos. O primeiro abordará o construto orientação estratégica e o segundo o desempenho acadêmico. Assim pretende-se situar a pesquisa sob estes dois prismas, sustentado por cientistas com expertises nas áreas.

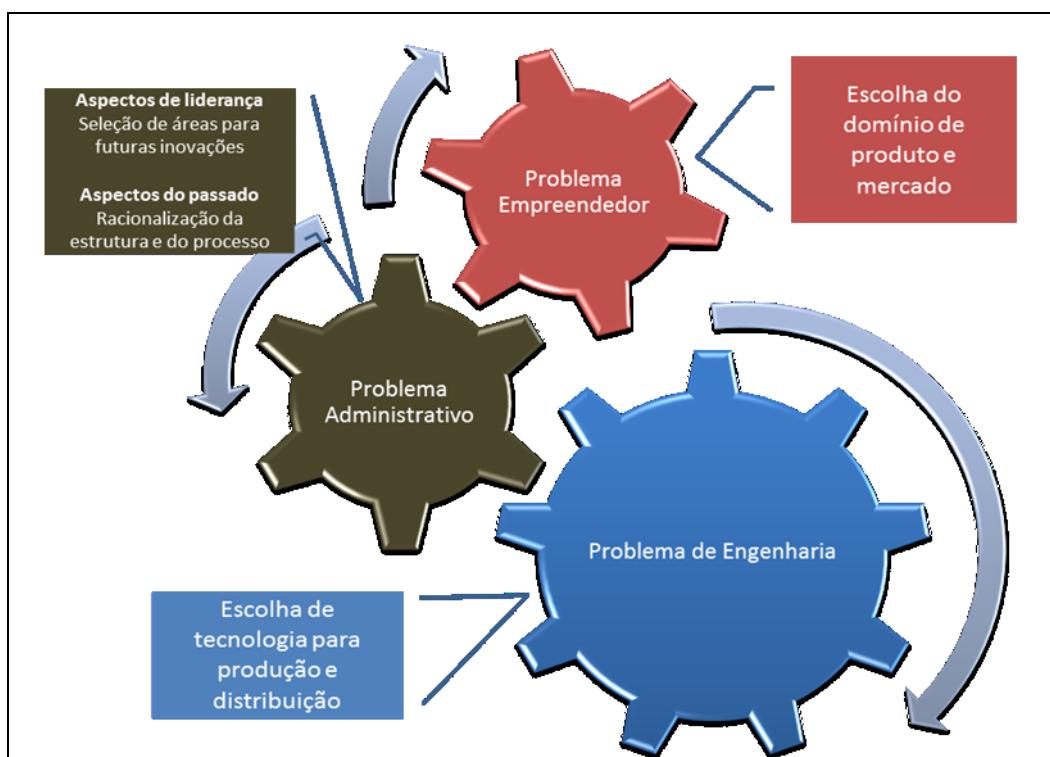
### **2.1 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

A necessidade de interpretar a orientação estratégica assumida pelo gestor é sustentada por conta desta ser fonte de impacto, positivo ou não, sobre todo processo organizacional e, principalmente, sobre os resultados destes. Neste sentido, Schneider e Meyer (1991) e Geletkanycz (1997) destacam que a orientação estratégica do gestor possui associação com cultura, sendo este vínculo influenciador da visão sobre as mudanças, muitas vezes necessárias, da organização. Logo, segundo os autores, a atualização e/ou adequação dos processos organizacionais estão relacionados com a orientação do gestor.

Neste sentido, algumas tipologias são identificadas na literatura para mensurar a orientação estratégica do gestor. Dentre as propostas, verifica-se a Miles e Snow (1978), Porter (1980) e Mintzberg (1988), como destacadas por conta dos testes realizados (COSTA; SILVA, 2002; SILVA, BRANDT, COSTA; 2003; MOREIRA *et al.*, 2009; MONGE, 2010).

Por outra ótica, Silveira-Martins (2012) destaca que a tipologia de Miles e Snow (1978) se apresenta como sendo que preenchem as lacunas deixadas pelas demais abordagens, sendo aquela que identifica de maneira segura a orientação estratégica do gestor. Desta maneira a orientação estratégica será abordada sob a égide dos ensinamentos de Miles e Snow (1978).

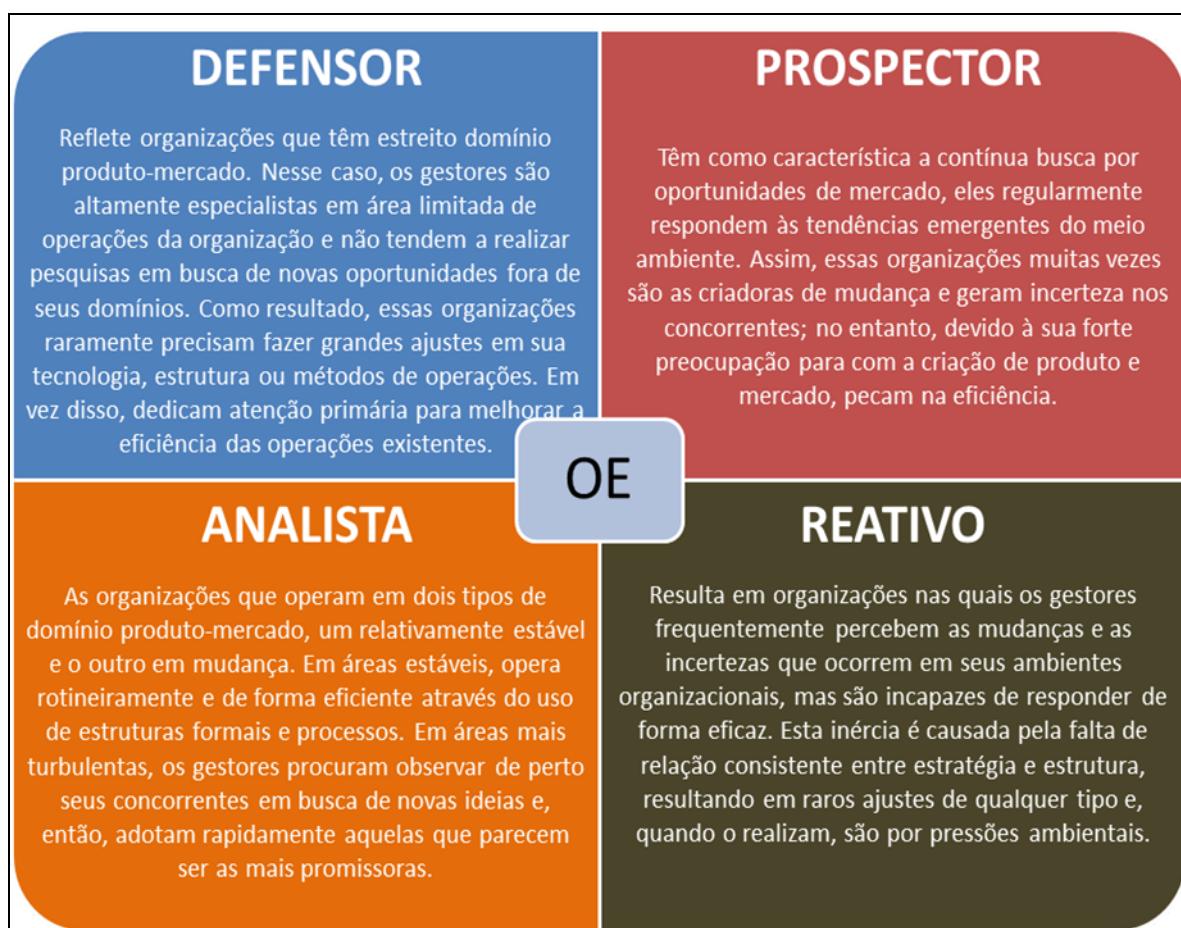
No entender dos autores supracitados, as empresas devem, de maneira permanente, ajustarem-se objetivando o alcance dos objetivos – adequando estrutura e relacionamentos em função das tomadas de decisões, e controle das mesmas. Assim, a tipologia proposta pelos autores ampara-se no processo de adaptação organizacional em decorrência do ambiente. Este método de adequação é conceituado como sendo ciclo adaptativo que engloba os problemas: empreendedor, engenharia, administrativo.



**Figura 1** Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978).

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

Assim, para Miles e Snow (1978), a passagem nas fases do ciclo adaptativo é realizada por quatro tipos de orientações estratégicas nominadas de: defensor, prospector, analista e reativo. Na Figura 2 é possível visualizar o conceito central de cada uma das tipologias.



**Figura 2** Conceito das tipologias de Miles e Snow (1978).

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

De acordo com Degenhardt e Mañas (2005) a lógica estruturada por Miles e Snow, busca a facilitação do processo de formulação de estratégias com a incorporação de distintas visões, afora permanentes reconfigurações que permitem que a organização se sustente diante de instabilidades ambientais.

## 2.2 DESEMPENHO ACADÊMICO

A preocupação pela mensuração do desempenho acadêmico não é uma novidade no sistema nacional educação, em especial a partir da década de 80. De acordo com o SINAES (2009) a partir da década de 80-90 iniciou um movimento amparado na busca do controle da qualidade, sendo seguidos por propostas como o programa de avaliação institucional das universidades brasileiras (PAIUB), exame nacional de cursos de graduação (ENC) e atualmente, o sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES).

De acordo com Baptista e Sanabio (2014), esta última iniciativa de avaliação – SINAES -, é marcado por exigências e necessidade de adequação dos procedimentos por parte dos servidores técnico-administrativos e docentes, objetivando atender as exigências com vistas a garantia de uma melhor qualidade a comunidade acadêmica. Os autores complementam informando que “a avaliação de desempenho é um dispositivo que pode apresentar eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e da Instituição” (BAPTISTA; SANABIO, 2014, p. 185).

Ainda, no âmbito do SINAES, este prevê a avaliação dos cursos de graduação no País periodicamente, exigindo a que os mesmos passem por três tipos de avaliação: i) autorização; ii) reconhecimento; e; iii) renovação do reconhecimento (INEP, 2015). Tais procedimentos podem ser observados na Figura 3.



**Figura 3** Tipos de Avaliação INEP.

Fonte: INEP (2015).

Assim, observa-se que o desempenho acadêmico é alvo de variados projetos pedagógicos de curso, sendo ponto de debate, entre outros, o capítulo metodologia de ensino e aprendizagem dos acadêmicos. Neste contexto, pode-se identificar aprendizagem baseada em problemas, casos para ensino, simulações, entre outras, sendo que uma, ou mais técnicas, serão inseridas e incentivadas de acordo com o posicionamento do coordenador de curso

sendo que, novamente, o objetivo é o melhor desempenho do acadêmico. Logo, o posicionamento do coordenador é influenciador direto do desempenho acadêmico.

## 2.3 HIPÓTESES

Com base no posicionamento teórico, anteriormente exposto, emergem algumas hipóteses que instigam avaliações empíricas. Assim, tendo em vista que Miles e Snow (1978) destacaram que as organizações se posicionam com base nas quatro tipologias de orientação estratégica (analista, defensor, prospector e reativo), e que outras pesquisas como Ribeiro (2010), Muniz Filho (2011), Silveira-Martins, Basso e Mascarenhas (2014), Silveira-Martins *et al.* (2014), Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) e Castro Júnior *et al.* (2015) identificaram a presença de todos os comportamentos, acredita-se que: **H1:** Todas as orientações estratégicas serão identificadas na IFES.

Por outra ótica, verifica-se Miles e Snow (1978) não afirmaram qual o comportamento que possui associação com o desempenho e as pesquisas sobre a temática encontraram diferentes resultados. A exemplo deste posicionamento verifica-se que Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) não identificaram diferenças nos comportamentos prospector, analista e defensor com o desempenho. Já Silveira-Martins, Basso e Mascarenhas (2014) identificaram que o comportamento defensor é aquele que possui associação com o desempenho, enquanto, Silveira-Martins (2012) identificou o comportamento prospector. Desta maneira para segunda hipótese (**H2**) não existe um único comportamento gerador de desempenho na IFES.

Não obstante observa-se que Miles e Snow (1978) o comportamento reativo demonstra que a organização não possui clareza na articulação das suas estratégias. Ainda de acordo com os autores uma das causas mais comuns é a instabilidade da gestão na adequação da estrutura organizacional e processos em função de uma estratégia. Desta maneira, acredita-se que (**H3**) a orientação estratégica reativa não é geradora de desempenho na IFES.

## 3 METODOLOGIA

O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa e a utilização do método *survey*. Os dados foram coletados por meio de questionário *on-line*, elaborado na plataforma *Lime Survey*. Foi encaminhado para os coordenadores de curso de uma universidade pública federal um link direcionado ao instrumento de pesquisa, além do seu objetivo e email de contato do coordenador do projeto.

A população estudada foi composta por mais de 100 cursos de graduação. A amostra coletada, classificada por Hair *et al.* (2009) como sendo por conveniência, foi formada por 46 coordenadores.

Para a coleta de dados referente ao construto orientação estratégica, utilizou-se o instrumento elaborado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com pequenos ajustes semânticos devido a natureza do objeto em estudo. Conforme os próprios autores a escala do instrumento espelha: fácil administração, consistência e riqueza de diagnóstico para os pesquisadores e gestores. Ressalta-se que este instrumento já fora utilizado em outros estudos como, por exemplo, Gimenez *et al.* (1999); Gulini (2005); Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009); Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2011); Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014).

Já para o construto desempenho acadêmico considerou-se as variáveis: prova do exame nacional de desempenho dos estudantes; conceito de curso; perfil do corpo docente; empregabilidade dos egressos; e; apoio para a execução do PPC. Para fins de análise estes indicadores serão nominados de ENADE, CC, DOCENTE, EGESSOS e PPC. Estes indicadores foram selecionados entrevistas com professores de diferentes áreas e avaliadores *ad hoc* do MEC. Para a mensuração de cada uma destas variáveis foram empregados dois questionários um considerando a percepção dos coordenadores sobre a importância de cada uma das variáveis e outra considerando a satisfação sobre elas. Para tanto, utilizou-se uma escala de 1 a 5, onde 1 representou baixa importância/satisfação e 5 alta importância/satisfação.

Os dados foram analisados valendo-se de diferentes técnicas estatísticas. Neste sentido, em um primeiro momento foram realizados os cálculos de normalidade através do teste de Shapiro-Wilk, seguindo os ensinamentos de Fávero *et al.* (2009). Através deste procedimento pode-se avaliar se a hipótese nula ( $H_0$ ) pode ser confirmada. Se  $p\text{-value} > \alpha$ , então a hipótese é confirmada, refletindo normalidade dos dados. Foi considerado  $\alpha=0,05$ . A expressão abaixo representa o cálculo realizado:

$$W_{cal} = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (x_{(i)} - \bar{x})^2}$$

Na sequência realizou-se a análise de variância – ANOVA, através do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Este procedimento, de acordo com Fávero *et al.* (2009), procura verificar a probabilidade de que  $k$  amostras ( $k > 2$ ) independentes sejam provenientes

da mesma população, sendo adequando quando a normalidade dos dados não é confirmada. Ademais segundo os autores este teste é um dos mais utilizados. O teste de Kruskal-Wallis foi cálculo a partir da seguinte expressão:

$$H_{cal} = \frac{12}{N.(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{N_i} - 3.(N-1)$$

Para o desenvolvimento dos cálculos optou-se pelo pacote estatístico PASW Statistics 18, sendo que os mesmos serão apresentados na próxima seção.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análises dos dados iniciou pela execução do teste de normalidade de Shapiro-Wilk, conforme Quadro 1. Observa-se que os valores de estatística resultados após a execução do teste são: a) ENADE = 0,958; b) CC = 0,895; c) DOCENTE = 0,917; e) EGRESSO = 0,929; f) PPC = 0,946. Já com relação ao valor do *p-value* verifica-se que somente a variável ENADE apresenta valor superior a 0,05. Desta maneira, pode-se concluir que, no caso do ENADE, deve-se confirmar a hipótese nula, ou seja, considerar como distribuição normal dos dados.

Em relação as demais variáveis (CC, DOCENTE, EGRESSO e PPC) a situação é oposta, pois todos os valores de p-value são inferiores a 0,05, logo rejeita-se a hipótese nula, concluindo que os valores não possuem uma distribuição normal.

VARIÁVEIS	KOLMOGOROV-SMIRNOV <sup>a</sup>			SHAPIRO-WILK		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ENADE	,131	46	,046	,958	46	,092
CC	,192	46	,000	,895	46	,001
DOCENTE	,164	46	,003	,917	46	,003
EGRESSO	,177	46	,001	,929	46	,008
PPC	,175	46	,001	,946	46	,034

**Quadro 1** Teste de Normalidade.  
a. Lilliefors Significance Correction.

Diante deste cenário, optou-se pela condução dos demais cálculos considerando a ausência de distribuição normal em todos os dados. Tendo em vista esta escolha optou-se pela análise não paramétrica, em função da ausência de exigibilidade de normalidade dos dados. Desta maneira realizou-se os cálculos do teste de Kruskal-Wallis. Os mesmos podem ser observado, a partir do Quadro 2.

Com base no ranking de Kruskal-Wallis verificou-se que o comportamento analista é o comportamento predominante quando o coordenador de curso toma decisões relacionadas ao ENADE, DOCENTE, EGRESSO e PPC. De acordo com Miles e Snow (1978) uma das características deste comportamento é o fato de minimizar os riscos enquanto maximiza as oportunidades por desempenho. Segundo os autores os gestores com esta orientação, o problema administrativo é como diferenciar a estrutura organizacional e os processos buscando acomodar ambos estabilizando e dinamizando áreas de operação.

Diante deste contexto é possível inferir que os coordenadores estão em um processo constante de dinamização e estabilização de suas estratégicas com foco em melhores desempenho nas notas do ENADE, ajuste do perfil docente as demandas da sociedade, adequação do perfil do egresso em função das carências de mercado, expectativas da sociedade e das atribuições do MEC. Não obstante a este cenário, visualiza-se, também, que o comportamento analista dos coordenadores também está direcionado ao dinamismo do PPC, dinamismo este que é imposto de fora para dentro da universidade, uma vez que novas demandas de formação/conteúdo são impostas cotidianamente e com isto o processo de inovar e estabilizar o PPC é constante, prova disto são os diferentes currículos/matrizes que são encontrados nos cursos atualmente.

Por outro ângulo foi possível observar que o comportamento defensor é o que se destaca quando comparado com a variável CC.

VARIÁVEL	COMPORTAMENTO	N	K-W	RANKING
ENADE	<b>Analista</b>	<b>16</b>	<b>26,53</b>	<b>1º</b>
	Defensor	9	17,94	3º
	Prospector	3	15,67	4º
	Reativo	18	24,89	2º
CC	Analista	16	22,69	3º
	<b>Defensor</b>	<b>9</b>	<b>30,56</b>	<b>1º</b>
	Prospector	3	25,00	2º
	Reativo	18	20,44	4º
DOCENTE	<b>Analista</b>	<b>16</b>	<b>26,56</b>	<b>1º</b>
	Defensor	9	16,89	4º
	Prospector	3	26,00	2º
	Reativo	18	23,67	3º
EGRESSO	<b>Analista</b>	<b>16</b>	<b>30,69</b>	<b>1º</b>
	Defensor	9	17,28	4º
	Prospector	3	20,17	3º
	Reativo	18	20,78	2º
PPC	<b>Analista</b>	<b>16</b>	<b>33,22</b>	<b>1º</b>
	Defensor	9	24,17	3º
	Prospector	3	24,83	2º
	Reativo	18	14,31	4º

**Quadro 2** Ranking de Kruskal-Wallis.

Na sequência realizou-se o teste de Kruskal-Wallis, conforme é observado no Quadro 3. Para a realização do teste, optou-se pelo agrupamento do comportamento estratégico do coordenador em função dos indicadores de desempenho.

O índice de significância identificado no teste foi de: 0,293 ( $p>0,05$ ) para ENADE; 0,288 ( $p>0,05$ ) para CC; 0,353 ( $p>0,05$ ) para Docente; 0,052 ( $p>0,05$ ) para Egresso; e; 0,001 ( $p<0,05$ ) para PPC. Estes resultados permitem concluir que há diferenças nas distribuições das amostras entre PPC e comportamento de coordenadores. Com relação aos demais indicadores (ENADE, CC, Docente e Egresso) conclui-se que não é possível rejeitar a hipótese nula, logo, não há diferenças nas distribuições das amostras.

Assim, de acordo com estes resultados os comportamentos estratégicos prospector, analista, defensor e reativo possuem associação com o desempenho do ENADE, CC, Docente e Egresso.

	<b>ENADE</b>	<b>CC</b>	<b>DOCENTE</b>	<b>EGRESSO</b>	<b>PPC</b>
Qui-Quadrado	3,721	3,765	3,265	7,743	17,647
GL	3	3	3	3	3
Significância	,293	,288	,353	,052	,001

**Quadro 3** Teste de Kruskal-Wallis<sup>a,b</sup>.

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: comportamento estratégico

Observa-se que os resultados são coerentes com a teoria seminal. De acordo com Miles e Snow (1978) o comportamento analista procura administrar os processos como planejamento, controle e coordenação refletindo em um posicionamento intermediário entre o prospector e o defensor. Assim o analista procura administrar a ideia de adequar a estabilidade e a flexibilidade.

Embora definidos os marcos teóricos que serão alvo de avaliação no exame nacional de desempenho dos estudantes, o desenvolvimento da avaliação é dinâmico, considerando que docentes de todo o país poderão contribuir com questões, logo visões diferentes sobre os temas, direcionando o coordenador de curso estar constantemente atualizado e adequando a estrutura (conteúdo e matriz) do curso em função dos temas contemporâneos.

Pela ótica do corpo docente, a competência na análise das potencialidades destes em função das demandas do curso reflete o melhor desempenho do comportamento analista neste indicador. Esta habilidade é ressaltada por Miles e Snow (1978) quando afirmam que uma das

características desta tipologia é a coordenação detalhista dos mecanismos que o cercam, dedicando atenção na resolução dos conflitos e resolução dos problemas.

Ao analisar que o indicador egresso possui melhores resultados, quando o coordenador possui o comportamento analista, Miles e Snow (1978) explicam que este tipo de comportamento tem a habilidade de buscar o desempenho ao mesmo tempo em que o avalia frequentemente os objetivos gerando melhor resultados ao final do processo.

Ao contrastar estes resultados com as hipóteses propostas para a pesquisa, verificar-se que a existência de todas as tipologias no comportamento dos coordenadores de curso da IFES. Este resultado pode ser visualizado no Quadro 2. Logo a **H1** foi suportada.

Com relação a **H2**, a qual destaca que diferentes tipologias geram desempenho, considera-se que a mesma está suportada. Verificou-se que os comportamentos analista e defensor são os que se destacam em termos em resultado. Por fim, a **H3** também foi suportada, uma vez que o comportamento reativo não se destacou em termos de desempenho, muito embora, tenha-se que realizar uma ressalva, no caso do ENADE, uma vez que este comportamento foi classificado pela estatística em segundo lugar no ranking. O Quadro 4 sintetiza os resultados por hipótese.

	PRESSUPOSIÇÃO	ANALISE	CONCLUSÃO
H1	Presença de todas as tipologias	Ocorreu	Suportada
H2	Diferentes tipologias geram desempenho	Ocorreu	Suportada
H3	Reativo não gera desempenho	Ocorreu	Suportada

**Quadro 4** Sumarização dos resultados das hipóteses.

A seguir serão apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida, além das limitações e sugestões para novas pesquisas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo da pesquisa de associar a orientação estratégica dos coordenadores de curso com o desempenho acadêmico dos cursos em uma instituição federal de ensino superior. Conclui-se que o mesmo foi satisfeito apontando que o comportamento analista é aquele que gera maior desempenho para a IFES. Este comportamento é causador de melhores resultados no exame nacional de desempenho de estudantes, alocação docente e nas competências dos egressos.

Por outra ótica, deve-se considerar que o comportamento defensor apresentou-se como sendo aquele que produz melhores efeitos quando da análise do conceito de curso. Este indicador procura sintetizar a qualidade dos cursos.

Esta pesquisa procurou contribuir com os estudos de estratégia, identificando comportamentos e resultados relacionados a estes. Com isto espera-se, de alguma maneira, contribuir para o melhor andamento do processo de gestão acadêmica, e do planejamento do curso com vistas ao melhor desempenho em função dos objetivos da comunidade acadêmica. Todavia, por ser um estudo inicial, possui algumas limitações, entre elas o fato de não poder extrapolados os resultados além da amostra analisada, além da não segregação de cursos por área de conhecimento. Por outra ótica, estas limitações não representam fragilidades da pesquisa ou desmerecem sua contribuição científica e empírica.

Como agenda para futuras pesquisas, sugere-se que o comportamento dos coordenadores de curso seja analisado sob a ótica de outras IFES, clusterizando-as para em Universidades e Institutos. Outra linha de pesquisa que poderá ser seguida pelos cientistas é a comparação dos resultados entre IES públicas Federais e Estaduais. Assim, com estas análises, acredita-se que os resultados poderão espelhar um panorama geral sobre qual o comportamento gera o melhor resultado no âmbito nacional.

## **REFERÊNCIAS**

- BAPTISTA, A. L. X; SABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. v. 7, n. 3, p. 182-205, 2014.
- CASTRO JÚNIOR, D. F. L.; SILVEIRA-MARTINS, E.; MIURA, M. N.; DELUCA, M. A. M.; DALMAU, M. B. L.; COSTA, A. M. Orientação estratégica: análise do comportamento de coordenadores de curso de uma universidade pública federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 3, 2015.
- COSTA, L. S. de V.; SILVA, J. F. da. As tipologias estratégicas “realmente” existem? *In:* Encontro da Anpad, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2002.
- DEGENHARDT, V. W.; MAÑAS, A. V. O modelo de estratégia competitiva de Miles & Snow e a complexidade conforme Genelot. *In:* Seminários de Administração, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

GELETKANYCZ, M. A. The salience of ‘culture’s consequences’: the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. **Strategic Management Journal**, v.18, n.8, 615-634, 1997.

GIMENEZ, F. A. P; PELISSON, C; KRÜGER, E; HAYASHI JUNIOR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. 2005. 160f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

Hair JR., J. F.; Anderson R. E.; Tatham, R. L; Black, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INEP. Avaliação dos Cursos de Graduação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Disponível em: <http://www.http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino>. Acesso em: 25 out. 2015.

INEP. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2012/instrumento\\_com\\_alteracoes\\_maio\\_12.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2012/instrumento_com_alteracoes_maio_12.pdf). Acesso em: 28 out. 2015.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organization, structure, and process**. Stanford Business Books, 1978.

MINTZBERG, H. Generic strategies : toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p. 1-67.

MONGE, E. C. Las estrategias competitivas y su importânciâa en la buena gestión de las empresas. **Ciencias Económicas**. v. 28, n. 1, 247-276, 2010.

MOREIRA, C. R.; ARRUDA, G. S. de; DALMORO, M.; PEREIRA, B. A. D. A relação entre estratégia e performance em instituições de ensino superior privadas da região sul. **Facef Pesquisa**. v. 12, n. 1, 92-106, 2009.

MUNIZ FILHO, L. **O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú - SC**. 2011. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1980.

RIBEIRO, R. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. 2010. 117f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2010.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico de uma empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

SCHNEIDER, S. C.; MEYER, A. de. Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture. **Strategic Management Journal**, v.12, n.4, 307-320, 1991.

SILVA, J. F. da; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. de V. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. *In: In: Encontro Anual da Anpad, 27., 2003, São Paulo. Anais...* São Paulo: ANPAD, 2003.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento Estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 152 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E.; BASSO, M. O.; MASCARENHAS, L. E. Comportamento estratégico e desempenho: um estudo aplicado nas indústrias vinícolas de Portugal. **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, v. 5, n. 1, p. 22-40, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 16, n. 52, p. 392-415, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. S. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**. v. 7, n. 3, p. 707-732, 2014.

SINAES. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 5 ed., revisada e ampliada – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

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. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; FELIU-RIPOLL, V. M. Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 4-25, 2014.