

A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA: UM ESTUDO MULTI-CASOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR DE SANTA CATARINA – S.C

Autoria: João Roman Neto, Carlos Ricardo Rossetto

RESUMO

O objetivo deste artigo é, a partir da tipologia de Hart (1992), estudar o processo de formação de estratégia nas duas maiores Instituições privadas de Ensino Superior (IES) de Santa Catarina. Adotou-se procedimentos metodológicos qualitativos. Os dados foram coletados através de entrevistas focalizadas realizadas através de um roteiro semi-estruturado aplicadas em 26 gestores. A análise e tratamento dos dados ocorreram pelo método de análise de conteúdo. O processo de formação de estratégia nas IES caracterizou-se como predominantemente racional. Os gestores monitoram o ambiente coletando informações inclusive com os funcionários para através do planejamento da IES, de antecipar e controlar as possíveis problemáticas, de controlar a execução das atividades através de normatizações e sistemas organizacionais da IES, de divisão de tarefas entre gestores que elaboram e planejam, sistematizam e formalizam as atividades e objetivos e controlam a implementação que é restrita aos funcionários. Por fim, os casos analisados demonstraram que, na maioria dos entrevistados, a análise da formação das estratégias, segundo a tipologia de Hart (1992), se caracterizou como híbrida sendo que comportamento estratégico adotado estava diretamente associado com o contexto da decisão.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A estratégia organizacional é uma área do conhecimento multidisciplinar que está sobreposta por outras áreas como a de tomada de decisões (MINTZBERG, et al. 2000; BERTERO, et al. 2003; WHITTINGTON, 2002; CLEGG, et al. 2004). Na intersecção entre estas duas áreas surgiram a partir de 1950 estudos organizacionais (EO) sobre o processo de tomada de decisões estratégicas e o processo de formulação de estratégia (EISENHARDT e JZBARACKI, 1992; HART, 1992; CHAMBERS, et al. 1998; MINTZBERG, et al. 2000).

Nesses estudos, por exemplo, foram publicadas diversas tipologias com o objetivo de explicar como as estratégias formam-se nas organizações a partir de pesquisas sobre o comportamento estratégico dos gestores e funcionários e suas características emocionais, cognitivas e sociais (EISENHARDT e JZBARACKI, 1992; HART, 1992; OHAME, 1994; CHAMBERS, et al. 1998; MINTZBERG, et al. 2000).

Ademais, os estudos organizacionais relacionando a estratégia organizacional ao comportamento estratégico dos gestores e funcionários têm despertado o interesse dos pesquisadores da área que atualmente, buscando uma visão pós-moderna de co-evolução, têm direcionado pesquisas que contemplem um nível de análise individual e grupal para então abranger o nível organizacional (DUSSAUGE e RICARD, 2004; JARZABKOWSKI E WILSON, 2004; VOBERDA, 2004; WHITTINGTON, 2004).

Diante desta pluralidade de tipologias publicadas, Hart (1992) desenvolveu a sua com o objetivo de sintetizar e integrar esta literatura. Nas bases pesquisadas (Proquest, Ebsco e EnANPAD) foi encontrada somente uma única validação da tipologia de Hart (1992) em publicações nacionais e internacionais. Desta forma, para contribuir com os estudos dos processos de formação das estratégias, este artigo apresenta os principais resultados de um estudo multi-casos, que analisou, a partir da tipologia de Hart (1992), o processo de formação de estratégia nas duas maiores IES de Santa Catarina, a partir da percepção dos gestores sobre seu comportamento estratégico e de seus funcionários.

Nos, EnANPAD, por exemplo, aproximadamente quarenta publicações possuem alguma relação com este artigo. Estas publicações contemplaram assuntos como: a sobreposição da racionalidade perfeita versus a limitada, modelos de tomada de decisão, conflitos e relações de poder, participação dos funcionários, dificuldades de implementação e

técnicas de solução de problemas. Já, as publicações sobre IES contemplaram assuntos como: modelos de gestão, satisfação e qualidade.

Dentre estas publicações, entre outras nacionais e internacionais, destacam-se as pesquisas de Hart e Banbury (1994), Hillman e Hitt (1999), Forte, (1999), Vasconcelos (2001), Carpeneter e Westphal (2001), Cancellier (2001), Barbosa Jr e Moraes (2003), Hough e White (2003), Verdu e Kuser (2003), Hugh (2004), Agipto e Pereira, (2005), Ferreira e Mostadeiro, (2005), Hiler e Hambrick (2005), Rebello, et al. (2005), e Meyer Junior e Mangolin (2006), que pesquisaram assuntos como: relação entre tipologias, o setor público, indústrias de grande porte, indústria metalúrgica, *board*, pequenas organizações, ambientes dinâmicos, o setor alimentício, indústria de embalagens plásticas, o setor de táxi aéreo, governança corporativa, o setor bancário, terceiro setor e universidades.

Em continuidade, apresenta-se os principais pressupostos teóricos sobre o processo de formação de estratégia nas organizações, em seguida, a descrição das principais análises dos casos e, por fim, as conclusões deste artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura sobre o processo de formação de estratégia nas organizações é composta por teorias normativas (prescritivas) que surgiram a partir de 1950 e explicam como a estratégia deveria ser elaborada, implementada e controlada nas organizações fundamentando-se em pressupostos econômicos e matemáticos e por teorias comportamentais (descritivas) que surgiram a partir de 1980 e explicam como a estratégia é formada de fato nas organizações fundamentando-se em pressupostos psicológicos e sociais.

Hart (1992) constatou que três temas são abordados nesta literatura, são eles: racionalidade (que se desdobra em racionalidade perfeita/compreensiva e racionalidade limitada), visão e participação como se pode observar nas publicações do Quadro 1.

O tema da racionalidade perfeita (e/ou compreensiva) que surgiu a partir de 1950 é composto por publicações que se concentram na capacidade do gestor, ou de um grupo de gestores em utilizar a racionalidade para elaborar a estratégia, controlar deliberadamente sua implementação pelos funcionários (*top down*) e obter resultados econômicos (decisões perfeitas e/ou ótimas).

Em contra partida, como a estratégia pode ser emergente e seus resultados plurais (decisões imperfeitas) surgiu a partir de 1960 o tema da racionalidade imperfeita que é composta por publicações que se concentram nos limites cognitivos dos modelos mentais e nas características e interesses motivacionais e políticos inerentes a racionalidade para analisar a pluralidade dos resultados e as limitações da capacidade do gestor em separar a elaboração e controle da estratégia de sua implementação (incremental).

A partir de 1980 surgiu o tema da visão que é composto por publicações que contemplaram não só as características do tema da racionalidade limitada como se concentrara no comportamento simbólico do gestor e na sua capacidade de liderança para motivar e permitir a participação dos funcionários na elaboração da estratégia e sua implementação para controlar o processo e atingir níveis de desempenho superiores.

Por fim, surgiu a partir de 1990 o tema da participação que é composto por publicações que se concentram na capacidade do gestor em permitir a autonomia dos funcionários (*entrepreneurship*) na elaboração, implementação e controle da estratégia (*button-up*) e ajustar esta estratégia emergente a estrutura da organização.

Esta tendência em considerar a participação dos funcionários no processo de formação da estratégia pode estar associada a causas como, por exemplo, a sua restrição a implementação (como no tema da racionalidade) e aos problemas de implementação. O Quadro 1 apresenta-se a categorização de diversas tipologias nos três temas.

Como se pode observar no Quadro 1, Hart (1992) categorizou diversas tipologias publicadas nos três temas e, a partir delas, categorizou e sintetizou integrando-as em cinco tipos, são eles: comando, simbólico, racional, (racionalidade perfeita), transacional (racionalidade limitada), e genérico (participação) como exposto no Quadro 2. No Quadro 2 outras tipologias, publicadas posteriormente a publicação da tipologia de Hart (1992), também foram categorizadas.

| AUTORES | TEMAS | | | |
|--------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| | Racionalidade | | Visão | Participação |
| | Perfeita | Limitada | | |
| Allison (1971) | Racional | Organizacional e Burocrático | | |
| Mintzberg (1973; 1978) | Empreendedor e Planejamento | Adaptativo | | |
| Nutt (1984; 1988) | Normativo e Burocrático | Comportamental, Grupo e Adaptativo | | |
| Nadler et al. (1983) | Planejamento | Adaptativo | Político | |
| Borgeois e Brodwin (1984) | Comando e Mudança | Colaborativo | Cultural | Crescimento |
| Grandori (1984) | Otimizador | Satisfação e Incremental | Cibernético | Random |
| Chaffe (1985) | Linear | Adaptativo. | Interpretativo | |
| Shirivasta e Grant (1985) | Administrativo, Autocrático e Burocrático | Adaptativo. | | Político. |
| Mintzberg e Waters (1985) | Empreendedor e Planejamento | Processo e Consenso | Ideológico e Guarda-chuva | Desconexo e Imposição |
| Mintzberg (1987 ^a) | Plano, Manobra e Posição | Padrão | Perspectiva | |
| Ansoff (1987) | Sistemático | Adhoc e Reativo | | Orgânico. |
| Nonaka (1988) | Dedutivo | | | Indutivo e Compreensivo |
| Van de Vem (1992) | Decisão e Planejamento | Organizacional. | | |
| Idenburg (1993) | Planejamento | Aprendizado, Incremental e Emergente | | |
| Ansoff e McDonnel (1993) | Planejamento | Adaptativo, Casuístico | | |

Quadro 1: Categorização de tipologias nos três temas.

Fonte: Adaptado de Hart (1992).

| AUTORES | TIPOLOGIAS | | | | |
|---------------------------|--------------|---------------------------|------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| | Comando | Simbólica | Racional | Transacional | Genérica |
| Allison (1971) | | | Racional | Organizacional e Burocrático | |
| Mintzberg (1973; 1978) | Empreendedor | | Racional | Adaptativo | |
| Nutt (1981; 1984) | Normativo | | Burocrático | Comportamental, Grupo, e Adaptativo | |
| Borgeois e Brodwin (1984) | Comando | Cultural | Mudança e Colaborativo | | Crescimento |
| Grandori (1984) | | Cibernético | Otimizador | Satisfação e Incremental | Random |
| Chaffe (1985) | | Interpretativo | Linear. | Adaptativo | |
| Shirivasta e Grant (1985) | Autocrático | | Burocrático | Adaptativo | Político |
| Mintzberg e Waters (1985) | Empreendedor | Ideológico e Guarda-chuva | Planejamento | Processo e Consenso | Desconexa e Impositiva |
| Mintzberg (1987a) | | Perspectiva | Plano, Posição e Ploy | Padrão | |
| Ansoff (1987) | | | Sistemático | <i>Ad hoc</i> e reativo | Orgânico |
| Nonaka (1988) | | Compreensivo | Dedutivo | | Indutivo |
| Idenburg (1993) | | | Planejamento | Aprendizado e Incrementalismo | Emergente |

Quadro 2: Tipologia de Hart (1992).

Fonte: Adaptado de Hart (1992).

Segundo Hart (1992) cada tipologia reflete diferentes comportamentos entre gestores e funcionários e conseqüentemente expectativas de papel similares ou não. Deste modo, apresenta-se no Quadro 3 uma síntese das expectativas de papéis entre gestores e funcionários. Observa-se que no Quadro 3 as expectativas de papeis variam de acordo com a tipologia.

| DIMENSÕES | TIPOLOGIAS | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|--|---|
| | Comando | Simbólica | Racional | Transacional | Genérica |
| Estilo | (Imperial) A estratégia é gerenciada por um líder | (Cultural) A estratégia é gerenciada pela visão e missão voltadas para o futuro | (Analítico) A estratégia é gerenciada de maneira formal e estruturada em planos sistemáticos | (Processual) A estratégia é gerenciada pelo ajuste constante dos processos internos | (Orgânico) A estratégia é gerenciada pelos autores das iniciativas |
| Expectativas do gestor(s) | Comandante (Providenciar direção) | Treinador (Motivar e inspirar) | Chefe (Envolvimento e Controle) | Mediador (Empoderamento e Autonomia) | Patrocinador (Fomento e Suporte) |
| Expectativas dos funcionários | Soldado (Obedeça ordens) | Jogador (Responda a mudanças) | Subordinado (Participe do o sistema) | Participante (Aprenda e articule) | Empreendedor (Experimente e aceite riscos) |

Quadro 3: Expectativas de papéis entre gestores e funcionários.

Fonte: Hart (1992, p. 335).

No tipo comando, a estratégia é elaborada intuitivamente e informalmente pelo gestor principal ou um pequeno grupo (*top down*) que deliberadamente a impõem e controla sua implementação pelos funcionários (ALISON, 1971; MINTZBERG, 1973). O comportamento estratégico do gestor é similar ao papel de um comandante que impõem ordens e controla a

sua execução pelos funcionários. O comportamento estratégico do funcionário é similar ao papel de um soldado que executa as ordens.

No tipo simbólico, a estratégia é elaborada deliberadamente por um grupo de gestores que exercem sua liderança e manipula elementos da cultura organizacional para motivar os funcionários a buscar níveis elevados de desempenho (BOURGEOIS e BRODWIN, 1984; GRANDORI, 1984; CHAFFE, 1985; JOHNSON, 1988; NONAKA, 1988). O comportamento estratégico do gestor é similar ao papel de um treinador (*coaching*) que exerce liderança persuadindo, motivando e guiando as ações criativas dos funcionários utilizando elementos da cultura organizacional, como, por exemplo, símbolos, valores organizacionais compartilhados, discursos, metáforas, *slogans*, reconhecimento, novos projetos, a missão e visão que são incorporados simbolicamente pelos funcionários fornecendo ordem indo além do *status quo* e um sentido de identidade, bem como a importância de suas atividades (*meaning*) para atingir níveis elevados de desempenho. O comportamento estratégico dos funcionários é similar ao papel de um jogador que comporta-se de maneira autônoma, criativa e flexível respondendo as mudanças para obter um melhor desempenho.

No tipo racional, a estratégia é elaborada por grupo de gestores que controlam e monitoram deliberadamente sua implementação pelos funcionários através de ferramentas analíticas de gestão e sistemas organizacionais. Os relacionamentos hierárquicos e a participação burocratizada são características do tipo racional (ALLISON, 1971; MINTZBERG, 1973). O comportamento estratégico do gestor é similar ao papel de um chefe que compartilha informações com os funcionários e analisa as informações do ambiente para elaborar um plano de ação analítico, sistemático e formal, como, por exemplo, o planejamento estratégico que por sua vez é utilizado para envolver e controlar de maneira pré-determinada o comportamento dos funcionários visando atingir objetivos previamente formulados. O comportamento esperado do funcionário é similar ao papel de um subordinado que participa e utiliza os sistemas organizacionais e compartilha suas informações.

No tipo transacional, a estratégia emerge da habilidade de aprendizado organizacional e das transações (*crafted*) entre os grupos de interesse (*stakeholders*) envolvidos, como, por exemplo, empregados, fornecedores, clientes, governos, e reguladores (MINTZBERG, 1987b). Os gestores não tem habilidade para separar a elaboração da implementação que ocorre de maneira incremental ou passo-a-passo (QUINN, 1978). As iniciativas características desta tipologia incluem a qualidade total, o marketing de relacionamento e a customização. O comportamento esperado do gestor é similar ao de um mediador ou facilitador dos interesses dos grupos envolvidos. Para isso, desenvolve canais de comunicação que cruzam as áreas funcionais para ligar interesses dos grupos envolvidos a resultados em comum permitindo a sua participação nas decisões e proporcionando um sentido estratégico a organização. Como os interesses são ambíguos, as decisões são conjuntas e são executadas passo-a-passo de maneira incremental. O comportamento estratégico dos funcionários é similar ao papel de um participante que aprende a participar politicamente das atividades para articular seus interesses.

No tipo genérico, a estratégia é emergente e origina-se de baixo para cima (*botton-up*). A elaboração e implementação da estratégia resulta do comportamento individual e autônomo dos funcionários (*intrapreneurship*) e do seu ajuste e controle por parte do gestor a estrutura da organização (BURGELMAN, 1983; BOURGEOIS e BRODWIN 1985). O comportamento estratégico do gestor é similar ao papel de um patrocinador que incentiva a experimentação das estratégias potenciais dos funcionários as fomentando por meio de diversos recursos, como, por exemplo, *skunk works*, tempo da inovação, e *staffing* dos papéis críticos da inovação projetados para incentivar a inovação individual e de equipe. Os sistemas de recompensa e de autocoação e a ênfase em objetivos compartilhados são utilizados pelo gestor para moderar os comportamentos dos funcionários ligando e testando suas estratégias (novas

idéias) a recursos organizacionais os ajustando a estrutura. O comportamento estratégico do funcionário é similar ao papel de um empreendedor autônomo que aceita correr riscos na busca por soluções e inovações.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação e estratégia de pesquisa

O método qualitativo (BURREL e MORGAN, 1979; MORGAN e SMIRCICH, 1980) utilizado nesta pesquisa exploratória foi o de estudo multi-casos de caráter descritivo (EISENHARDT, 1989; 1991; MERRIAN, 1998; STAKE, 2000; YIN, 2001). O corte foi transversal, a unidade de análise individual e o nível de análise organizacional (DEMO, 2001; BAUER e GASKELL, 2002).

3.2 Contexto da pesquisa

Participaram desta pesquisa as duas maiores IES do Estado de Santa Catarina. O critério de escolha para definir os gestores entrevistados foi a posição hierárquica do seu cargo relacionado a atividades administrativas (pró-reitores, diretores, coordenadores e gerentes) ou acadêmicas (coordenadores de curso e de estágio) na estrutura das IES.

Entrevistaram-se 26 gestores (princípio da saturação) (YIN, 2001) que ocupavam cargos administrativos (14) e acadêmicos (12). Seu perfil foi de homens (14) e mulheres (12), caucasianos, com idade entre 28 e 62 anos e nível de instrução de graduado a pós-doutorado.

3.3 Método e técnica de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados foi uma entrevista em profundidade focalizada realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturado composto de uma seqüência de 13 questões abertas sobre a percepção dos gestores sobre o seu comportamento estratégico e de seus funcionários (VALLES, 1987).

A análise e tratamento dos dados primários e qualitativos (MILES e HUBERMAN; 1994; PEREIRA, 2004) coletados ocorreu pelo método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; FRANZOI 2004; POTTER, 2004; VERGARA, 2005).

Para isso, as entrevistas de duração aproximada de 90 minutos, realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados foram gravadas, transcritas e numeradas comparando-se e categorizando-se interpretativamente o enunciado das expressões, frases e parágrafos (unidades de análise) a grade fechada elaborada a partir da tipologia de Hart (1992). A grade fechada continha três dimensões de análise expostas no Quadro 3 com as suposições teóricas de cada uma das 5 categorias de análise que correspondiam aos tipos de comportamento estratégico comando, simbólico, racional, transacional e genérico como exposto no Quadro 2. Por fim, para garantir a confiabilidade dos dados e a validade dos constructos as análises foram checadas, por triangulação, com os gestores entrevistados, pesquisadores da área e os pesquisadores.

4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão apresentados de acordo com as principais análises dos casos. Primeiramente, elas foram feitas sobre os tipos de comportamento estratégico, em seguida sobre as relações entre estes tipos e por fim, sobre o processo de formação de estratégia nas IES pesquisadas.

O comportamento estratégico dos gestores categorizados em todos os tipos sobre o ambiente foi predominantemente reativo e determinístico.

“...É um processo lento até que estas Instituições formarem as primeiras turmas e elas serem avaliadas pelo mercado de trabalho, aí nos temos sentido inclusive um acréscimo de alunos desde o ano passado...” [Entrevistado 8],

“...aqui na grande Florianópolis agora tem trinta e poucos cursos de Administração!... [Entrevistado 11]”,

“...é um ajuste de mercado e eu acho que o campus vem conseguindo fazer este ajuste...” [Entrevistado 1]

“...o mercado educacional ele teve uma expansão muito grande e vai ter uma retração, algumas Instituições mais antigas e algumas que foram criadas vão fechar... [Entrevistado 28]

“...Eu vejo que na graduação nos ainda enfrentaremos muitas dificuldades, eu vejo que a Instituição está trabalhando pra reverter este quadro mas isto demora...” [Entrevistado 2]

No **tipo comando**, o comportamento estratégico dos gestores possui características de interpretar subjetivamente e intuitivamente as informações, não divulgar e compartilhar informações, centralizar e manobrar com blefes as decisões e impor deliberadamente ordens.

“...Eu costumo dizer se mudo a decisão e porque não tava bem decidido, então eu não tomo como final uma decisão se ela não teve uma alteração depois.. . Aquele caso da dispensa do pessoal, foi uma decisão minha, quando vi que tava um grande problema escutei quem me trouxe o problema e daí mudou o tipo de postura na hora de fazer corte na carga horária...” [Entrevistado 1]

“...se tive que dar uma palavra final! Eu vou ver qual é a palavra final!...” [Entrevistado 6]

“... eu tento fazer o seguinte aqui, eu acho que até tem dado certo, separa mais ou menos por competência... Oh! - Tu vai fazer tal coisa, tu vai fazer tal coisa, tu vai fazer tal coisa!...” [Entrevistado 4]

“...apareceu um serviço. Quem tem menos volume de trabalho? – Que tu sabe mesmo que tu ache que não, quem tem menos volume de trabalho e quem se identifica mais... Qual é o foco? - O foco é o cliente. Quem é o cliente? – É o aluno bem atendido. Então, o que precisamos para atender o aluno bem? Quem pode conduzir isso melhor para que o aluno se sinta bem atendido? Uma vez que eu defina, a gente conversa com a pessoa que irá fazer o trabalho embora eu possa tá enganado...” [Entrevistado 5]

“...pro funcionário pode parecer que ele teve uma parte imprescindível mas a decisão é minha e nos níveis eu cobro isso que no seu nível as pessoas tomem suas decisões como se fosse 90% das decisões eles vem prontas pra mim só pra consulta...” [Entrevistado 1]

Subserviência, submissão e obediência para cumprir as ordens impostas demonstram a expectativa dos gestores em exercer um comportamento estratégico autoritário.

“...eu cobro muito a lealdade, a hierarquia e a disciplina dentro da função...” [Entrevistado 1]

“... a gente convida o pessoal a colabora e todo mundo colabora, nunca houve uma objeção...” [Entrevistado 2]

“...eu sempre digo: - Eu não só o responsável por levar a bronca, porque o elogio eu distribuo e a bronca eu geralmente também distribuo...” [Entrevistado 2]

“...quem vive de título e time de futebol, porque tu não tem que dizer que tu fez, tu tem que fazer, tem que efetivamente fazer ter vontade de fazer...” [Entrevistado 6]

“...pela transparência e respeito dele... o funcionário independente, como pessoa não pode fazer comentário negativo dos outros, a pessoa tem que ser discreta, a pessoa não pode jamais faltar com a verdade, acho que a sinceridade acima de tudo, tem a questão que o funcionário tem que ter agilidade, tem que ter competência, mas eu acho que tudo se baseia nisso em transparência. Se tu não teve transparência meu amigo não vai!...” [Entrevistado 5]

No **tipo simbólico**, o comportamento estratégico dos gestores possui características de exercer liderança, utilizar aspectos simbólicos para motivar e inspirar os funcionários na

execução das atividades, buscar níveis elevados de desempenho e promover a eficiência dos processos organizacionais das IES.

“...a gente cria algumas expectativas nos envolvidos e eles sempre se empolgam com aquilo que acontece!” [Entrevistado 13]

“... o pessoal tem gostado das atividades em si eu os motivo falando sobre elas e sobre a missão que temos...” [Entrevistado 21]

Flexibilidade e motivação para responder as mudanças e o compartilhamento de valores organizacionais demonstram a expectativa dos gestores de exercer um comportamento estratégico simbólico de liderança.

“...são pessoas que eu sinto que eles vestem a camisa da instituição...” [Entrevistado 13]

“...quando você tem um profissional com a competência que precisa você sempre espera o melhor quando você pede pra ele fazer ou refazer algo...” [Entrevistado 21]

“...uma pessoa com flexibilidade para poder mudar de atitude quando solicitado, no sentido de ele poder estar aberto a mudança para fazer o melhor possível sempre com comprometimento...” [Entrevistado 21]

“...Escolho o funcionário, mais pela vontade de querer fazer...” [Entrevistado 13]

“...esperam o reconhecimento pelo serviço executado...” [Entrevistado 21]

No **tipo racional**, o comportamento estratégico dos gestores possui características de monitorar o ambiente coletando informações inclusive com os funcionários para através do planejamento da IES antecipar e controlar as possíveis e atuais problemáticas, controlar a execução das atividades através de normatizações e sistemas organizacionais da IES (estatutos, regimento, planejamento, orçamento, entre outras), divisão de tarefas entre gestores que elaboram e planejam, sistematizam e formalizam as atividades e objetivos e controlam a implementação que é restrita aos funcionários.

“...Primeiro a gente tem uma determinação institucional...ainda assim tem também o organograma... e eu sempre toma a decisão em conjunto com os superiores...” [Entrevistado 3]

“...tem um stress no início, um bloqueio sobre a idéia do novo, então a gente começa a compartilhar com os funcionários o porquê destas medidas...” [Entrevistado 6]

“...reuniões, mensais onde se discute todas as metas, ou que tem que fazer, se planeja junto, se dá as diretrizes...” [Entrevistado 2]

“...nos trabalhamos sempre junto a pro-reitoria com a diretora do ensino e da avaliação, então existe uma equipe...” [Entrevistado 2]

“...nos levamos a coordenação administrativa e a direção... sempre trabalhando em conjunto com a coordenação administrativa...” [Entrevistado 3]

“...planejo... vou ver a atividade, custo... quando é macro nos temos até um conselho de gestão do campus...” [Entrevistado 3]

“...se não tá no planejamento eu não vou autorizar, porque isso passa pelo plano de metas e a tabela que o curso tem, do custo em relação ao investimentos. Porque eu autorizo ou não autorizo?... – Tudo isso tem que estar no planejamento...” [Entrevistado 18]

“...você tem um sistema que é um sistema de compra *online*... eu disse: - Eu vô suspender e a hora que eu tiver furtado livros que ultrapasse essa cifra eu volto a pensar ou não, na necessidade de vigilante... eu otimizei a questão do espaço físico... sempre visando o que é melhor pra empresa...” [Entrevistado 18]

“...se tem uma resolução dizendo isso, vamos divulgar isso aí, e tu consegue aí, aqui, administrar... eu padronizei usando apenas o que dizia a resolução... eu identifiquei o problema, levava pro Diretor a época... Então eu ligava, mandava informativo, mandava a resolução!...” [Entrevistado 18]

“...a questão pedagógica que hoje e o grande diferencial, mas ela não tinha uma sistematização, não existia um política muito clara durante muito anos quanto a

questão pedagógica da instituição, então cada professor fazia da forma que lhe convinha e isso mudou....” [Entrevistado 2]

Envolvimento e compartilhamento de informações, participação e utilização dos sistemas organizacionais e a busca da eficiência dos processos internos da IES e a maximização do lucro demonstram a expectativa dos gestores de exercer um comportamento estratégico racional e burocrático.

“...nos níveis eu cobro isso que no seu nível as pessoas tomem suas decisões... 90% das decisões vem prontas...” [Entrevistado 12]

“...Me taxaram as vezes até de um pouco burocrático!...” [Entrevistado 12]

“...Sempre cobro dos coordenadores o retorno financeiro...” [Entrevistado 15]

“...tá aqui a tabela do nosso campus e nós estamos devendo isso por mês! E se isso continuar acontecendo, ou nosso campus vai parar, ou nós vamos ter que tomar medidas mais drásticas...” [Entrevistado 3]

“...os nossos funcionários aqui só vão executar um serviço a partir do momento que eu passo pra eles a solicitação de serviço...” [Entrevistado 9]

“...eles sempre trabalharam dentro das normas de segurança do trabalho...” [Entrevistado 9]

No **tipo transacional**, o comportamento estratégico dos gestores possui características de articular politicamente os interesses dos grupos envolvidos (professores, funcionários e alunos) com os das IES, desenvolver e utilizar canais de comunicação formais e informais (conselhos, colegiados, departamentos, entre outros) para promover o dialogo e cruzar as áreas funcionais, não separação das decisões tornado-as desconjuntas e a implementação da estratégia passo-a-passo (incrementalismo lógico), variação dos objetivos que variam conforme os interesses produzindo resultados em comum ou plurais e adaptar os processos organizacionais de maneira cautelosa no sentido diagnóstico/solução das problemáticas que emergem.

“...Depende do que eu tenho pra decidir se a relação é estagio a minha coordenadora de estagio ta sempre junto, se em relação a conclusao de curso, eu tenho um responsavel pelo TCC que ta sempre junto né...” [Entrevistado 19]

“... a gente reúne o colegiado e a gente consegue tomar estas decisões colegiadamente... nas questões mais polemicas ou que implicam mudanças mais estruturais a gente reúne o colegiado e consegue tomar estas decisões colegiadamente...” [Entrevistado 20]

“...aqueles da seção, da coordenação... é mais buscando soluções quando tem...” [Entrevistado 3]

“...você aprende errando... você descobre que precisa ter feito ou que precisaria ter feito as coisas quando o problema aparece...”, “...você tem que correr atrás das soluções e o modo de gerenciar isso é justamente correndo atrás da solução uma vez que você defronta o problema...” [Entrevistado 19]

“...as minhas principais dificuldade estão ligadas a questões administrativas. Na medida em que as problemáticas vão aparecendo. Porque aquelas cotidianas e que se repetem não chegaram a ser um problema...” [Entrevistado 10]

“...A coordenação não foi e continua não sendo pra mim um projeto, o que eu quero é gosto é continuo querendo é ser pesquisador e professor... fui convidado e mais que convidado intimado por que eu relutei muito em assumir esta coordenação...”, [Entrevistado 19]

Autonomia e empoderamento para permitir o aprendizado dos sistemas organizacionais, a participação política e a articulação dos interesses através de canais de comunicação (conselhos, colegiados, departamentos, entre outros) demonstram a expectativa dos gestores de exercer um comportamento estratégico de mediação entre os interesses dos grupos e as IES.

“...continuar fazendo o meu trabalho para manter meu historico de relacionamento com os alunos, com os colegas professores...”, [Entrevistado 18]
 “...bom relacionamento e humor, o resto a gente dá um jeito...” [Entrevistado 14]
 “...uma coisa é voce delegar atividades e esperar então, e uma característica que eu tenho ou uma expectativa que eu tenho é que uma vez delegado as funções ou atividades delegadas elas sejam aprendidas e feitas sempre que surgirem...
 “...a relação e sempre muito aberta, muito direta e reciproca... porque elas sabem que podem contar comigo...”, [Entrevistado 16]
 “a relção é direta e sempre muito cordial...”, [Entrevistado 15]
 “...por mais que alguma coisa tenha sido feita errado ou que tenha aprontado alguma coisa eu sempre converso com os envolvidos e tento resolver com eles, mesmo precisando ter um comportamento mais energico...”, [Entrevistado 20]

No **tipo genérico**, foram relatadas pelos gestores características de comportamento estratégico como, por exemplo, fomentar e promover a criatividade individual ou de equipe (*empowerment*) para obter idéias potenciais de novas oportunidades de mercado através de cursos de graduação, tecnólogos, pós-graduação e projetos de pesquisa e extensão, utilizar sistemas de recompensa para viabilizar as iniciativas, as iniciativas são operacionalizadas e executadas pelos autores com o auxílio e suporte dos gestores que as ajustam aos sistemas organizacionais da IES (o regimento, editais e projetos modelo).

“... eu sou a pessoa que vai operacionalizar a idéia dele...” [Entrevistado 26]
 “...o trabalho é entre o professor ou a equipe ter a idéia, a proposta e ai como ele vai fazer é um trabalho de orientação...” [Entrevistado 24]
 “...tem o projeto o modelo do projeto, tem o regimento, o professor descreve, eu corrijo, devolve, faz reunião, daí eu ajudo a fazer as planilhas de custo...” [Entrevistado 8]
 “...nos fizemos todo o controle por aqui... o professor trabalhar com a parte pedagógica do curso e a parte operacional e administrativa e nos que fizemos...” [Entrevistado 24]
 “...Na parte de implantação a gente faz a parte operacional mesmo, faz a matricula de aluno, faz acompanhamento do professor, faz avaliação do professor, faz o controle de utilização das salas de equipamentos e auxilia na divulgação...” [Entrevistado 26]
 “...até o ano de 2004 o campus desde sua implantação teve quatro cursos de pós-graduação, de 2004 pra cá nos chegamos já a uns trinta...” [Entrevistado 8]
 “...Eu sei que tenho um limite... então você tem os professores e funcionários com limite de carga horária...” [Entrevistado 24]
 “...normalmente eu chego no coordenador e pergunto quem é que ele pode me indicar para estar trabalhando nesta área, então acha-se o professor e ai a gente começa a trabalhar... daí eu começo a formar um novo grupo pra trabalhar no projeto...” [Entrevistado 8]

Criatividade, experimentação e aceitação de riscos para inovar os serviços oferecidos pelas IES conduzindo a implementação das iniciativas as adequando a estrutura da IES demonstram a expectativa dos gestores de exercer um comportamento estratégico de fomento e suporte entre as idéias potenciais e as IES.

“...o professor tem que ser criativo e autônomo, tem que saber trabalhar com o que é a parte que é obrigação dele e saber dividir conosco o trabalho que é nosso aqui da seção... então ele tem as funções dele e é responsável pela atividade mas ele não é um subordinado aqui da seção...” [Entrevistado 26]
 “...tem que ser uma pessoa muito dinâmica e ter um espírito empreendedor... de 2004 pra cá acho que nos chegamos já a uns trinta cursos de pós graduação... eu tenho mais onze que a gente tá fechado agora em agosto, então o funcionário tem que seguir este pique...” [Entrevistado 8]

Após relacionar-se comportamentos estratégicos da tipologia de Hart (1992) com as respostas obtidas das entrevistas, a seguir, analisa-se as tipologias com os cargos dos entrevistados das duas IES.

O tipo comando foi constatado somente em cargos administrativos (Diretores e Gerentes). O estilo é imperial (Comandante/Soldado). A estratégia é elaborada e controlada por um gestor (líder), ou pequenos grupos que a impõem através de ordens (decisões) aos funcionários.

O tipo simbólico foi constatado somente em cargos administrativos (Gerentes). O estilo é cultural (Treinador/Jogador). A estratégia é elaborada pelos gestores que exercem sua liderança para persuadir e motivar simbolicamente os funcionários a buscar níveis elevados de desempenho.

O tipo racional predominou nos cargos administrativos (Diretores e Gerentes), entretanto gestores acadêmicos (Coordenadores) também foram categorizados. O estilo é analítico (Chefe/Subordinado). A estratégia é elaborada e controlada deliberadamente pelos gestores através dos sistemas organizacionais formais da IES, como normatizações, planejamento, orçamento, ente outros.

O tipo racional relacionou-se com o tipo simbólico e transacional na dimensão expectativas do gestor em cargos administrativos. A relação com o tipo simbólico ocorreu com gestores que exerciam liderança no grupo independentemente do *status quo* e da hierarquia do cargo buscando persuadir e motivar os funcionários. A relação com tipo comando ocorreu com gestores que maximizavam seu *status quo* além do cargo.

Com o tipo transacional a relação ocorreu na dimensão expectativas do funcionário em cargos acadêmicos. Os gestores permitiam a participação dos funcionários na elaboração da estratégia relacionando seus interesses aos demais interesses dos grupos envolvidos, como professores, funcionários e alunos promovendo sua autonomia para legitimar a estratégia.

O tipo transacional foi constatado somente em cargos acadêmicos (Coordenadores). O estilo é processual. A estratégia busca o ajuste constante dos processos organizacionais das IES com o objetivo de reduzir os conflitos proporcionados pelos interesses dos grupos envolvidos como professores, funcionários e alunos (Mediador/Participante).

O tipo genérico foi constatado em cargos administrativos e acadêmicos (Gerentes e Coordenadores). O estilo foi orgânico. A estratégia emerge e é implementada pelos professores e funcionários autores das iniciativas, como, por exemplo com novos cursos de pós-graduação e projetos de pesquisa e extensão (Patrocinador/ Empreendedor).

Uma vez, apresentadas as análises sobre os tipos de comportamento estratégico e suas relações, finalmente apresenta-se a análise do processo de formação de estratégia nas IES pesquisadas.

O ambiente é percebido pelos gestores como incontrolável. Esta visão determinística faz com que seu comportamento diante das discontinuidades seja reativo no sentido diagnóstico/solução dos problemas que emergem o que inclui a busca por novas oportunidades de mercado.

O comportamento estratégico dos gestores variou, bem como suas expectativas sobre o comportamento estratégico dos funcionários. Alguns gestores comportam-se como comandantes impondo ordens aos funcionários esperando que comportem-se como soldados e executem com subserviência, submissão e obediência as ordens, outros como chefes monitorando e controlando através dos sistemas organizacionais o comportamento dos funcionários e esperando que compartilhem suas informações e utilizem os sistemas organizacionais, ou ainda como mediadores dos interesses dos grupos envolvidos buscando resultados em comum esperando que os funcionários comportem-se como participantes autônomos que articulam politicamente seus interesses e legitimam os resultados em comum.

O tipo racional predominou entre os gestores entrevistados que ocupavam cargos administrativos e o transacional nos cargos acadêmicos. A estratégia nas IES diante destas relações de comportamento estratégico dos gestores emerge da articulação política dos interesses dos grupos envolvidos como, por exemplo, gestores, funcionários, professores e alunos e de informações coletadas no ambiente, posteriormente são ajustadas e controladas pelos sistemas organizacionais, como, por exemplo, normatizações, planejamento, orçamento, entre outros.

O conteúdo da estratégia é estipulado de acordo com os interesses envolvidos conseqüentemente, seu resultado é plural. Como os grupos envolvidos possuem muitas vezes interesses distintos as estratégias são desconjuntas e não separadas entre as partes-chave e sua implementação ocorre passo-a-passo de maneira incremental (QUINN, 1978).

As principais dificuldades relatadas concentraram-se em torno da efetividade dos sistemas organizacionais das IES que mesmo sendo normatizados podem não ser legitimados institucionalmente em razão dos interesses dos grupos envolvidos (gestores de cargos administrativos *versus* acadêmicos), do não compartilhamento de informações e da imposição de muitas decisões (*top down*). Isso gera distorções sobre a percepção do ambiente que por sua vez resultam em estratégias desconexas entre os campus da IES (planejamento estratégico *versus* incrementalismo lógico) e em estratégias de blefe (*ploy*) (MINTZBERG e McHUGH, 1985).

“...A história do papel higiênico! Eu pedia uma quantidade suficiente de rolos para o campus durante a semana, só que em Itajaí pensavam que era muito e mandavam o que achavam que era consumido. Resultado todo dia um carro ia daqui pra Itajaí pegar o papel... isso acabou, mas hoje tem outras situações...” [Entrevistado 2]

“...Existem mudanças em andamento mas não se sabe a certo de nada porque não participamos de muitas das decisões que já vem prontas... não se sabe o porque e como somente que vão ocorrer...” [Entrevistado 3]

“...a seção tem uma estrutura hierárquica complicada... tem uma diferença entre o organograma formal e o informal...” [Entrevistado 8]

Conclui-se, a partir destes resultados obtidos nas duas IES pesquisadas, que o processo de formação de estratégia caracterizou-se predominantemente racional (Diretores, Gerentes e Coordenadores), após aparecerem os comportamentos de comando (Diretores e Gerentes) e o Genérico (Gerentes e Coordenadores) e, por último, os comportamentos simbólico (Gerentes) e o Transacional (Coordenadores). Pode-se afirmar que, em função dos cargos dos entrevistados, não houve a possibilidade de destacar uma única tipologia e sim a composição de vários delas, podendo então caracterizar os entrevistados como tendo um comportamento estratégico híbrido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste artigo demonstraram que a relação entre o comportamento estratégico de gestores e funcionários e suas expectativas de papéis pode ser utilizada como modelo para explicar como ocorre o processo de formação de estratégia nas organizações.

Ao abranger a relação entre os tipos de comportamento estratégico de gestores e funcionários, o modelo de Hart (1992) fornece uma visão abrangente sobre como a estratégia forma-se nas organizações, na medida em que eleva o nível de análise de individual e grupal para organizacional e assim ressalta características sobre o comportamento estratégico organizacional como um todo.

O processo de formação de estratégia nas IES caracterizou-se como predominantemente racional em todos os cargos dos entrevistados (Diretores, Gerentes e Coodenadores). Deste modo, o crescimento das IES, relacionou-se as características dos

gestores de monitorar o ambiente coletando informações inclusive com os funcionários para através do planejamento da IES, de antecipar e controlar as possíveis e atuais problemáticas, de controlar a execução das atividades através de normatizações e sistemas organizacionais da IES (estatutos, regimento, planejamento, orçamento, entre outras), de divisão de tarefas entre gestores que elaboram e planejam, sistematizam e formalizam as atividades e objetivos e controlam a implementação que é restrita aos funcionários. Por fim, os casos analisados demonstraram que, na maioria dos entrevistados, a análise da formação das estratégias, segundo a tipologia de Hart (1992), se caracterizou como híbrida sendo que comportamento estratégico adotado estava diretamente associado como contexto da decisão.

REFERÊNCIAS

- AGIPTO, F.; PEREIRA, M. F. Afinal, Como Se Formam as Estratégias? O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE EO-3E's, I, Rio de Janeiro, 2005. Anais... Rio de Janeiro, 2005, 1 CD ROM.
- ALLISON, G. **Essence of decision**. Boston: Little, Brown, 1971.
- ANSOFF, I. H. The emerging paradigm of strategic behavior. **Strategic Management Journal**. v. 8, 1987, p. 501-515.
- ANSOFF, I. H. e MACDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 1993.
- BARBOSA JR, L. P.; MORAES, W. F. A. Estratégias em Ambientes Hipercompetitivos: O Caso da Indústria Brasileira de Embalagens para Cervejas e Refrigerantes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD XXVII., 2003, Atibaia-SP. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD ROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. Edições 70: Lisboa, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa, com contexto, imagem e som**. 3ª ed. Vozes: São Paulo: 2002.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Rae – Revista de Administração de Empresas**. v.48, n.4, Out/Dez 2003, p.48-61.
- BOURGEOIS, L. J; BRODWIN, D. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 241-264, 1984.
- BOURGEOIS, L. J; EISENHARDT, K. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v.14, p. 816-835, 1988.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- BURGELMAN, R. A model of interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, p. 61-70, 1983.
- CANCELLIER, E. L. P. L. A Formulação de EO em Pequenas Empresas: Um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXV., 2001, Campinas-SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD ROM.
- CARPENTER, M. A.; WESTPHAL, J. D. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. **Academy of Management Journal**, v.44, n. 4, p. 639-662, 2001.
- CHAFFEE, E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, p. 89-98, 1985.

- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Maquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Rae – Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, Out/Dez 2004, p.21-31.
- DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas: Papirus, 2001.
- DUSSAUGE, P.; RICART, J. E. Novas perspectivas de Estudo em EO. **Rae – Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, Out/Dez 2004, p.10.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- _____. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy Management Review**, v. 16, n. 16, p. 620-627, 1991.
- EISENHARDT, K. M.; JZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**. v.13, p.17-38, 1992.
- FERREIRA, G. C.; MOSTADEIRO, M. M. Análise do Processo de Formação de Estratégias de Responsabilidade Social. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE EO-3E’s, I, Rio de Janeiro, 2005. Anais... Rio de Janeiro, 2005, 1 CD ROM.
- FORTE, S. H. A. C. Estratégias empresariais das indústrias de grande porte do Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIII., 1999, Foz do Iguaçu-PR. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, 1 CD ROM.
- FRANZOI, R. P. Content Analysis. In: HARDY, M.; BRYMAN, A. **Handbook of Data Analysis**. London: Sage publications, 2004, p. 547-565.
- GRANDORI, A. A prescriptive contingency view of organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 192-209, 1984
- HART S. L. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. **Academy of Management Review**, v. 17, p. 327-351, 1992.
- HART S. L.; BANBURY, C. How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 251-269, 1994.
- HILER, N. J. ; HAMBRICK, D. C..Conceptualizing executive hubris: the role of hyper-core self-evaluations in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 4; p. 297, 2005.
- HILLMAN, A. J.; HITT, M. J. Corporate Political Strategy Formulation: A model of approach, participation and strategy decisions. **Academy of Management Review**. v. 24, n. 4. 1999.
- HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 5, p.481, 2003.
- HUGH, M. O’NEILL. Strategy is destiny: how strategy-making shapes a company's future **Administrative Science Quarterly**, v. 49, n. 1, p. 151, 2004.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. In: **Long Range Planning**. v. 26, n. 6, p. 132-137, Great Britain, 1993.
- JARZABKOWSKI; WILSON, D. C.; Pensando a Agindo Estratégicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Rae – Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, Out/Dez 2004, p.11-20.
- JOHNSON, G. Rethinking incrementalism. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 75-91, 1988.
- MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: _____. **Qualitative Research and**
- MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM. Estratégia em universidades privadas: estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXX., 2006, Salvador-BA. Anais... Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD ROM.

- Case Study Applications in Education.** San Francisco: Allyn and Bacon, 1998, p. 4-25.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis.** London: Sage, 1994.
- MINTZBERG, H. Strategy - Making in the three modes. **Califórnia Management Review**, v. 16, p. 44-53. Winter. 1973.
- _____. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-949, may 1978.
- _____. The strategy concept: Five P's for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987a.
- _____. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 66-75; 1987b.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197. 1985.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 450-491.
- MORGAN, G. Paradigm, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n.3, p. 9-18, 1988.
- NUTT, P. Some guides for the selection of a decision-making strategy. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 19: p. 133-145, 1981.
- _____, P. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 414-450, 1984.
- OHMAE, K. The mind of the strategy. In: DE WITT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content context – an international perspective.** St. Paul/USA: West Publishing, 1994.
- CHAMBERS, D.; PAPADAKIS, V. M.; SPYROS, L.; Strategic decision-making processes: the role of management and context. **Strategic Management Journal**. v. 19, n. 2; p. 115-148, 1998.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para ciências da saúde humana e sociais.** Edusp: São Paulo, 2004.
- PORTER, M. E. What is strategy?. **Harvard Business Review**, p.61-78, nov/dec, 1996.
- POTTER, P. Discourse Analysis. In: HARD, M.; BRYMAN, A. **Handbook of Data Analysis.** London: Sage Publications, 2004, p. 207-624.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.
- REBELO, M. L.; ERDMANN, R. H.; COELHO, C. C. S. R. Avaliação do processo de formação de estratégias de gestão em universidades à luz dos pressupostos da teoria da complexidade: um estudo de caso dos planos de gestão de uma universidade federal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIX., 2005, Brasília-DF Anais... Brasília: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.
- SCHWANDT, T. A. Tree Epistemological Stance for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics and Social Constructionism. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W. S. **Handbook of Qualitative Research.** London: Sage Publications, 2000, p. 189-210.
- SHRIVASTAVA, P.; GRANT, J. Empirically derived models of strategic decision-making processes. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 97-113, 1985.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W. S. **Handbook of Qualitative Research.** London: Sage Publications, 2000, p. 435-450.
- VASCONCELOS, F. Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitórrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em EO empresarial sobre a prática dos

- processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIII., 2001, Campinas-SP. Anais... Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD ROM.
- VALLES, M. S. Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa. In: _____ . **Técnicas Cualitativas de Investigación Social: reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 1997, p. 48-68.
- VAN de VEN, A. H. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 169-191, 1992.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERDU, F. C.; KUSER, C. D. O processo e a escolha estratégica dos táxis aéreos da região metropolitana de Curitiba. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE EO-3E's, I, Curitiba, 2003. Anais... Curitiba, 2003, 1 CD ROM.
- VOLBERDA, H. Crise em EO: fragmentação, integração ou síntese. **Rae – Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, Out/Dez 2004, p.32 - 43.
- WHITTINGTON, R. **O Que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- _____. EO Após o Modernismo: recuperando a prática. **Rae – Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.4, Out/Dez 2004, p.44 - 52.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.