

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA  
EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO:  
ESTUDO DA TRAJETÓRIA DO  
SENAC DE SANTA CATARINA**

**THE STRATEGICAL ADAPTATION IN  
INSTITUTION OF EDUCATION:  
A STUDY OF THE TRAJECTORY OF  
THE SENAC OF SANTA CATARINA**

---

ALEXSANDRO HELEODORO SILVEIRA

Administrador e professor,  
MBA em Gestão Empresarial pela FGV,  
Mestrando em Administração (UNISUL)

---

GABRIELA GONÇALVES SILVEIRA FIATES

Engenheira mecânica e professora,  
Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC,  
Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC

---

ANDRÉ LUIZ DA SILVA LEITE

Economista e professor,  
Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC,  
Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC

## RESUMO

As instituições de ensino têm apoiado iniciativas empreendedoras que atendam às novas demandas e exigências do mercado da educação. Sendo o setor da educação altamente regulamentado e as mudanças correntes, exigindo-se dos gestores habilidade na capacidade de adaptabilidade. Nessa perspectiva, o objetivo deste artigo é compreender a trajetória estratégica percorrida pelo Senac de Santa Catarina desde 1998, analisando-se o processo, o contexto e o conteúdo das mudanças ocorridas com base na percepção da coalizão dominante. Fundamentando-se em uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, procurou-se analisar as mudanças ocorridas durante uma trajetória cronológica, observando-se como as estratégias mudam no tempo. Isso permitiu a identificação de eventos críticos e decisivos de 1998 até a atualidade, os quais foram agrupados em períodos estratégicos.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, instituição de ensino, estratégia.

## ABSTRACT

*The education institutions have supported enterprising initiatives that take care of to the new demands and requirements of the market of the education. Being the sector of the education highly regulated, and the current changes, demand of the managers ability in its capacity of adaptability. In this perspective, the objective of this article is to understand the strategical trajectory covered by the Senac of Santa Catarina since 1998, analyzing the process, the context and the content of the occurred changes from the perception of the dominant coalition. Basing itself on a qualitative methodology of the interpretativa type, it was looked to analyze the occurred changes during a chronological trajectory, analyzing as the strategies move in the time. This allowed the identification of critical and decisive events of 1998 until the present date, which had been grouped in strategical periods.*

**Keywords:** *organizational change, institution of education, strategy.*

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade dos anos 90, o sistema de ensino no Brasil vem passando por um período de crescimento sem precedentes, com base, sobretudo, na criação e expansão de uma rede de instituições privadas. Essas transformações são, ainda, decorrentes do aumento do número de concluintes do Ensino Médio, da exigência do mercado por mão de obra cada vez mais qualificada e profissional e pelo impulso dado pelas políticas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), principalmente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, e o Plano Nacional de Educação, de 2001, culminando no aumento do número de instituições de ensino no País ([www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)).

Essa pressão regulamentadora força os dirigentes a preverem os impactos das forças externas e responderem a estes em um curto espaço de tempo. Observa-se assim, que, muitas vezes, a sobrevivência da organização é parcialmente explicada pela habilidade de lidar com as contingências ambientais, como afirmam Pfeffer e Salancik (1978). Assim como as organizações empresariais, as instituições de ensino estão inseridas em um ambiente de mudanças no qual as inovações são constantes e a competição são os elementos de maior destaque.

Nesse contexto, as instituições de ensino evoluem, adaptam-se, renovam-se e aperfeiçoam-se de acordo com sua natureza, missão e suas circunstâncias concretas. As ideias adquirem vida e sofrem o embate da confrontação, da crítica, do mundo envolvente em constante ebulição e da busca de novas condições de equilíbrio. O próprio processo epistemológico e dialético desencadeia e estimula a ânsia de ampliação de horizontes, gerando inconformidade com situações ultrapassadas ou não adequadas para o momento presente (ALPERSTEDT; CUNHA, 2000).

Muito embora os últimos anos sejam marcados por uma importante produção intelectual, que favoreceu o entendimento das organizações e a forma cada vez mais eficiente de alcançar os objetivos a que elas se propõem, o campo de estudo sobre estratégias em instituições de ensino ainda merece novas e profundas investigações. Posto isso, este artigo tem como objetivo analisar a capacidade de adaptação estratégica do Senac de Santa Catarina, observando-se a trajetória estratégica desde 1998 até a presente data. Dá-se ênfase nesta análise à influência do cenário, às regulamentações e às exigências macroeconômicas do período no desempenho da instituição depois da adaptação estratégica empreendida.

A contribuição do artigo é mostrar que mesmo em um cenário turbulento e regulamentado, o Senac pode ser competitivo, a partir da adoção não apenas de uma postura adaptativa ao ambiente, mas também com uma abordagem sobretudo voluntarista. Para que seja alcançado o objetivo, o artigo está dividido em mais quatro seções, além desta introdutória. A seção seguinte discute, de forma breve, o conceito de mudança organizacional e adaptação estratégica, bem como as diferentes maneiras de se analisar esse conceito e, principalmente, seus determinantes. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. A seção posterior destaca a análise do caso em estudo, que considera a mudança (adaptação estratégica), considerando-se o envolvimento de contexto (aqui caracterizado pelas variáveis macroeconômicas), processo (percebido pela análise) e conteúdo (ações estratégicas empreendidas) do Senac de Santa Catarina.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ambiente externo nem sempre foi visualizado como um fator determinante de ações e decisões. As organizações eram tratadas como sistemas fechados, em que a ênfase recaía, exclusivamente, sobre o planejamento interno e sobre o aperfeiçoamento do processo produtivo, segundo Morgan (1996). Com o passar do tempo, passou-se a considerar as organizações como sistemas abertos, que interagem com o ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciadas. Sendo assim, as organizações e seu ambiente interagem, de tal maneira que exige das próprias organizações ajustes que podem ser entendidos como adaptação organizacional. O ambiente pode adaptar-se às mudanças provocadas pelas organizações. O ambiente engloba todos os fenômenos externos que afetam a vida e o desenvolvimento das organizações (ANDREWS, 1991).

Para a compreensão desse processo de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam ter revisado perto de 2.000 publicações, que crescem a cada dia, o que comprova a extensão dos estudos e pesquisas sobre o assunto. Mesmo com a vasta literatura, o tema não se esgota no campo do aprendizado organizacional. A palavra-chave do aprendizado organizacional pode ser "adaptação", pois, em princípio, é possível discutir tudo o que foi escrito a respeito de administração. Esses autores afirmam, ainda, que aquilo que os biólogos escreveram a respeito da adaptação das espécies (por exemplo, "equilíbrio interrompido") pode ter relevância para a compreensão da estratégia como posição de mercado. Aquilo que os historiadores concluem a respeito de períodos no desenvolvimento das sociedades (tais como "revolução") pode ajudar a explicar diferentes etapas nos desenvolvimentos organizacionais.

O ajuste da organização a seu ambiente pode ser entendido como adaptação organizacional. O processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam, originando uma relação mútua e dinâmica. Pettigrew (1985) propõe a utilização de novas metodologias que levem em consideração aspectos contextuais e processuais da mudança. As mudanças organizacionais, nesse sentido, quase sempre são tratadas como episódios isolados ou separados de seus antecedentes históricos que os proporcionam forma, significado e substância, além de gerar a transformação organizacional.

O que se percebe é que este estudo não é uma questão nova dentro da literatura sobre organizações, sendo possível inclusive visualizar uma grande convergência entre alguns dos textos mais antigos e outros atuais tratando desse assunto. O ritmo e a força surgem como a novidade com que as alterações do ambiente vêm sendo impostas às organizações. Silva (1997) explica que estamos vivendo uma mudança de época e não uma época de mudanças, em função da profundidade das alterações na estrutura social, as quais vêm ocorrendo desde o final do século passado.

Rondeau (1999) sugere que as organizações mudam porque a maneira de pensar a gestão também sofre modificações com o tempo. Isso ocorre tanto pelo surgimento de novos modelos de gestão e novas ferramentas quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Para Souza Silva (2003), os gerentes da época do industrialismo são racionais, enquanto os da época emergente são conceituais, contextuais e com grande sensibilidade humana, social, cultural, ecológica e comunicativa. Sua reflexão rejeita a concepção da organização percebida como "algo" objetivo e independente de nossa percepção. Nessa visão, a mudança é tratada como um instrumento para mudar coisas, mas não para mudar pessoas. As pessoas costumam ser pressionadas para adaptar-se às mudanças realizadas na dimensão dura das organizações, porém suas concepções de mundo, da natureza, da organização, do futuro e dos fins não mudam.

Porras e Robertson (1992) ressaltam que a mudança planejada é resultante de intervenções do desempenho organizacional e busca melhoria do desempenho do indivíduo, pela mudança de seu comportamento no trabalho. Para os autores, a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional, e, além disso, qualquer mudança de sucesso só consegue persistir no tempo, se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os indivíduos alteram seu comportamento de maneira apropriada.

Com base nessas considerações, o conceito proposto por Lima (2003) para mudança organizacional e que será considerado neste trabalho, é

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Ainda segundo Lima (2003), a tipologia de mudança organizacional mais amplamente divulgada refere-se à mudança transformacional *versus* incremental. Surge, portanto, um forte debate em torno da adaptação estratégica, e nesse contexto duas são as perspectivas que ajudam a definir o processo de adaptação estratégica das organizações.

A visão determinista é a primeira delas, pois considera o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, excluindo a organização em sua escolha estratégica. Nesse caso, a base da relação entre a empresa e o ambiente é a submissão das empresas a ele.

Segundo essa concepção, como o ambiente é preponderante sobre as organizações, as margens de manobra estratégica das empresas devem basear-se no escaneamento das características do ambiente e na luta pela sobrevivência adaptativa.

Dentro da abordagem determinista, a seleção natural considera que os fatores ambientais selecionam determinadas características organizacionais que são mais compatíveis com as condições do ambiente, segundo Hall (1990) e a escola isomórfica (teoria institucional).

Para DiMaggio e Powell (1991), o isomorfismo é um processo que constrange e força uma unidade em uma população a assemelhar-se com as outras unidades que estão expostas às mesmas condições ambientais. É necessário alertar que a escolha de DiMaggio e Powell (1991) entre outros institucionalistas, pela homogeneidade nas formas organizacionais, não consiste no corolário da não-existência de mudanças, conflitos e diversidade, entre outros fenômenos, dentro de um campo organizacional. Implica escolha de análises sobre o que é homogêneo ao que é diverso. Assume-se aqui, a postura de que um campo organizacional, em especial o analisado, prevê a coexistência de harmonia, homogeneidade, conflito e heterogeneidade em meio a uma diversidade de processos regulares e dinâmicos, os quais oferecem estabilidade e incerteza. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), as três formas de isomorfismo – coercitivo, normativo e mimético – são consideradas como tipos ideais, e as distinções entre os três tipos são analíticas e não necessariamente empíricas.

O isomorfismo coercitivo é, no mínimo, em primeira instância análogo às formulações do modelo de dependência de recursos, no qual as organizações são vistas como estrangidas por aquelas com as quais se tem dependência de recursos (Mizruchi, 1999). Essa constatação pode corroborar a proposição de que o isomorfismo coercitivo é mais provável quando organizações subsidiárias são compelidas a adotar práticas, avaliações de desempenho e planos orçamentários que são compatíveis com as políticas da organização-mãe. O isomorfismo coercitivo também pode ser mais sutil e menos explícito (DiMaggio e Powell, 1991).

As estruturas normativas estão relacionadas a valores e normas que determinam o meio apropriado para se atingir fins justificados dentro de um campo organizacional. Essa lógica do apropriado é desenhada com apoio em papéis socialmente construídos que norteiam as ações dos atores que assumem esses papéis. À medida que há um compartilhamento dessas normas no interior do campo, formas comuns de interpretação de ação vão desencadeando-se e legitimando orientações previamente definidas que levam a um determinado grau de homogeneização, denominado isomorfismo normativo (DiMaggio e Powell, 1991).

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 140), o isomorfismo mimético consiste na

[...] adoção por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais.

O mimetismo ocorre pela observação entre os iguais que estão diante de ambientes institucionais semelhantes, provocando no campo organizacional certa ortodoxia nas ações. Já a outra visão é a voluntarista, que atribui à organização e seus atores a capacidade de escolha e criação de condições para a mudança (ACUÑA; FERNANDEZ, 1995). Ou seja, o sucesso da organização estaria nas mãos de seus líderes. De acordo com tal viés, a relação da empresa com seu ambiente é determinada pela escolha estratégica dos indivíduos que compõem a organização. E esses indivíduos, mais comumente os líderes, podem decidir como querem que as empresas funcionem, sobre as estratégias e mesmo sobre o resultado que desejam alcançar. Os processos e valores individuais dos líderes e mesmo seu carisma e formação seriam preponderantes para o futuro de sucesso ou de fracasso da organização. São representantes de tais teorias todas as correntes derivadas do *Strategic Choice* (CHILD, 1972) ou do líder visionário (WESTLEY; MINTZBERG, 1989).

Dentro da abordagem voluntarista, existe, por exemplo, a escolha estratégica que enfatiza as pessoas como responsáveis pela tomada de decisão organizacional. Os líderes ou coalizões, não só adaptam a estrutura e os processos organizacionais às demandas ambientais, mas também são

responsáveis por manipular o ambiente no sentido de fazer com que entre em conformidade com os objetivos organizacionais (MILES; SNOW, 1978; MILES; CAMERON, 1982).

O processo de adaptação organizacional ocorre, portanto, quando as organizações desenvolvem suas estratégias com base na análise do meio em que está inserida. Em se tratando de estratégia, Mintzberg (1987) conceitua a maneira de pensar no futuro integrada ao processo decisório da organização, além de ser um procedimento formalizado e articulador de resultados. O conceito de estratégia traz a possibilidade de escolha de arranjos de estrutura organizacional, funções, políticas, objetivos e metas. A estratégia não se encontra articulada com o prescritorismo administrativo, mas com o arbítrio de meios, tendo em vista certos fins, por isso sua estreita relação com o meio.

Nesse meio, o ambiente de turbulência econômica dos mercados parece inevitável no cenário de globalização. O ambiente está associado ao desenvolvimento tecnológico acelerado e cada vez mais integrado às mudanças de processos e legislação, assim como ao paulatino crescimento da competição local e global serão decisivos no sucesso ou fracasso das instituições, caso não se adaptem às mudanças, ou mesmo sejam promotoras de novas mudanças, conforme preceitos do voluntarismo. Com esse enfoque, as instituições se veem mergulhadas em um ambiente em que a competitividade é uma característica permanente e exige muita atenção. Como afirma Stamer (1999), condições macroeconômicas turbulentas são sempre desfavoráveis, tanto no plano geral como no tocante às atividades locais.

Ao tratar de competitividade, Michael Porter (1980) fez estudos nessas duas décadas e analisou os mecanismos de competição das empresas, identificando posições que asseguravam vantagens competitivas e relativizando a ideia weberiana e da administração clássica prescritorista, que pugnava pela eficiência operacional como fator determinante do sucesso empresarial. No artigo "A vantagem competitiva das nações", Porter (1993) afirma que

[...] em um mundo de crescente competição global, as nações tornam-se mais importantes. À medida que a base da competição se voltou mais e mais para a criação e assimilação do conhecimento, o papel da nação cresceu. A vantagem competitiva é criada e sustentada por meio de um processo altamente localizado. Diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações contribuem para o sucesso competitivo. Há diferenças marcantes nos padrões de competitividade em cada país; nenhuma ação conseguirá ser competitiva em todos ou mesmo na maioria dos setores industriais. Finalmente, as nações têm sucesso em certos setores industriais porque seu ambiente interno é o mais avançado, dinâmico e desafiador.

Em relação à perspectiva da estratégia empresarial, Fleury e Oliveira Junior (2001), afirmam que

[...] os nexos entre competitividade e gestão do conhecimento têm sido objeto de atenção crescente. A perspectiva hegemônica em administração estratégica tem-se debruçado sobre a análise do ambiente em que a empresa está inserida e em como a empresa deve-se posicionar em relação às forças desse ambiente competitivo, o que se pode chamar de abordagem de fora para dentro.

Nesse contexto competitivo, exigindo uma postura adaptativa determinada pelo ambiente ou proativa, o posicionamento estratégico passa ser uma decisão fundamental de permanência da instituição no mercado. De uma maneira processual, Ansoff, Declerck e Hayes (1981) conceituaram o posicionamento como a identificação dos objetivos da empresa e a análise da adequação de seus mercados e produtos, para que os objetivos sejam atingidos, determinando-se, em seguida, as capacidades, a prospecção dos impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos e gerando uma nova atitude estratégica. Porter (1986) conceitua o posicionamento como a compatibilização dos pontos fortes e fracos da empresa com determinada estrutura setorial, descobrindo-se posições no setor onde as forças competitivas sejam mais fracas, a fim de, em seguida, adotar as estratégias genéricas para o lançamento do produto no mercado.

Para Parnell et al. (2000), o posicionamento estratégico é formulado para o gerenciamento de incertezas sobre competidores, clientes e o ambiente. Mintzberg e Quinn (2001) utilizam a metáfora do foguete para afirmar que a empresa analisa o dispositivo de lançamento (organização), os projéteis (produtos e serviços), o alvo (mercados) e os rivais (concorrentes) para a adoção das estratégias a serem seguidas com vistas à junção dos produtos aos mercados. Diante desses

conceitos, compreende-se que o posicionamento é análise e decisão. Para a definição das posições a adotar, torna-se necessário analisar a indústria na qual a empresa está inserida, sob os mais diversos aspectos: objetivos estabelecidos, mercados, lucratividade, portfólio de produtos ofertados, concorrência, recursos e competências requeridos e tantos outros fatores que subsidiem a adequada formulação das estratégias.

Avaliando o objetivo proposto e revisando a base teórica em torno dos conceitos da adaptação organizacional, da mudança organizacional, da competitividade e do posicionamento estratégico, procura-se, a seguir, demonstrar alguns dos resultados alcançados com a pesquisa realizada no Senac de Santa Catarina.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa é a qualitativa, que se fundamenta no estudo que descreve e analisa uma situação à luz de uma teoria. Trata-se de uma pesquisa *ex-post-facto*, ou seja, que se realiza depois de terem ocorrido os fatos. A pesquisa tem por finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade, ao longo do tempo, com base nas mudanças no ambiente de negócios. Do ponto de vista formal, o estudo é classificado como exploratório porque permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema; é descritivo porque pretende apresentar com exatidão fatos e fenômenos de determinada realidade. A pesquisa sob esse ângulo pode ser entendida como uma técnica particular de estudo de caso.

Trata-se, também, de um estudo longitudinal por envolver análise relativa às mudanças que ocorrem num período de tempo e que permitem examinar tendências (TRIVIÑOS, 1987).

A presente pesquisa objetiva estudar o processo de adaptação estratégica e consequente desempenho competitivo por meio da análise contextualista proposta por Pettigrew (1985), que considera essencial o estudo da mudança (adaptação estratégica), considerando o envolvimento entre contexto (aqui caracterizado pelas variáveis macroeconômicas), processo (percebido pela análise) e conteúdo (ações estratégicas empreendidas).

Para a coleta de dados foi realizada uma consulta como forma adequada de abordagem que consistiu no estudo de documentos e sua interpretação. A investigação foi realizada mediante o uso de documentação indireta, como a pesquisa bibliográfica, relatórios da empresa ou de informações obtidas, via internet. Foram utilizadas ainda fontes primárias por meio de depoimentos de executivos da empresa, coletados em entrevistas estruturadas. A amostra foi intencional, e o critério de seleção foi a área de atuação dos gestores.

Como o presente trabalho não aborda atividades internas nem tampouco o comportamento organizacional da empresa, a pesquisa limita-se às áreas que têm relação direta com seu objetivo, ou seja, as áreas de planejamento. Assim, houve realização de entrevistas com o diretor do Senac de Santa Catarina e o gerente financeiro da faculdade. Na análise de conteúdo, Bardin (2002) considera como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação. Dessa forma, os principais pontos da pré-análise são a leitura flutuante (primeiras leituras de contato com os textos), a escolha dos documentos (no caso os relatos transcritos), a formulação das hipóteses e objetivos (relacionados com a disciplina), bem como a preparação do material. Por isso, todas as entrevistas foram transcritas no preenchimento do quadro 1, e os textos passaram por pequenas adaptações. Todavia, não se eliminou o caráter espontâneo das falas. Além disso, a análise documental esteve presente para facilitar o manuseio das informações, já que, de acordo com a autora, se constitui uma técnica que visa representar o conteúdo de um documento diferente de seu formato original, agilizando consultas.

Já a última fase, do tratamento e inferência à interpretação, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em análises reflexivas, em observações individuais e gerais das entrevistas. Para esta pesquisa utilizou-se um quadro comparativo, levando em conta a mudança ocorrida, o contexto e o processo.

Durante a coleta dos dados primários, procurou-se atentar para informações que revelassem as decisões estratégicas importantes. Em seguida, de posse dos dados secundários e com o conhecimento da interpretação dos entrevistados, procurou-se, com apoio na análise global da história do Senac, identificar os eventos realmente decisivos para a compreensão do processo de

adaptação estratégica da instituição. Para a identificação das decisões estratégicas relevantes, a base foi a análise das entrevistas com os integrantes das coalizões dominantes da organização nos diferentes períodos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO EM ESTUDO

### 4.1 DADOS HISTÓRICOS

Criado em 10 de janeiro de 1946, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) é uma instituição de educação profissional aberta a toda sociedade. Sua missão é desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho, com ações educacionais e disseminando conhecimentos em comércio de bens e serviços. Cabe à Confederação Nacional do Comércio (CNC) a administração, em cumprimento aos Decretos-lei 8.621 e 8.622, que deram origem à instituição.

Ao longo desse período de atividades, o Senac preparou mais de 40 milhões de pessoas para o setor de comércio e serviços, contribuindo para a valorização do trabalhador por meio de capacitação profissional em diversas áreas de formação. Por intermédio de diferentes modalidades de ensino, a instituição se faz presente em mais de 1.850 municípios, capacitando para o mundo do trabalho aproximadamente 1,7 milhões de brasileiros, a cada ano. Esses números tornam-se completos, considerando as 500 unidades operativas por todo o território brasileiro, as 60 unidades móveis (caminhões e barcas) e, principalmente, os 16.000 docentes.

### 4.2 SENAC EM SANTA CATARINA

O Senac de Santa Catarina é formado por uma rede composta de sete Faculdades de Tecnologia, 12 Centros de Educação Profissional, dois Centros Especializados, três Postos Avançados, quatro carretas, além da Administração Regional. Dispõe de uma estrutura física com mais de 29 mil m<sup>2</sup> de área construída e um corpo funcional com mais de 1.400 colaboradores. Nos municípios e localidades onde não há uma unidade do Senac, é possível oferecer cursos à comunidade com a utilização do Senac Móvel, 4 carretas com salas equipadas para atender à demanda de alunos nos cursos ([www.sc.senac.br](http://www.sc.senac.br)).

Ao longo de um pouco mais de 10 anos (período coberto por esta pesquisa), o Senac lutou para se adaptar ao ambiente externo de várias formas, mas muito mais por iniciativa própria, contrárias às perspectivas de mercado e do sistema de ensino. O quadro 1 apresenta, exatamente, as mudanças ocorridas no período de 1998 até a atualidade.

QUADRO 1 – MUDANÇA, CONTEXTO E PROCESSO

CONTEÚDO (MUDANÇAS)	CONTEXTO (MOTIVO)	PROCESSO	ANÁLISE
1998  • Ampliação do escopo de atuação, oferecendo cursos na modalidade de ensino técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cenário trazia um caminho contrário à ampliação do escopo.</li> <li>• A LDB surge como uma grande oportunidade.</li> <li>• O Sebrae mostra-se em retração no cenário.</li> <li>• A imagem era negativa no cenário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Senac faz uso da LDB como forma apoiadora no processo de expansão</li> <li>• O Senac passa a instalar sistema de custo para gerir melhor a receita própria e começa o caminho do crescimento no Estado.</li> </ul>	Segundo o diretor - regional, "A LDB, quando para muitas instituições pareceu ser uma ameaça, nós do Senac de Santa Catarina enxergamos como grande oportunidade de conquistar novos

	<p>nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dúvida em relação ao governo FHC, com seu plano econômico.</li> <li>• O Senac já estava pensando na graduação.</li> </ul>		<p>mercados.</p> <p>Tomamos a decisão de caminharmos com nossas próprias pernas, gerando receita operacional que pudesse promover nosso crescimento sustentável. Foi o que aconteceu.”</p>
<p>1998</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca-se a capacitação da gestão Senac (investir nas pessoas).</li> <li>• Qualificar os diretores com os MBAs da FGV.</li> <li>• A FGV como estratégia de atração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o empresariado de Chapecó, havia um investimento muito alto na capacitação (FGV) fora da cidade. A ideia foi lançar a parceria de FGV e Senac em Chapecó.</li> <li>• Redução do investimento dos empresários no curso da FGV.</li> <li>• Traz o empresário para dentro do Senac, conquistando um público fundamental na ampliação de seu mercado.</li> </ul>	<p>Tem o perfil de uma decisão determinista e voluntarista.</p> <p>Segundo Rudney Raulino,</p> <p>“Queríamos ganhar <i>know-how</i> com a parceria da FGV e, no futuro, nos preparamos para entrar forte na pós-graduação. Além disso, é um público seletivo que tem o perfil da instituição, pois vem do mercado e traz o mercado para dentro do Senac. Para o público do oeste, foi uma grande vantagem de custo e nos aproximou ainda mais do empresário.”</p>
<p>2003</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação na modalidade de ensino superior de graduação tecnológica,</li> <li>• Oferece curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> em parceria com a Pontifícia Universidade Católica (PUCPR).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A exigência do mercado em cursos mais rápidos e com foco na profissionalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um aprendizado importante com a parceria do Senac com a FGV.</li> <li>• Com o público empresarial no Senac, percebe-se a possibilidade de entrar com graduação.</li> <li>• Mantêm-se o posicionamento e as características do Senac com a profissionalização.</li> <li>• Outras parcerias surgiram naturalmente.</li> </ul>	
<p>2004</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> a distância em</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A modalidade a distância passa a ser um produto muito explorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Senac já atuava com o EAD, apenas em um outro</li> </ul>	<p>Características de uma decisão determinista. Para Rudney Raulino: “O mercado evoluiu e exige novas posturas e</p>

<p>parceria com a Rede Senac de Educação a Distância.</p>	<p>e exigido pelo mercado, em função do tempo e do investimento.</p>	<p>formato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da Rede Senac.</li> <li>• Se-nac Nacional: centralização do investimento.</li> </ul>	<p>formas de educar que andem com a mesma rapidez que a tecnologia. Tivemos que nos adaptar, mas, mais do que isso, precisamos superar o que o mercado espera de nós.”</p>
<p>2005</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação dos centros especializados: Senac Tecnologia da Informação, Centro Senac de Desenvolvimento Social e Senac Bistrô <i>Johannastift</i>;</li> <li>• Criação do NESS em Blumenau – Núcleo de Estudos e Serviços Senac;</li> <li>• Introdução da metodologia de Excelência na Gestão – MEG;</li> <li>• Criação do Comitê Estadual para Desenvolvimento do Programa de Qualidade;</li> <li>• Implantação do 5 Ss do Senac/SC;</li> <li>• Criação dos Grupos de Estudos nas Unidades operativas e Administração Regional;</li> <li>• Participação no PCE – Prêmio Catarinense da Excelência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão sistêmica das áreas de gestão – integração TI e gestão.</li> <li>• Blume-nau como referência na gastronomia.</li> <li>• Preser-vação da cultura gastronômica alemã.</li> <li>• Regiões ricas em cultura e com uma geografia privilegiada.</li> <li>• Neces-sidade de ingressar em serviços exigidos pela legislação vigente e pelo mercado.</li> <li>• Exigên-cia na padronização, profissionaliza-ção e na qualidade dos serviços prestados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A faculdade de Florianópolis obrigou a um novo olhar para a gestão e para a TI.</li> <li>• Pen-sar a TI dentro das áreas de gestão.</li> <li>• A área de TI passa a ter um foco na gestão e na integração das áreas.</li> <li>• Trans-formar a Unidade de Blumenau em centro de gastronomia.</li> <li>• De-senvolver projetos sociais (explorar as ações sociais como promoção cultural e econômica da região).</li> <li>• Inves-tir no desenvolvi-mento sustentável.</li> <li>• Esti-mular o voluntariado na instituição.</li> <li>• Res-ponsabilidade empresarial.</li> <li>• Pro-fissionalização da ONG – NESS – trabalho de incorporação.</li> <li>• Parti-cipação ativa no Movimento Catarinense pela Excelência (MCE).</li> <li>• O Prêmio Catarinense da Excelência é uma forma</li> </ul>	<p>Decisão voluntarista</p> <p>Pontos relatados pelo diretor da faculdade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Passamos a ver a área de TI como subsídio fundamental na tomada de decisão. A gestão foi vista de maneira muito mais integrada.</li> <li>– A região de Blumenau é rica em gastronomia. Entrar nesse segmento, era retomar as tradições e incentivar a cultura.</li> <li>– As questões sociais despertaram como grandes oportuni-dades de ações que aproximaram a comunidade e o Senac.</li> <li>– Empreen-dimentos surgiram com a criatividade e a visão estratégica do Senac, olhando a privilegiada geografia da região.</li> <li>– A participação do MCE foi um grande</li> </ul>

		<p>de medir e avaliar os processos e os resultados, além de perceber o crescimento das pessoas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento dos processos e das competências.</li> <li>• Dar foco ao direcionamento institucional Visão institucional</li> </ul>	<p>desafio.</p> <p>– Tivemos que ter coragem de participar do movimento e muito mais coragem em colocarmos a instituição para ser avaliada.</p> <p>– A participação do Senac no movimento foi muito mais como estratégia para uma autoavaliação do que a busca por um prêmio.</p> <p>– Mapear os processos foi uma forma de reforçar a organização e definir claramente o fluxo de atividades.</p> <p>– Em termos ainda de organização, o programa 5 Ss tem o caráter de manter o ritmo do ambiente saudável e equilibrado.</p>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução do Programa de pós-graduação <i>lato sensu</i>, desenvolvendo seus próprios produtos.</li> <li>• Mapeamento e padronização dos processos de trabalhos críticos.</li> <li>• Criação de campanhas internas visando à manutenção do 5 Ss.</li> <li>• Participação do PCE.</li> <li>• Recebimento do Prêmio Catarinense da Excelência – PRATA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passar a ter independência e desenvolver cursos de pós-graduação próprios.</li> <li>• Conhecimento adquirido com a FGV.</li> <li>• Exigência de padrões de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação no MCE e a execução do programa não foi algo imposto, mas amadurecido com todos os profissionais.</li> <li>• O Café Mensal Senac se revela um ponto muito positivo de integração e valorização, não só do corpo administrativo, mas também da equipe docente.</li> </ul>
2007 -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização do portfólio dos cursos das modalidades Formação Inicial e Continuada e Ensino Médio Técnico.</li> <li>• Abertura das primeiras turmas de pós-graduação presencial <i>lato sensu</i>.</li> <li>• Elaboração do mapeamento dos processos Senac/SC.</li> <li>• Construção do <i>Balanced Scorecard</i> corporativo e desdobramento das unidades de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar consideravelmente a concorrência no mercado da educação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminho para a gestão de portfólio de produto.</li> <li>• Pensar a instituição como um conjunto de produtos – foco específico em produtos e caracterização.</li> <li>• Mudar o conceito de sistema.</li> <li>• Valorização das pessoas “pratas da casa”.</li> <li>• Gestão dos indicadores estratégicos.</li> </ul> <p>Mantém um perfil voluntarista</p> <p>Argumentos do diretor:</p> <p>– Novamente o Senac está olhando o mercado e seu comportamento. Em face, toma novas estratégias focalizadas no portfólio de produtos.</p> <p>– Mantém uma visão estratégia inovadora voltada para a qualidade do ensino e formação das pessoas.</p> <p>– Passa a gerenciar suas decisões com o</p>

			uso de indicadores estratégicos.
--	--	--	----------------------------------

FONTE: Dados primários e secundários coletados na pesquisa.

As primeiras decisões, isso já em 1998, apresentam fortes características de uma “organização empreendedora”. Em Mintzberg (1998), o modo empreendedor de formulação de estratégias se caracteriza pela figura forte de um líder que administra a organização de uma forma autocrática, aliado a uma estrutura organizacional simples, e seu poder e controle estão centralizados no líder/fundador. Para Child (1972), nesse caso o *staff* é reduzido, chegando o líder a se confundir com a própria coalizão dominante. É o líder quem avalia o campo organizacional e define as estratégias para a organização. Muito embora o líder estabeleça o direcionamento da organização de forma centralizada, existe a consideração de determinados atores, tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno à organização.

A instituição buscou formas de negociar com o ambiente, a fim promover o crescimento num ambiente que se mostrava contrário, caracterizando o modelo da dependência de recursos ou a abordagem da limitação dos recursos. Esse fato é evidenciado durante o processo em que se iniciavam seus cursos técnicos. Na segunda metade da década de 90, muitas instituições de ensino viram a LDB como mecanismo dificultador e ameaçador. O Senac, por sua vez, percebeu ali o momento de crescer e expandir sua atuação, até então limitada aos cursos rápidos.

Com a definição da nova política para a educação superior brasileira, marcada por acentuado crescimento do número de vagas oferecido nesse nível de ensino, especialmente a partir de 1998 e pela edição de duas leis: a 9.131/95, que institui o Programa Nacional de Avaliação da Educação Superior, e a 9.394/96, que dita as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Essas leis traçam as linhas fundamentais para a educação superior e abrem espaço para a edição de numerosas normas regulamentadoras. São várias as inovações trazidas para a educação superior do Brasil nesse cenário:

- a) a criação de duas novas modalidades de instituição de ensino superior, conforme a classificação do artigo 8º do Decreto 2.306/97, dentre as quais merecem destaque as faculdades e faculdades integradas;
- b) o artigo 46 da Lei 9.394/96 impõe a necessidade de credenciamento periódico das instituições de ensino superior, aumentando a fiscalização imposta à rede escolar (SOUZA E SILVA, 1997). A esse sistema agrega-se a necessidade de renovação do reconhecimento dos cursos superiores a cada cinco anos, e isso força as instituições a manterem uma estrutura pesada em um ambiente de alta competitividade.

O processo de avaliação, tanto das instituições de ensino superior como dos cursos, tem seus requisitos detalhadamente expressos na legislação e engloba:

- a) a titulação e regime de trabalho do corpo docente, em especial para as universidades onde o percentual de mestres e doutores, bem com de professores em regime de tempo integral, devem manter-se em 30%;
- b) a organização didático-pedagógica, relacionada aos currículos dos cursos estruturados de acordo com as diretrizes curriculares editadas pelo MEC;
- c) a infraestrutura que abrange bibliotecas, laboratórios, salas especiais e salas de aula.

Essas pressões decorrentes da legislação, que fixa critérios mínimos que devem ser respeitados, para que as instituições de ensino superior possam continuar a realizar suas atividades. Alia-se a isso o aumento significativo da concorrência entre as universidades, centros universitários e

faculdades isoladas/integradas, o que afeta a forma como as instituições de ensino realizam suas atividades. As organizações, ao se depararem com pressões institucionais de natureza coercitiva, podem alterar seu posicionamento estratégico, com o objetivo de se adaptarem às exigências trazidas pelo contexto externo. Nesse processo, as organizações foram obrigadas a repensar seu posicionamento.

Em termos de sustentabilidade financeira, até 1998, toda receita era recurso compulsório que segurava todas as despesas da entidade, limitando assim o crescimento desta. A partir daí, o Senac passou a ter um foco na receita gerada com seus produtos, superando a receita compulsória e dando ao Senac uma sustentabilidade operacional. Foi, sem dúvida, uma decisão que contrariava os preceitos do Senac nacional e que mostrou ser uma postura visionária e empreendedora.

Compreende-se, então, que as ações desse ponto em diante seriam muito voltadas ao voluntarismo. Mesmo assim, o que se observará em algumas passagens é que as limitações e imposições de mercado fariam com que o Senac procurasse avaliar condições e recursos para se adaptar e crescer nesse mercado. Uma característica profundamente determinista mostra que ambas as visões são essenciais para uma descrição precisa da adaptação organizacional (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Ao oferecer cursos de pós-graduação em parceria com a FGV, o Senac se aproxima ainda mais do público empresarial, facilitando o acesso deste aos cursos de pós-graduação, adquirindo *know-how* nesse segmento, no qual, tempo depois, entraria com marca própria. Além disso, pensando no futuro em cursos tecnológicos, esse mesmo público seria fundamental para a consolidação de cursos de graduação voltada à especialização e ao mercado de trabalho, como era a proposta do curso de tecnologia. Tais ações demonstram a construção de estratégia dirigida à competitividade.

Em 2003, além da parceria com a PUCPR para cursos de pós-graduação, o Senac iniciou sua atuação na modalidade de ensino superior de graduação tecnológica, com objetivo de profissionalizar e formar profissionais para o mercado de trabalho. Isso levaria o Senac ao título de Faculdade de Tecnologia. Logo depois, iniciou os cursos a distância em parceria com a Rede Senac de Educação a Distância. O Senac de Santa Catarina utiliza uma estrutura e aperfeiçoa sua metodologia, dando a essa modalidade um caráter atrativo. Não é uma decisão inovadora, nem tampouco pioneira. Trata-se de uma atitude de rápida adaptação e responsável.

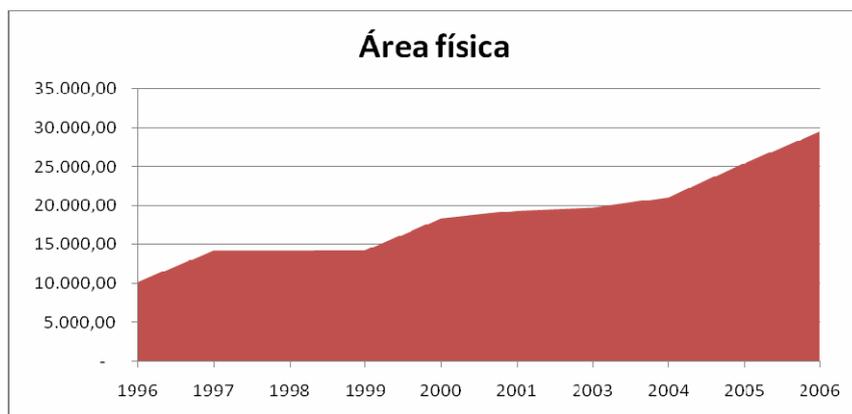
Já em 2005 o número de funcionários tinha quintuplicado (gráfico 1) e a área física quase triplicada (gráfico 2). Surgiram os centros especializados, como o Senac Tecnologia da Informação, o Centro Senac de Desenvolvimento Social e o Senac Bistrô Johannastift. O Senac de Santa Catarina passou a ver a área de TI como parte integrada às demais áreas de gestão. Com o Bistrô, o Senac resgatou a cultura e a gastronomia alemã na região de Blumenau.

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE COLABORADORES



FONTE: Dados secundários coletados na pesquisa.

## GRÁFICO 2 – ÁREA FÍSICA



FONTE: Dados secundários coletados na pesquisa.

Nesse mesmo ano o Senac tomou uma decisão importante: passou a fazer parte do Movimento Catarinense para Excelência, introduzindo a metodologia de excelência na gestão, o MEG.

A característica mais importante do MEG é a de ser um modelo sistêmico (entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo); portanto, como benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. (FNQ, 2009-2010).

Tudo isso como foco em sua visão, cujo horizonte era até 2010 ser reconhecido como referência em ações educacionais e disseminação do conhecimento. Daí, a faculdade passou a ter uma meta que iria muito além de uma premiação. Ela é encarada como uma forma de autoavaliação e de melhoria contínua. Vão inserindo-se no cotidiano da faculdade ferramentas e programas de qualidade como os 5 Ss até o mapeamento do processo. Como forma de integração e disseminação dos conceitos, a faculdade adotou o Café Senac, que se revela um ponto muito positivo de integração e valorização de todos os profissionais da instituição.

A pós-graduação *lato sensu*, como produto próprio do Senac, foi instituída em 2006 e nesse mesmo ano o Senac recebeu, pela participação no PCE (Prêmio Catarinense da Excelência) o Troféu Prata, o que demonstrou que a faculdade caminha rumo a excelência na área de educação. Nos anos seguintes a faculdade de Santa Catarina reforçou sua posição quanto à metodologia de gestão, usando como avaliação de desempenho o BSC (*Balanced Scorecard*). Desse ponto em diante, percebe-se a maturidade e os novos desafios semeados pela postura empreendedora nos últimos anos.

Analisando todo o processo, observa-se que as estratégias da organização parecem ter sido influenciadas em parte pelo movimento de mercado e pelas exigências da clientela e das regulamentações. Esse movimento dinâmico de mercado despertou o empreendedorismo com o objetivo de preencher os espaços deixados pelas concorrentes.

Outro salto do Senac de Santa Catarina, identificado no período de expansão empreendedora, provocou um grande crescimento de infraestrutura, de pessoal e de abrangência. Tal fato gerou impacto no fluxo de comunicação, nos processos internos e na definição dos papéis organizacionais, entre outros fatores, além do efeito na situação financeira da instituição. Para isso, a faculdade teve como apoio metodológico o MEG. Nesse sentido, Mintzberg (1998) chama a atenção para o fato de que, depois das mudanças em larga escala, as organizações necessitam de alguma estabilidade, a fim de ordenar o caos resultante.

No processo de adaptação estratégica do Senac, é possível identificar tanto a existência de estratégias planejadas quanto de estratégias emergentes. Um exemplo disso foi a decisão de expandir seu portfólio. As ações nesse sentido foram sendo feitas gradativamente, testando o

mercado. Com isso, poucas estratégias são puramente deliberadas. Da mesma forma, poucas são totalmente emergentes. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma, exercendo o controle e ao mesmo tempo fomentando o aprendizado (MINTZBERG, 2000).

No que diz respeito à postura estratégica da faculdade, pode-se afirmar que a coleta de dados foi, no todo, analista (MILES; SNOW, 1978). Organizações analistas adotam comportamentos mistos, variando entre defensoras e prospectoras/exploradoras. Ao mesmo tempo em que atuam de forma rotineira e eficiente, utilizam estrutura e processos formalizados. Essas organizações acompanham seus competidores, adotando as ideias que lhes sejam mais promissoras. Com isso, entre as várias tipologias que procuram classificar as organizações quanto a seu comportamento estratégico, a de Miles e Snow (1978) parece ser a mais coerente para o caso do Senac de Santa Catarina, pois fundamenta-se na perspectiva da escolha estratégica, considerando-se as organizações em interação dinâmica com o ambiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história do Senac de Santa Catarina apresenta características que permitiram o estudo de fenômenos pouco discutidos na literatura sobre instituições de ensino. Fatos ocorridos pela decisão da coalizão dominante chamaram a atenção dos pesquisadores. Mencionam-se o crescimento acelerado nos últimos anos, a entrada com produtos até então fora de seu portfólio e a força do acaso moldando as estratégias da organização.

De acordo com as análises teóricas dos períodos, torna-se possível fazer algumas considerações sobre o processo de adaptação estratégica do Senac de Santa Catarina.

1 O processo de adaptação foi fortemente influenciado pela regulamentação, em especial, pela LDB, depois de 1996.

2 O mercado, embora em expansão, havia deixado um espaço a ser preenchido por instituições competentes, empreendedoras e disciplinadas.

3 Diante das considerações anteriores, pode-se afirmar que as teorias que não reconhecem o governo e a comunidade como importantes forças do ambiente organizacional tem, pelo menos para esse caso, pouco poder explicativo.

4 As características do processo de formulação de estratégias dependem muito do estilo gerencial do líder ou coalizão.

5 O processo de adaptação estratégica da faculdade envolve tanto aspectos institucionais como o governo e a comunidade quanto técnico-econômicos como clientes e colaboradores internos, os quais se mesclam de uma forma extremamente complexa, confirmando as constatações de Scott (1983) quando afirma que, muitas vezes, torna-se difícil distinguir esses dois aspectos do ambiente.

Pettigrew (1985) considera que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo esta influenciada tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas, o que se tornou um forte argumento para esta pesquisa.

Os resultados, ainda, nos levam a refletir sobre algumas metodologias utilizadas em estudos sobre adaptação estratégica. Em essência, conclui-se que foi o processo simultâneo de coleta e análise dos dados que permitiu obter uma descrição do processo rica em pormenores. Assim, as informações importantes, mas muitas vezes imprecisas, obtidas por meio do contato direto com os informantes, são complementadas à medida que são confrontadas com os dados já coletados e com as explicações teóricas em construção. Assim, acredita-se que para o entendimento global, integral e holístico da mudança ou da adaptação organizacional, a metodologia adotada deve contemplar técnicas qualitativas de análise que englobem o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças.

A principal contribuição deste estudo refere-se justamente à metodologia utilizada. Pode-se buscar o entendimento de uma determinada mudança pelo isolamento de uma variável. Logo, pode-se concluir que o estudo, o qual busca compreender o contexto, o conteúdo e o processo da mudança, parece de fato ser o mais apropriado para se estudar a adaptação organizacional.

Ainda com relação à contribuição deste estudo, observa-se que a evolução do Senac de Santa Catarina caminha para um posicionamento estratégico olhando produtos e serviços, o que representa a gestão baseada no portfólio. Os esquemas interpretativos desse tipo de

posicionamento serão identificados com base nas crenças e valores compartilhados pelos dirigentes do nível estratégico das organizações, o que gerará futuros estudos prescritivos.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 80-109, 1995.

ASTLEY, W. Graham; ANDREW, H. Van de Vem. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, 28:245-273, 1983.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000.

ANDREWS, Kenneth, R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1991.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, p. 1-22, Jan. 1972.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago, 1991.

\_\_\_\_\_. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

HALL, R. H. Desarrolos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v. 15, n. 4, p. 376-411, 1990.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria; FERNANDES, Bruno Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucionais. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999

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

MILES, R. H.; CAMERON, K. S. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice Hall-Englewood Cliffs, 1982.

MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy. **California Management Review**, Fall, 1987.

\_\_\_\_\_.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MIZRUCHI, Mark S. The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism. **Administrative Science Quarterly**. Dec. 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARNELL, J. A.; LESTER, Donald L.; MENEFEE, Michael L. Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. **Management Decision**, London, v. 38, issue 8, p. 520-530, 2000.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978

PETTIGREW, A. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Ed.). **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

PORTER, M. **Competitive strategy**, 1980, Free Press.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Revista de Ciência da Informação**, v. 4, n. 3, jun. 2003.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORRAS, J. J.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists, 1992.

RONDEAU, Alain. Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail. **Gestion**, v. 24, n. 3, 1999.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 493-511, 1987.

SILVA, Eurides Brito da. **Como entender e aplicar a nova LDB**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SOUZA SILVA, José de. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In: LIMA, Suzana Maria Valle, et al. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de; STAMER, Jörg Meyer. **Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil: além da política industrial e da terceirização da culpa**. São Paulo: ILDES-Fundação F. Ebert, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto, N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987

WESTLEY, Frances; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 17-32, Summer 1989. Special Issue.