

## **Adaptação Estratégica no Preparatório dos Alunos para o Enade sob a Égide do Modelo Contexto, Conteúdo e Processo de Pettigrew**

**ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA**

Universidade de Fortaleza - UNIFOR  
oderlene@hotmail.com

**KATIANE RODRIGUES VIEIRA**

Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza  
kati150@hotmail.com

**SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE**

Universidade de Fortaleza - UNIFOR  
sergioforte@unifor.br

## Área temática: Estratégia em Organizações

### **Adaptação Estratégica no Preparatório dos Alunos para o Enade sob a Égide do Modelo Contexto, Conteúdo e Processo de Pettigrew**

#### **Resumo**

As Instituições de Ensino Superior (IES), visando se adaptar as novas formas de avaliação vem procedendo a mudanças estratégicas que demandam maior adaptabilidade e velocidade na obtenção dos resultados almejados. Assim, no presente trabalho se definiu como problema de pesquisa a seguinte questão: Como se deu a adaptação estratégica no preparatório dos alunos para o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) ocorrida na FAMETRO? Os resultados possibilitaram concluir que a FAMETRO, diante de um contexto genérico a todas as IES brasileiras, imposto pelo próprio Ministério da Educação (MEC), adotou um processo genericamente similar ao mercado, mas com diferenciais pontuais implementados a partir da experiência da Coordenação do curso de Administração, da Comissão do Enade, dos professores que ajudaram no processo e dos alunos, evidentemente. Esses diferenciais foram não somente os aspectos intangíveis, como é o caso da conscientização do *status* do aluno no sentido de pertencer a uma IES bem conceituada no mercado, mas também por meio dos incentivos reais, já que créditos de atividades complementares são genéricos às demais IES.

**Palavras-chave:** Adaptação Estratégica. Enade. Modelo Contexto, Conteúdo e Processo. Gestão Estratégica. Mudança Estratégica.

#### **Abstract**

The Higher Education Institutions (HEIs) in order to adapt to new forms of assessment has been doing strategic changes that require greater adaptability and speed in obtaining the desired results. Thus, in this study was defined as research problem the following question: How did the strategic adjustment in preparation of students for the National Examination of Student Performance (Enade) occurred in FAMETRO? It was concluded that the FAMETRO before a generic context to all Brazilian HEIs imposed by the Ministry of Education (MEC), has adopted a process similar to the market generally, but with specific differentials implemented from experiencing the Coordination Course of Administration, the Committee on Enade, teachers who helped in the process and the students, of course. These differences were not only the intangibles, such as awareness of the student's status in the sense of belonging to a HEIs reputable in the market but also through real incentives, since credits of complementary activities are generic to other HEIs.

**Keywords:** Strategic Adaptation. Enade. Model Context, Content and Process. Strategic Management. Strategic Change.

## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que ocorrem as mudanças exige uma maior capacidade das organizações no que tange à adaptação a ambientes cada vez mais complexos e em constante mutação. No Brasil, devido ao elevado grau de instabilidade apresentado historicamente, tendo como base seu contexto econômico e político, esta dificuldade é ainda maior (Sausen, Ledermann, & Fachi, 2007). Já em 1992, Johnson declarava que um dos principais problemas com que os executivos se deparam refere-se aos efeitos significativos das mudanças estratégicas nas organizações.

As Instituições de Ensino Superior (IES) visando se adaptar às novas formas de avaliação vem procedendo a mudanças estratégicas que demandam maior adaptabilidade e velocidade na obtenção dos resultados almejados. De acordo com Casartelliet al. (2010) muitas são as reflexões sobre o posicionamento estratégico adotado pelas IES e sobre a qualificação do ensino superior como um todo. Como consequência, as IES precisam tomar decisões que favoreçam a obtenção de melhores resultados e adotar práticas mais eficazes de gestão.

Pettigrew (1987) tendo como base o processo de adaptação estratégica esboçou que as organizações têm condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, e que os gestores devem avaliar as mudanças no contexto de sua organização, implementando novas estratégias para mudanças.

A responsabilidade pela formação das estratégias parte do executivo principal. Existindo na mente do líder como perspectiva, com um senso de direção e uma visão do futuro da organização. O processo de formação da estratégia é semiconsciente e a visão estratégica é maleável. Podendo ser além de um processo de planejamento e análise, um processo de negociações e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

Para Kelm e Schorr (2011) a adaptação estratégica caracteriza-se como um processo de ajuste entre a organização e seu ambiente. A organização procura ao mesmo tempo, atender as exigências do ambiente e moldá-lo de acordo com suas necessidades. Já para Alperstedt, Martignago e Fiates (2006) a adaptação estratégica é um processo de ajuste recíproco, em que a organização e o ambiente se modificam.

Pettigrew (1987) explana que o ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo, de qualquer estratégia nova, influencia na gestão de seu contexto e processo.

Assim, no presente trabalho se definiu como problema de pesquisa a seguinte questão: Como se deu a adaptação estratégica no preparatório dos alunos para o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) ocorrida na FAMETRO? Para tanto o objetivo geral consistiu em analisar as mudanças ocorridas na FAMETRO, no que diz respeito à estratégia no preparatório dos alunos para o Enade sob a égide do modelo contexto, conteúdo e processo proposto por Pettigrew.

O Enade avalia o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, ingressantes e concluintes, em relação aos conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados. O exame é obrigatório para os alunos selecionados e condição indispensável para a emissão do histórico escolar (MEC, 2012).

Frente a esse contexto, torna-se indispensável a apresentação de estudos sobre estratégias de preparação de alunos para o Enade possibilitando não só uma interação maior do aluno com o exame, como também, indiretamente, preparando-os para concursos e melhor colocação no mercado de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Estratégica

A palavra estratégia teve origem no campo militar e estava relacionada com um plano de guerra. Desde então, guardou relação com as atividades militares. De acordo com Maximiniano (2000) sua incorporação pela literatura gerencial se deu principalmente a partir dos anos 50, quando do preponderante discurso filosófico da administração científica de Taylor, Fayol e seus seguidores.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lempel (2000) podem ser encontrados diversos significados para estratégia, não existindo uma definição única e universal, sendo eles: a) plano - é compreendido como o curso da ação adotada, ou seja, criado antes da ação a ser aplicada e sendo desenvolvida conscientemente; b) pretexto - trata-se da manobra de uma empresa para superar a concorrência; c) padrão - é a corrente de ações ou a consistência de um comportamento, nesse contexto a estratégia é realizada, e não satisfaz defini-la somente como plano; d) posição - refere-se como o modo de localizar uma organização em seu ambiente, combinando-se entre si; e e) perspectiva - apresenta o termo não apenas como uma posição que tenha sido escolhida, mas, também, uma maneira de compreender o mundo.

Nas três primeiras definições aborda-se algo pretendido, conhecidas como estratégias deliberadas, e as demais se compreendem por algo realizável, ou seja, estratégias emergentes e ações que se desenvolvem sem intenção. Apesar das diferentes definições sobre o termo, é salientável que as estratégias podem ser modificadas dentro da organização de acordo com as mudanças do meio ambiente para que se adapte. Rossetto et al. (1996) comenta que as mudanças no ambiente provocam pressões nas organizações para que as mesmas se adaptem. Nesse sentido Boecker e Goodstein (1991), explanam que as organizações iniciam processos de mudanças em suas estratégias justamente porque respondem aos estímulos ambientais a que estão sujeitas.

Andrade e Santos (2007) ressaltam que na gestão estratégica se faz necessário avaliar todo o ambiente, o mais exaustivamente possível, mas sob um novo ponto de vista, já que desde o final do século 20 que se vem observando, dentre outras coisas, novas propostas de gestão, aplicadas nas mais diversas áreas empresariais, como resposta as constantes mudanças do mundo contemporâneo.

Tachizawa e Andrade (2006) relatam que esse novo conceito de gestão pode ser ampliado mediante a incorporação de atividades de controle estratégico de variáveis internas e externas à instituição, utilizando-se inclusive indicadores de gestão, de qualidade e desempenho, já que se trata de um processo adaptativo, pois para cada situação a organização pode utilizar estratégias necessárias para atingir determinado objetivo.

Gama Filho e Carvalho (1998), também vêem a gestão estratégica como um processo contínuo e adaptativo, por meio do qual uma empresa pode definir sua missão, objetivos e metas, bem como selecionar as estratégias e os meios para atingir seus objetivos em determinado período de tempo, sendo que uma das maneiras de viabilizar esse processo é por meio de constante interação com o meio ambiente externo.

É salientável que antes de definir a missão e visão, é preciso estabelecer os princípios e valores da organização, esses devem ser claros com a finalidade de favorecer a confiança e apoio dos indivíduos envolvidos a organização, pois estes serão parte fundamental no processo de mudança (De Geus, 1998).

Segundo Oliveira (1998), os processos de gestão estratégica são detalhados em três fases, conforme exposto na Figura 1, e incorporam os princípios e ferramentas do planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação estratégica incluindo sua aplicação dentro da organização.

**Fase 1** - trata-se da fase do planejamento estratégico e desdobra-se em outras quatro subfases: 1) diagnósticos estratégicos: são as análises internas e externas, na ordem forças e

fraquezas da empresa e oportunidades e ameaças ambientais; 2) definição da missão da organização: determinação do objetivo fundamental e o que a organização pretende ser no seu ambiente de negócios; 3) determinar os instrumentos prescritivos e quantitativos: objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos; e 4) definição do controle de avaliação: critérios e projetos;

**Fase 2** – aborda o desenvolvimento estratégico que consiste através de um plano tático e operacional, transformar o que foi definido na fase 1 em resultados e ações concretas.

Figura 1:

**Modelo do processo de gestão estratégica**



Fonte: Oliveira (1998, adaptado de Wheelen, & Hunger, 1992, p.12).

**Fase 3** – é no controle estratégico que acontece a geração de informações úteis como a finalidade de aprimorar as ações predeterminadas nas fases anteriores, pois avalia periodicamente os erros e busca aperfeiçoar os resultados, viabilizando o melhoramento contínuo e a adaptação a diferentes situações que surgem ao longo do tempo.

A gestão estratégica na IES deve ser superior às características do ambiente interno, ou seja, processos de decisão demorados, a estrutura envaidecida e o contínuo vício do poder devem ser isolados (Rinaldi, 2001, p. 12). É necessário um processo educativo dinâmico que facilite a ação do planejamento estratégico nas instituições de ensino focado em modelos práticos das empresas, que ainda devem buscar caracterizar-se por uma racionalidade política (Meyer Jr., & Mangolin, 2006, p. 1), ou seja, procurar ampliar a discussão aos grupos de interesse e a participação de pessoas.

## 2.2 Mudança Estratégica nas Organizações

Pettigrew (1990) diz que mudança estratégica pode ser chamada de “contextualismo”, método que de forma temporal permite analisar o contexto, conteúdo e processo de transformação nos períodos estratégicos, e as relações entre as alterações ocorridas e os diferentes momentos da história da organização. Assim a análise longitudinal, pode descrever o processo de mudança estratégica, resgatando a frequência do processo de mudança da organização, ou seja, estratégia, estrutura, processos e pessoas (Rossetto, Cunha, & Orsatto, 1997), facilitando o estudo e servindo de considerável instrumento para a tomada de decisão. Segundo Ceretta e Sausen (2010), para o sucesso da organização a competência da administração é tão importante quanto a sua estratégia, isso justifica a proatividade do gestor.

Na Figura 2 se observa uma metodologia de estudo das mudanças organizacionais. Pettigrew (1989) aborda que o conteúdo é referente aos aspectos de transformação, ou seja, pessoal, tecnologia, produtos e outros. E, processos caracterizam-se pela realização da mudança através das ações e interações dos interessados. Já em relação aos contextos internos e externos, na ordem, o primeiro é observado pela estrutura, cultura corporativa e contexto

político interno, e o segundo considera os aspectos econômicos, sociais e políticos do ambiente externo.

Figura 2:

**Metodologia de Estudo das Mudanças Organizacionais**



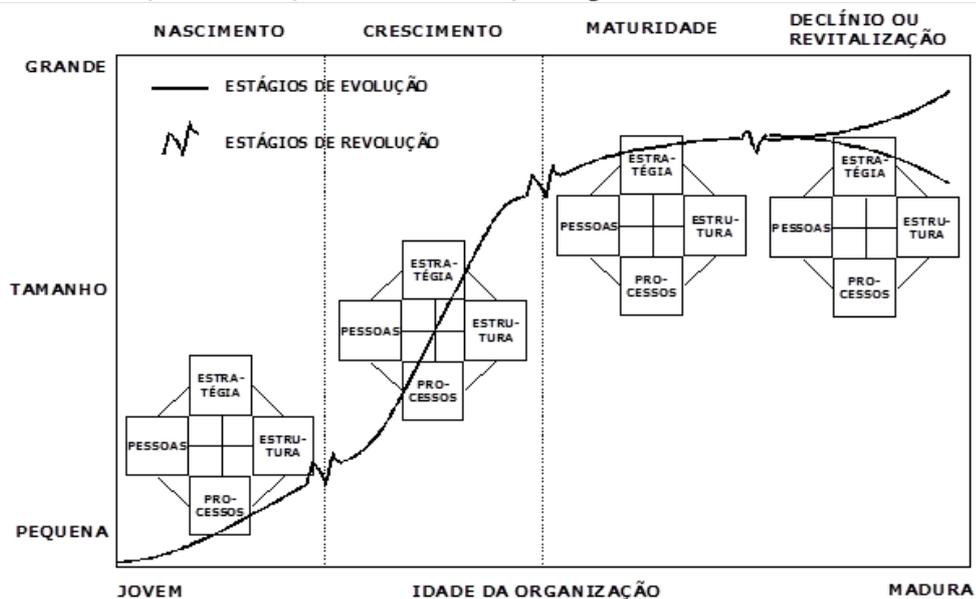
Fonte: Pettigrew (1989, p. 7).

Para Anselmo (1995) após análise dos diferentes estudos sobre mudanças estratégicas observou-se que para asseverar um desempenho favorável, as empresas buscam em cada fase de desenvolvimento ajustar suas características estratégicas, estruturais, culturais e políticas internas, favorecendo sua evolução.

Anselmo e Shinyashiki (2003) propuseram um modelo, exposto na Figura 3, que tem como base os pressupostos de que para a organização a transformação organizacional é um processo contínuo de construção e reconstrução que acontece com a finalidade de aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas para o desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais, sendo considerado o patrimônio mais valioso. Também aborda que para acontecer a transformação organizacional é essencial o empenho efetivo das pessoas. Porém, o maior desafio para a gestão é garantir um processo de mudança planejado, já que na prática as mudanças ocorrem por meio de etapas contínuas procurando gerenciar as estratégias estabelecidas, e quando há a perda de desempenho, nos momentos de crises são temporariamente suspensas para posteriormente serem ajustadas aos elementos que compõem a configuração organizacional.

Figura 3:

**Fases de Evolução e Revolução na Transformação Organizacional**



Fonte: Anselmo e Shinyashiki (2003, p. 5).

Os processos ou métodos que são utilizados para efetuar a mudança referem-se ao último elemento do estudo das mudanças organizacionais. Para analisar os métodos de mudança Mintzberg (2000) sugere duas dimensões: (i) a primeira trata da amplitude da mudança, começando pela micro mudança ou seja, caráter localizado e simples, até a macro mudança que visualiza a organização como o todo; (ii) tratam-se das abordagens do processo de mudança que se estendem as seguintes dimensões: a) Mudança Planejada – abrange um conjunto de procedimentos a serem seguidos; b) Mudança Conduzida – acontece quando um indivíduo ou grupo que ocupa uma posição de autoridade na organização supervisiona a mudança garantindo que a mesma aconteça. É caracterizada por ser guiada; e c) Mudança Evoluída – pode ser conduzida por pessoas da organização que não ocupam posição de influência, e é caracterizada por acontecer de forma desestruturada.

Segundo March (1991), as ações a serem implementadas pela organização com a finalidade de levar a mudança estratégica, podem acontecer a partir de dois conceitos o de exploração e exploração. Para o autor, a ideia principal das ações de exploração estão relacionadas pela experimentação de novas oportunidades, descobertas e inovação e está fora do escopo da estratégia atual. Os retornos dessa ação são incertos e muitas vezes negativos. No conceito exploração, as ações encontram um equilíbrio estável, pois estão relacionadas à eficiência, escolha, implementação e já fazem parte do escopo da estratégia atual da empresa. E difere da ação anterior em relação aos retornos, que frequentemente são positivos e de curto prazo. Porém é essencial para que a organização resista haver o equilíbrio entre a escolha de ambas as ações.

O processo de mudança pode acontecer por três razões:

- a) Crise e problemas: Dificuldade com a estrutura organizacional, incapacidade de atender aos clientes e restrição de recursos;
- b) Novas oportunidades: Introdução de novas tecnologias, de novos produtos ou serviços e a disponibilidade de novos recursos;
- c) Novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis, adaptação de estratégias corporativas, implementação de novos sistemas de controle. (HERZOG, apud WOOD JR et al, 1995, p. 45).

Trazendo para o mundo dos negócios que segue em constante mudança, principalmente estruturais, deve ser levada em consideração a discussão sobre a necessidade estratégica de se saber o que é o negócio e o que ele deveria ser. Para Drucker (1999), o contínuo período de mudanças estruturais e incertezas tornam crescente a congruência entre a realidade econômica, política, cultural e tecnológica com a estrutura da organização. Ainda é possível afirmar que as ações da organização se relacionam com as ações dos grupos e indivíduos de interesse do ambiente externo, assim como influencia na tomada de decisão do contexto interno. Dessa forma, a estrutura, estratégia e cultura devem ser construídas de acordo com o grupo principal e servirem como base de apoio para acontecer à mudança. (Mintzberg, 1984; Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980).

### **2.3 Estratégias de Adaptação**

Fundamentando-se no processo de adaptação estratégica da organização, Pettigrew (1987) aborda que a organização tem condições de fazer escolhas quanto as suas ações e estratégias e que os gerentes devem avaliar as mudanças no contexto de sua organização, implementando novas estratégias. Para o autor, a conjuntura da organização depende tanto das condições internas (estrutura organizacional, cultura, política interna), como também externas (sociais, político setoriais da empresa). Assim, conteúdo, contexto e processo estratégico devem estar relacionados para que a mudança estratégica seja articulada, e caso necessário o contexto possa ser alterado de acordo com o interesse dos gestores (Carvalho, Rossetto, & Viana, 1997).

Hamel e Prahalad (1995) explanam que as constantes mudanças sociais, culturais e tecnológicas fazem com que qualquer estratégia de inovação ou vantagem desenvolvidas

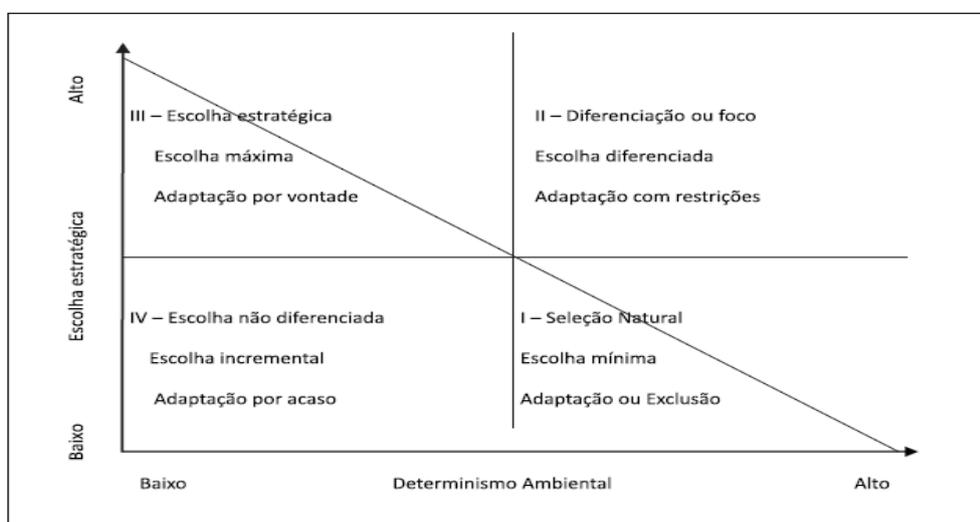
perdurem por pouco tempo, gerando assim, uma necessidade de sucessivas adaptações de estratégias pelas organizações.

A adaptação organizacional refere-se à habilidade de reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças observadas no ambiente organizacional. Os autores abordam a importância do processo de estudo de adaptação estratégica, envolvendo as visões deterministas e voluntaristas da escolha das estratégias pelos tomadores de decisão, como um importante instrumento para análise das organizações (Rossetto, & Rossetto, 2005, p. 4).

Hrebiniak e Joyce (1985) sugerem um modelo de adaptação organizacional dividida em quatro tipos: (1) seleção Natural, em que não há escolha, ou seja, as escolhas são determinadas pelo ambiente; (2) diferenciação ou foco, em que há a adaptação com restrições; (3) escolha estratégica, em que a escolha é máxima e (4) escolha não diferenciada, em que a adaptação é por acaso (Figura 4).

**Figura 4:**

Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

Em relação à Figura 4, o quadrante I mostra que a escolha estratégica é baixa e o determinismo ambiental é alto, assim Hrebiniak e Joyce (1985) explicam que a adaptação é determinada pelo ambiente e não pela organização e que as escolhas são possíveis, porém limitam-se a falta de organização dos recursos e poder. Já no quadrante II ambos são altos, no contexto de adaptação com restrições esclarece que ao optar por segmentos dentro dos limites da organização, a mesma estará seguindo uma linha estratégias de foco (Hrebiniak, & Joyce, 1985).

Ao contrário do quadrante I, é mostrado no quadrante III que a escolha estratégica é alta e o determinismo ambiental é baixo. Para Hrebiniak e Joyce (1985), a organização pode designar suas escolhas e as condições externas que pretende pertencer, pois nesse contexto existe a autonomia de recursos por parte da organização. O quadrante IV revela que a escolha estratégica e o determinismo ambiental são baixos. Por não possuir estratégia lógica e conveniente às condições ambientais esse quadrante intitula o contexto de adaptação por acaso. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), no quadrante IV a explicação mais coerente das organizações é que elas têm um conjunto de forças internas e competências que são inadequadas para as oportunidades e condições externas. Assim Hrebiniak e Joyce (1985) concluem que adaptação é definida pela interação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental, tornam-se um processo dinâmico que servem de estímulo para que aconteça a mudança satisfatória.

De acordo com Monroe (1985), Rossato (1989) e Weber (2001), o enfrentamento de mudanças na evolução histórica das instituições de ensino fez com que estas se utilizassem de muitas estratégias de adaptação.

Para Ceretta e Sausen (2010), devem-se combinar as estratégias para melhor utilização das oportunidades. Ainda enfatizam que para o sucesso da organização a competência da administração é tão importante quanto suas estratégias.

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização da presente investigação utilizou-se de pesquisa descritiva (Cervo; Bervian; Da Silva, 2007) de abordagem qualitativa (Richardson, 1999). O estudo caracterizou-se ainda como longitudinal (Salama, 1994) sendo analisado o contexto sociocultural e histórico da instituição objeto de estudo, dessa forma facilitou a identificação da dinâmica no processo da mudança e o entendimento da relação entre processo e estrutura (Pettigrew, 1985).

Com a finalidade de entender de forma mais aprofundada o processo de mudança, se utilizou também o método de Estudo de Caso (Yin, 2001), que é aplicado quando o foco é compreender fenômenos sociais complexos e contemporâneos inseridos no contexto da vida real. Yin (2001) considera que o estudo de caso é tratado como uma estratégia de pesquisa empírica que busca compreender um processo englobando abordagens específicas de coleta e análise de dados. Na estratégia de pesquisa utilizaram-se questionamentos de “o que?”, “porque” e “como” mudar, no formato de entrevista focal (Merton et al., 1990), caracterizada por acontecer no curto período de tempo em que o entrevistado responde de forma espontânea e informal as perguntas do roteiro de entrevista.

O objeto de estudo foi a Instituição de Ensino superior Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza (FAMETRO), credenciada pela Portaria nº 220 de 25/01/2002, DOU de 29/01/2002, sendo criada por educadores de considerável experiência na área. No intuito do desenvolvimento de empreendedores a FAMETRO mantém o corpo docente qualificado, integrado e envolvido nos processos de mudanças que surgem na área da educação. A escolha do objeto de estudo, deveu-se exatamente pelas exigências que acontecem no ambiente educacional e a Instituição escolhida busca continuamente adaptar-se. Aqui vale ressaltar que os dirigentes da FAMETRO autorizaram a evidenciação do nome da instituição bem como dos entrevistados envolvidos no processo de mudança.

Sendo uma das condições imposta pelo Ministério da Educação (MEC), o Exame Nacional de Avaliação de Desempenho de Estudante (Enade), em que a aplicação da prova para os alunos matriculados concluintes ou ingressantes de cada área de conhecimento é trienal, o processo de coleta de dados realizada junto ao Coordenador do Curso de Administração e a Comissão de professores responsáveis pelo planejamento e preparação dos alunos para a prova do Enade.

As entrevistas foram realizadas em novembro e dezembro de 2012 e tiveram duração em média de trinta minutos por entrevistado. Estas foram amparadas no modelo proposto por Pettigrew (1987): conteúdo, contexto e processo. As questões versavam sobre o foco da mudança (conteúdo); o ambiente interno (a estrutura, cultura, gestão) e o ambiente externo, destacando-se os aspectos nacionais, sociais, econômicos (contexto); e a forma que a mudança acontece (processo).

A análise dos dados, segundo Yin (2001), consiste no exame, categorização e classificação das evidências conforme proposições iniciais do estudo. Para tanto o autor propõe duas estratégias para a condução da análise do estudo. A primeira, baseando-se em proposições teóricas, consiste em seguir as proposições que deram origem ao estudo de caso. Como um guia elas ajudam o investigador a selecionar os dados, a organizar o estudo e a definir explicações. Já a segunda, consiste em descrever o caso. Na presente pesquisa se

utilizou da primeira estratégia fazendo uso da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2002).

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

No Quadro 1 se expõe os períodos observados na pesquisa de campo.

**Quadro 1 – Períodos observados**

Fases	Períodos	Fases	Caracterização
1 <sup>a</sup>	Antes de 2011	Tradicional	Postura passiva da IES e resultados insatisfatórios.
2 <sup>a</sup>	Primeiro Semestre de 2011 ao Segundo Semestre de 2012	Alinhamento com o Enade	Preparação e implementação de um plano, incluindo melhorias.
3 <sup>a</sup>	A partir de 2013	Nova Postura	Incrementalmente ao estilo ENADE, uma preocupação com concursos e mercado de trabalho dos alunos.

Fonte: dados da pesquisa (2012).

### 4.1 O Contexto

#### 4.1.1 Contexto Externo

O professor Paulo André participou no primeiro semestre de 2011 de uma palestra de um consultor da área educacional, Carlos Monteiro, que apresentou e discutiu um caso de sucesso de uma Instituição do Rio Grande do Norte, o que serviu como um *benchmarking* inicial para que a FAMETRO adaptasse à realidade dela.

Em 2012, o professor Paulo André participou como convidado do Evento que o MEC fomentou em Brasília para 280 instituições para falar sobre o Enade. Conversou com representantes de IES de Santa Catarina, São Paulo, Bahia e Rio de Janeiro. Era para dirimir dúvidas sobre o processo de inscrição etc. Houve a oportunidade do professor Paulo André ter contato com várias instituições do País inteiro, e foi detectado que a FAMETRO estava “anos luz à frente das ações que muitas IES estavam fazendo, poucas não tinham um plano de ação como nosso, poucas entenderam a necessidade do preparatório” (professor Paulo andré).

Após realizado o Plano de Ação da FAMETRO, este foi solicitado como *benchmarking* por outras Instituições do Ensino Superior de outros Estados.

Uma implicação externa que resultou em uma mudança interna foi uma fraude de uma faculdade na região Sul, que escolheu os melhores alunos para fazer a prova Enade. O MEC por sua vez incluiu os alunos com possibilidade de conclusão até 2013.1 do curso de administração na obrigatoriedade de fazer o exame Enade.

#### 4.1.2 Contexto Interno

De acordo com o professor Rodrigo Stefe,

a mudança na composição das questões veio até antes do Enade, em função de que a Instituição já vinha trabalhando a forma de se avaliar o aluno, mas faltava de certa forma um pouco mais de interpretação, fazer o aluno trabalhar, ler um pouco mais e entender. Então o Enade veio para agregar a tudo isso daí, a necessidade da mudança da formulação das questões como a necessidade de fazer o aluno entender também melhor e interpretar [...]. Quando a gente começou a fazer o simulado percebemos que a dificuldade do aluno era exatamente interpretar. Ler a questão e entender o que a questão queria dizer.

Assim, em função de duas avaliações mal sucedidas, com conceito 2, onde o aluno não era preparado, nem obrigado a fazer o exame Enade, a FAMETRO resolveu aprimorar a estratégia que vinha trabalhando dando um foco maior na preparação para o Enade.

Houve então uma dupla mudança: assumir uma estratégia de alinhamento com o Enade e não somente de uma avaliação e conscientizar o aluno da importância do resultado do exame para o currículo dele. A forma geral é que a Instituição entendeu que isso não era um

plano único do curso de administração, isso tinha que ser uma cultura da empresa (IES) como o todo.

O curso de administração foi o pioneiro, lançando plano de ação com premiação, bonificação e com estímulo. Isso dada à urgência para o curso, mas a Instituição entendeu que era necessário levar esse pensamento para a Instituição como um todo.

“A gente tinha uma forma tradicional de avaliação e percebeu-se que existia uma necessidade cada vez maior de trabalhar essa parte de interpretação, pois isso vale tanto para questões do Enade, quanto para concurso público” (professor Rodrigo Stefe, 2012).

Houve inicialmente uma resistência tanto do corpo discente quanto no corpo docente. Os alunos não entendiam o que era o Enade, não sabiam da obrigatoriedade, achavam que obrigatoriedade era imposta pela faculdade, e é pelo MEC.

Para o professor Carlos Donato,

o aluno só tinha ideia que o Enade só era bom para a Faculdade, não era pra ele. Então a gente tentou mostrar que um dos principais fatores era esse, que se a Faculdade tivesse nota ruim no conceito Enade isso não seria bom para ele também. Hoje o empregador estaria olhando muito essa questão da pontuação da Faculdade no Enade. Então fomos começando a mostrar pra eles que o Enade tinha que começar por eles, porque não adiantaria eles tirarem uma nota ruim, o que implicaria num baixo conceito da Faculdade, e um dos conceitos do mercado, uma das prioridades do emprego é como é que está a classificação da faculdade no Enade. Isso foi interessante, foi uma das causas.

A FAMETRO teve que demonstrar aos alunos e também aos professores o que é a ferramenta Enade, qual o objetivo do Enade, qual o mecanismo de avaliação da Instituição, e do curso, do nível de aprendizado do aluno, sendo uma avaliação no início e no final do curso, para se mensurar a evolução do conhecimento do entrante para o concluinte. Houve um esforço da Instituição em explicar o fenômeno Enade.

Com relação ao corpo docente foi uma quebra de comportamento, de paradigmas, de cultura. Alguns professores foram resistentes a mudar sua metodologia de ensino e formato de prova.

Entretanto, houve uma importante adesão de um grupo de professores, fator considerado fundamental pelo professor Paulo André.

Em sala de aula, não houve mudança de tecnologia de informação, a não ser na sistemática da metodologia de ensino, no formato e na avaliação das provas, de uma forma geral.

Desde 2011 foi estruturada uma Comissão Enade formada pelo professor Paulo André (coordenador), o professor Carlos Donato e a professora Regina, que em 2012 foi substituída pelo professor Glauber. Ressalte-se que a profa. Regina participou de todo o processo desde 2011.

Em termos de estrutura organizacional para apoiar o Enade, a comissão conta diretamente com três pessoas, o coordenador (professor Paulo André) e mais dois professores (Glauber e Carlos Donato), e uma comissão de três alunos e indiretamente com o professor Rodrigo Stefe, coordenador adjunto do curso de graduação em administração.

Para o professor Carlos Nonato “a Comissão dos alunos foi bem melhor pra gente, a interação foi grande e também a participação dos professores foi essencial. Nós tivemos uma colaboração maciça dos professores, quando queríamos, quando pedíamos”.

A fraude mencionada no contexto externo de uma faculdade da região Sul, culminando na inserção do exame Enade dos alunos do 6º semestre, rebeteu na estratégia da FAMETRO posto que teve preparar com urgência as aulas de reforço os alunos de seu 6º semestre. Os alunos do 7º e 8º semestres já estavam sendo capacitados há 1 ano.

“Quando a fraude foi descoberta, a FAMETRO teve que incluir os alunos do 6º semestre, que ainda não estavam sendo preparados com aulas de reforço para as provas Enade” (professor Paulo André).

#### **4.2 O Processo**

Antes de 2011, o processo não alcançou os resultados esperados. Houve uma adesão por um grupo pequeno de alunos. No primeiro semestre de trabalho dentre de um universo de 192 alunos, somente 35 a 40 alunos aderiram, que entendeu de imediato a necessidade de uma preparação, de uma diferenciação de conhecer o Enade.

Segundo o professor Paulo André:

com o passar do tempo os próprios alunos foram nos ajudando, estávamos a pensar numa comissão de professores, que evoluiu uma comissão de alunos, e esta ajudou muito nesse processo. Essa comissão foi pensada em 2012, tornando-se uma evolução. Essa estratégia foi muito boa, positiva. Pegamos alunos totalmente comprometidos e que nos ajudaram na divulgação, na motivação e na conscientização. Aí do meio para o final, em um universo de 192 alunos, a gente vinha com média de 90 a 110 alunos participando dessas estratégias, seja aula, palestras ou, momento de lazer (o rodizio de pizzas que fizemos para os alunos). Com todas essas estratégias a gente foi tendo uma adesão maior, a cada dia mais alunos participavam interagindo, e entendendo realmente a necessidade.

Em 2011.1 começou a preparação para a mudança, por meio de “bastidores”. Foi elaborado um Plano de Ação pelo professor Paulo André, e apresentado à Instituição para que a implantação acontecesse entre 2011.2, 2012.1 e 2012.2

Foram realizados dois simulados. O curso de administração da FAMETRO passou por dois Enade e não houve nenhum tipo de ação, daí a Instituição obteve conceito dois nas duas avaliações do MEC.

Não foram notas consideradas boas. Por quê? Porque realmente não tinha nenhum plano de conscientização do aluno, de mostrar para o aluno a necessidade de participação de adesão. A minha vinda pra cá inclusive foi isso, o foco principal. O meu convite foi para no dia-a-dia da coordenação encampar esse planejamento para o Enade. (professor Paulo André).

Com o passar do tempo os próprios alunos foram nos ajudando, estávamos a pensar numa comissão de professores e evoluiu para uma comissão também de alunos, e essa ajudou muito nesse processo.

A FAMETRO passou a ministrar palestras e preparatórios sobre elaboração e avaliação de provas Enade para os professores, inclusive os novatos, para que houvesse uma cultura nesse sentido.

Para tanto, foi escolhida uma professora que detinha experiência sobre o Enade.

As provas eram elaboradas pelos professores, que já tinham também exemplos de provas passadas.

Os professores elaboravam as questões, encaminhavam para a Comissão que analisava e selecionava as questões.

Foram convidados alguns professores para ministrar as aulas dentro dos conteúdos que trabalhavam utilizando questões do estilo Enade, discutindo essas questões com os alunos em sala, e no auditório.

Esses dois últimos simulados Enade, de 20 questões cada, chegaram pra gente na faixa de 50 a 60 questões. De certa forma, fazíamos uma seleção. Por sinal foi muito bom, copiado por outras faculdades que até nós enviamos esses simulados para que eles se orientassem também (professor Carlos Donato).

Para o professor Glauber Silvino,

A Assessoria Pedagógica já está alinhada que as provas devem ter no mínimo 10 questões, então isso já faz com que o aluno se esforce, pois no dia do Enade ele faz 40 questões em 3 horas. No dia da AP1 e AP2, o aluno faz 5, 10 questões que os professores colocavam em 2hs e meia, 3hs, isso realmente deixa o aluno acomodado em relação ao tempo.

Em 2012.2 aconteceu o domingo do Enade. Houve uma destacada ajuda dos professores.

De acordo com o professor Paulo André,

o curso de administração fez algo inédito. Colocamos 27 professores no domingo do Enade nas portas das instituições recebendo os alunos, desejando boa sorte. Isso foi um exemplo, pois também no dia-a-dia, nos informes, sem a ajuda desses professores seria muito difícil.

#### 4.3 O Conteúdo

Em 2012.1 a gente transferiu essas aulas para a noite. Basicamente essa foi a mudança de estratégia utilizada.

A partir de 2011.1 iniciaram-se aulas aos sábados, quinzenalmente, em média. A adesão dos alunos, funcionários e professores não foi à esperada, devido ao horário cansativo, e ao o trabalho de sábado de alguns alunos, dentre outros.

No decorrer do segundo semestre a FAMETRO, não só em seu curso de Administração, mas em todos os cursos entendeu que havia necessidade de se evoluir nas **elaborações de provas**, buscando maior proximidade com o Enade, em todos os cursos (Ciências Contábeis, Enfermagem, Administração etc.). Começou-se a elaborar as provas AP1 (1ª. Avaliação Parcial) e AP2 (2ª. Avaliação Parcial) mais próximas possíveis do formato Enade, para que o aluno se acostumassem e entendessem como é de fato a prova do Enade. O mesmo processo que as escolas do ensino médio fizeram com o Enem, para que o aluno se familiarize.

Os professores foram preparados na metodologia Enade por meio da elaboração da prova e também a forma de transmissão em sala acompanhando a mudança.

Entretanto, a Comissão formada do Enade não capacitou os professores, isto foi realizado por meio de uma professora.

Segundo o professor Paulo André, “a maioria dos nossos professores entendeu e compreendeu. Isso ajudou bastante”.

Baseado nas provas do “Simulado” (onde se estudavam as provas passadas de 2008 e 2010), além de tentar incluir nas disciplinas estas questões, percebeu-se que esta ação não estava dando certo.

O simulado deu uma noção melhor, pois se podia trabalhar quantitativamente e qualitativamente com os resultados. Foram adotadas estratégias como do tipo: a) segmentar os conteúdos; b) as disciplinas que estavam com um pouco mais de dificuldade, que deveriam e poderiam ser trabalhadas um pouco mais intensamente; c) capacitar professores a elaborarem questões no modelo Enade; e d) fortalecer o interpretativismo, por meio de questões específicas.

Assim, foi decidido que as aulas de reforço aconteceriam aos sábados à tarde, de 13h 30min às 16h 30min. Houve a extensão do horário para as 17h 30min a pedido dos próprios alunos. No começo a frequência foi satisfatória, mas foi decrescendo ao longo do tempo, em função também de que alunos trabalhavam aos sábados.

Para o professor Glauber Silvino,

outro fator que fragilizava as aulas de sábado era que somente alguns poucos professores estavam engajados. Quando houve a mudança e começamos a colocar a aula na semana, a frequência se tornou maior, pois o aluno já estaria aqui para assistir a aula normal e haveria maior participação dos professores.

Assim, foi decidido novamente não haver mais aulas aos sábados, pois seria um esforço extra dos alunos no final de semana, e a partir de então se passou a adotar as aulas durante o próprio turno do curso para os alunos do 6º ao 8º semestre, em uma aula conjunta, realizada no auditório, com *coffee break* e também pizzas.

As aulas aconteciam todas as semanas, mas antes do calendário de provas parciais se dava um tempo.

Como comenta o professor Rodrigo Stefe:

Então a gente fazia o calendário focado em cima dessas datas que são mais delicadas, de necessidade de estudo e não atrapalhando o conteúdo de aula. A gente tentou fazer exatamente isso, alternado os dias pra não cair em uma disciplina apenas, e dar essa condição dos alunos participarem de uma forma um pouco mais ativa. E mudou, a gente passou a ter uma frequência maior dos alunos.

A divulgação das aulas foi feita amplamente, em *facebook*, e até no próprio *site* da FAMETRO, no calendário de aula.

Para o professor Rodrigo Stefe “houve também a participação e o engajamento do Antônio, que era um aluno representante da turma, que ia as salas fazer a cobrança das turmas, incentivando a todos. E também acho que foi fundamental nesse processo”.

Dez dias antes do exame Enade, a Instituição promoveu uma palestra de motivação ministrada por um ex-jogador de futebol, Manoel Tobias, que segundo o professor Carlos Donato

foi interessante para aquela realidade [...] um ex jogador de futebol que fez uma curso superior e desse curso superior várias oportunidades surgiram. [...] mostrou para os alunos que começou de baixo e chegou onde queria, com muita força, muita vontade e foi muito bom para eles. Os alunos gostaram muito. Isso ajudou demais.

Houve outra alteração no planejamento em 2012.2, com a inclusão da **lista de exercícios** para que os alunos a devolvessem resolvida e comentada. Não estava prevista no plano inicial, então houve **uma bonificação para as notas das AP (Avaliações Parciais)**, pois só estava prevista em horário de atividade complementar.

O restante do plano continuou com pouquíssimas alterações. Os incentivos: atividade complementar, pontos na NP desde o início já estavam previstos.

Em 2011 havia como benefícios as atividades complementares e ainda prêmios para os três melhores alunos com nota Enade. O primeiro colocado no Enade ganhou uma máquina fotográfica, o segundo ganhou uma HP 12C e o terceiro um HD externo.

De acordo com o professor Carlos Donato, a partir de 2012 foram criados mais incentivos:

E também agraciando os alunos que viriam assistindo as aulas em faixas de percentual. Percentuais 100% com horas de **atividades complementares**. A faixa de 85% tinha outra quantidade de horas complementares.

As **premiações** continuaram como benefícios.

Chegamos também a um **sistema de pontuação**, dar pontos nas Avaliações Parciais. Criamos as questões do Enade. Tivemos duas listas com vinte questões preparadas pelos professores da FAMETRO no tipo Enade. Então o aluno que resolvia e acertava 85% das duas listas, a gente daria 1 ponto na AP2 (2ª. Avaliação Parcial).

Nos simulados havia **pontuação** também. No primeiro simulado as notas não foram boas, mas no segundo simulado houve alunos que de 40 questões acertaram 36.

Por fim, os alunos que atingirem um determinado conceito no Enade terão **bolsas na pós-graduação** de 100%, 50% e 30%, primeiro, segundo e terceiro lugares respectivamente.

Para o professor Carlos Donato

foi muito bom, pois eles conseguiram se conscientizar que na realidade eles teriam que fazer o Enade. Até alguns a gente entende que foi até por conta que se não fizessem o Enade não receberiam seu diploma, mas a maioria em si pegou mesmo o jeito da coisa, e achou que teria que fazer.

Nós temos excelentes alunos. A turma foi muito boa, e uma das nossas vantagens foi o seguinte, nós não escolhemos os alunos, nós não selecionamos os melhores alunos, nós preparamos todos os alunos.

Todas as ações estão documentadas, escritas e também com fotos e vídeos. Os alunos e professores podem ter acesso. A coordenação tem tudo isso.

As avaliações no estilo Enade, não são apenas para um período, e sim válidas para todos os semestres, para que ao longo desse período (Enade trienal), o aluno chegue preparado, e o foco não é somente no contexto acadêmico, mas também em exames de

concursos e no mercado de trabalho, tanto no aspecto do conceito FAMETRO, quanto no enfoque prático e interpretativo, com a realidade das empresas.

Todo o conceito Enade agora foi institucionalizado pela FAMETRO como um todo.

Para o professor Glauber Silvino,

Existem até projetos, não sei se vão ser colocados em prática semestre que vem. Tipo: a gente juntar prova segunda, quarta e sexta, ou terça e quinta. Tem que se viabilizar aí em questão e grade, pois tem alguns alunos que não estão regularmente no semestre. Tem que capacitar o aluno a tomar decisões variadas, pois no campo empresarial é tudo dinâmico, e temos que olhar em vários ângulos para tomar decisões. E fazer várias provas em um dia leva o aluno a raciocinar. Essa é uma forma de preparar o aluno para o Enade, para concurso e pra vida para o Mercado.

## 5 CONCLUSÃO

A mudança estratégica da FAMETRO ao alinhamento com a cultura Enade pode ser descrita em três etapas: uma fase passiva, tradicional, onde não era dada a devida importância aos objetivos preconizados pelo MEC por meio do exame Enade; uma fase que perdura até o final de 2012, onde foi implementado um plano efetivo de mudança de postura e posicionamento com relação ao diferencial estratégico no mercado da IES com o conceito Enade, que perdurou por três semestres, incluindo várias melhorias tangíveis; e uma terceira fase que a pesquisa iniciou essa captação, que seria uma fase além Enade, ou seja, a preocupação da FAMETRO com o *Day after*, aqui caracterizado com a fase após a formatura do aluno, seja na preparação para concurso, seja na sua inserção no mercado de trabalho.

Conclui-se, portanto, que a FAMETRO, diante de um contexto genérico a todas as IES brasileiras, imposto pelo próprio MEC, adotou um processo genericamente similar ao mercado, mas com diferenciais pontuais surgidos da própria experiência da Coordenação do curso de administração, da Comissão do Enade, dos professores que ajudaram no processo e dos alunos, evidentemente. Esses diferenciais foram não somente os aspectos intangíveis, como é o caso da conscientização do *status* do aluno no sentido de pertencer a uma IES bem conceituada no mercado, mas também por meio dos incentivos reais aqui destacados como (premiações, pontuação nas avaliações parciais e bolsas de pós-graduação), já que créditos de atividades complementares são genéricos às demais IES.

Sabe-se, ainda, de uma IES local particular que premiou os professores com remuneração fixa adicional por questão encaminhada para as simulações do Enade. Esta pode ser uma ação que a FAMETRO poderia adotar já que somente os alunos foram beneficiados, e não o corpo docente.

Sugere-se, ainda, que a FAMETRO interaja com as Associações dos profissionais dos cursos em que ela possui, como é o caso do Conselho Regional de Administração (CRA), buscando soluções de colocação dos alunos no mercado de trabalho, posto que efetivamente, as IES são basicamente focadas em ensino, não se preocupando com o aluno já formado.

Igualmente, que haja uma renovação do mesmo espírito de corpo que houve para o aqui chamado Plano Enade, nesta terceira fase que se avizinha, onde haja uma consolidação das ações com relação à cultura Enade, associadas à preocupação de Concurso e Colocação no Mercado de Trabalho, utilizando também como instrumento a prova Enade.

Este foi um estudo de caso, e como limitações pode-se elencar que foram ouvidos basicamente a Comissão Enade. Sugere-se, portanto, ampliar os estudos com as seguintes sugestões: (1) pesquisar os professores e alunos para confrontar com os achados desta pesquisa; e (2) ampliar os estudos para a realização de uma análise comparativa sobre o tema, das demais IES da capital, com a utilização de *benchmarkings* publicados de outras IES brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. dos. Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE

BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, XXII, Brasília. **Anais...** São Paulo: FEBAB, 2007.

ANSELMO, E. A. **Mudanças Estratégicas nas Empresas: Um Estudo de Caso.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-FEA/USP, São Paulo, 1995.

ANSELMO, E.; SHINYASHIKI, R. Processo de mudança organizacional: um estudo de caso. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, VI. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n.15, jan/ jun. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2002.

BOEKER, W.; GOODSTEIN, J. Organizational performance and adaptation: effects of environment and performance on changes in board composition. **Academy of Management Journal**, v.34, n.4, p.805-826, December, 1991.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C.R.; VIANNA, S. L. G. Adaptação estratégica: o caso da BerlandaMóeis e Eletrodomésticos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

CASARTELLI, A. de O.; RODRIGUES, A. C. de M.; BITTENCOURT, H. R.; GARIBOTTI, V. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 2, p. 183-197, maio/ago.2010.

CERETTA, S.; SAUS EN, J.O. Mudança e adaptação organizacional: um estudo do reposicionamento estratégico com vistas à auto sustentação financeira de uma escola de formação profissional . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMNISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DE GEUS, A. **A empresa viva.** 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 240 p, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FISHER, R. M. **Mudança e Transformação Organizacional.** In Fleury, M.T.L (coord.).As Pessoas na Organização. São Paulo, Ed. Gente, 2002.

GAMA FILHO, P. C.; CARVALHO, H. M. **Os novos compromissos da gestão universitária.** Rio de Janeiro: Editora da Universidade Gama Filho, 1998.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.6, nov./dez. 2011.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

KELM, M.; SCHORR, E. Mudança e adaptação estratégica numa empresa familiar: um estudo de caso no ramo supermercadista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMNISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-86, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. **The focused interview**: Am annual of problem sand procedures (2nded.). Glencoe, IL: The FreePress, 1990.
- MEYER Jr. V.; MANGOLIM, L. Estratégias em Universidades Privadas. In: ENCONTRO DA ANPAD, ENANPAD, XXX. Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2006.
- MORRIN, E. **O Pensamento Socialista em Ruína**. Florianópolis: EDUFSC, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.
- PETTIGREW. A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, Maria T. L.; FISHER, Rosa M. (coord.). **Poder e Cultura nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1989.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RINALDI, Rubia Nara. **Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. 2001. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C.J. C. A.; ORSSATTO, C. H. Os Stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 5, n. 9, p. 107-126, maio 1997.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.
- ROSSETTO, C. R.; LAZARETTI, K.; VARGAS, S. M. Adaptação Estratégica de uma Instituição de Ensino Profissional. **Revista Adm. FACES**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 108-129, abr./jun. 2012.
- SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 28, p. 34-42, jan./mar. 1994.
- SAUSEN, Jorge Oneide; LEDERMANN, Martin; FACHI, Jairo Roberto. As mudanças estratégicas em uma cooperativa de eletrificação rural: um olhar a partir das escolas de formação de estratégias. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 17, jan./abr. 2007.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- WOOD JR., Thomas (Coord.) **Mudança Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.