

# O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA: DA CONCEPÇÃO À PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES ESTRATÉGICOS

Mariana Pereira Querino\*  
Mário César Barreto Moraes\*\*

## Resumo

Este artigo é resultante de uma pesquisa a qual teve como objetivo identificar os fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica vivenciado pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), no período de 1964 a 2009, segundo a percepção dos gestores estratégicos da organização. Trata-se de um estudo de caso longitudinal qualitativo. Utilizando-se dados primários e secundários, conseguiu-se estabelecer a análise dos dados, efetuada de forma histórico-interpretativa, de acordo com a abordagem qualitativa adotada, embasada na Pesquisa Direta. Com isso, identificaram-se eventos críticos, divididos em quatro períodos estratégicos na análise da Adaptação Estratégica; nos momentos estudados, percebeu-se a forte influência da gestão e do ambiente externo no processo de adaptação estratégica, de modo que os fatores externos foram determinantes nas mudanças e no processo de adaptação estratégico sofrido pela organização. Palavras-chave: Adaptação Estratégica Organizacional. Mudança. Estratégia. Ambiente Interno. Ambiente Externo.

\* Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina; atuou como Analista de Trade Marketing na Brasil Kirin e atualmente é bolsista de Desenvolvimento Tecnológico do CNPq, atua como pesquisadora na Rede Sibratec de Serviços Tecnológicos de Produtos para Manufatura Mecânica; Rua Antonio Schroeder 479 Barreiros, 88110400, São José, SC; mariquerino@gmail.com

\*\* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Gerência de Engenharia pela Universidade Federal de Santa Catarina; professor titular da Universidade do Estado de Santa Catarina; possui experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégia e em Ensino, atuando principalmente nos seguintes temas: Administração, Educação, Ensino em Cursos de Graduação e pareceres na área de Educação Superior.

## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que as mudanças permeiam as organizações evidencia a sua capacidade de se adaptar ou não às exigências que essas transformações exigem. A preocupação e os questionamentos levam pesquisadores e estudiosos a investigarem como as organizações se adaptam e interagem a novas realidades emergentes.

As Instituições de Ensino Superior (IESs), pensadas como organizações, dentro do contexto de mudança e incerteza ambiental sofrem influência tanto interna quanto externa – desde todas as forças que igualmente afetam as demais organizações até as dificuldades decorrentes da própria expansão do ensino superior, legislação e intervenções governamentais.

A compreensão da organização em uma perspectiva multidisciplinar se confunde com a própria natureza do ser humano, revelando uma multidimensionalidade que em maior ou em menor grau favorece a capacidade de adaptação às mudanças. Assim, a estabilidade e a previsibilidade cedem espaço à flexibilidade e à dinamicidade.

As organizações, de natureza pública ou privada, recebem influências ou influenciam; devem se adequar a legislações, tributos, regimentos; são socialmente responsáveis ou se adequam a esse contexto, enfim, estão em constante processo de mudança, adequação e transformação de processos, a fim de se manterem atuantes e vigentes no mercado. Estudos acerca da temática mudanças e adaptação estratégica nas organizações promovem o debate interno acerca dos principais acontecimentos que levaram a tomadas de decisão, revelando sua própria capacidade de adequação.

Nesse processo de adequação, desenvolveu-se um estudo acerca da adaptação estratégica de uma organização de ensino superior, ressaltando-se que a pesquisa aufere condições para verificar e conduzir um plano de desenvolvimento, acerca do que foi vivenciado pela organização e suas perspectivas de futuro.

Ao exposto, mister se torna avaliar a historicidade da organização por meio desse enfoque e conhecer os fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica, de modo que a formulação da estratégia seja algo consistente e pereene, baseada em características únicas, distintas e que vão ao encontro dos valores organizacionais.

Revela-se como um desafio para as IESs conhecerem os fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica, já que a revolução do conheci-

mento, promovida pelo avanço das tecnologias de informação, contribuem para o desenvolvimento das estratégias.

Considerando-se o ritmo com que as transformações inundam o cenário do ensino superior e os efeitos trazidos com as mudanças, é importante que as organizações educacionais públicas entendam toda a sua evolução e consigam desenvolver um modelo de administração estratégica adequado às exigências atuais e futuras.

Assim, o objetivo deste trabalho foi identificar os fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica vivenciado pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), no período de 1964 a 2009, segundo a percepção dos gestores estratégicos da organização. Como objetivos específicos, buscou-se compreender os fatores internos que foram relevantes, durante o processo de adaptação estratégica, ocorridos ao longo de seu ciclo de vida; caracterizar os fatores externos relevantes durante o processo de adaptação estratégica, ocorridos ao longo de seu ciclo de vida; verificar os tipos de impactos causados pelos fatores internos e externos identificados e relacionar o tipo de adaptação estratégica em razão das mudanças organizacionais sofridas pela organização.

Para isso, concebeu-se uma estrutura de estudo baseada em autores da Área de Estratégia para a fundamentação teórica da pesquisa. Pensar a organização diante de um cenário em constante transformação acarreta reavaliar a tomada de decisão. Nesse sentido, baseou-se no estudo balizado pelo entendimento de Pettigrew (1987); a tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre ideias a respeito do contexto da mudança (o “porquê”), do processo de mudança (o “como”) e do conteúdo da mudança (o “o que”). concepção (etapa já delineada), desenvolvimento e comercialização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Ao se pensar em adaptação, pressupõe-se flexibilidade e maleabilidade diante de um evento corrente. As organizações estão em constante mudança, por estarem interligadas ao ambiente externo e às suas interações. Beinhocker (1999), ao estudar a origem da estratégia, percebeu que um grande número de cientistas e um crescente número de economistas estavam convencidos de que o mercado e as organizações são sistemas complexos sujeitos às mesmas mudanças e interações

que influenciam todo o ambiente. De fato, influenciam e dificultam a determinação de que tipo de comportamento se deve adotar frente às mudanças.

Nessa corrente de mudanças, pode-se considerar, a partir de estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1979), que a adaptação estratégica circunda os níveis da organização, mas também do ambiente, sendo influenciado por coalizações internas e externas. Não obstante, Miles e Snow (1978, p. 121) identificam que “[...] a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições.”

Para Santos (2004), o conceito de adaptação estratégica organizacional pode ser entendido como um processo de ajuste recíproco entre a organização e o ambiente. Motta (1986), no entanto, atribui, de maneira simplificada, que os principais processos de adaptação estratégica organizacional advêm da significativa alteração das formas de produção, com o fim das corporações medievais – o fim do artesanato familiar e o aparecimento do sistema fabril.

Miles e Snow (2003) mencionam que a compreensão do processo de adaptação organizacional estratégica é uma tentativa de responder a algumas questões organizacionais e gerenciais, ou seja, a abordagem é acerca das atitudes frente a mudanças ou incertezas organizacionais, quais características devem ser alteradas para uma adaptação eficaz, identificando o que aumenta ou inibe a capacidade da organização em se adequar ao ambiente e a capacidade das estratégias, estruturas e processos capazes de atenderem a todas as condições ambientais.

As contingências ambientais remetem a mudanças, a processos adaptativos. Por isso, realizando um retrospecto em pesquisas acadêmicas em adaptação estratégica organizacional, verifica-se que abordagens teóricas demonstram a preocupação entre a relação do ambiente com as organizações.

Pesquisas realizadas a partir da década de 1960 revelaram que fatores ambientais como variáveis afetam as características ambientais. Entre estas pesquisas, destacam-se para os estudos de Burns e Stalker (1961), Chandler (1990), Woodward (1965), Emery e Trist (1965) e Lawrence e Lorsch (1967). Cada um deles verificou que as organizações se adaptam e se ajustam às variáveis ambientais. Em um estudo em indústrias sobre os sistemas mecanicistas e orgânicos das organizações, Burns e Stalker (1961) verificaram que há, em ambos, uma forte relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo das organizações estudadas. Chandler (1990), ao estudar sobre estratégia e estrutura organizacional, também em indústrias, concluiu que no contexto industrial a estrutura organizacional foi sendo, gradativa-

mente, determinada pelas estratégias mercadológicas. Woodward (1965) percebeu, por meio de pesquisa na área industrial, que a tecnologia como variável externa às organizações é fator determinante para a criação e a condução de sistemas de gestão e organizacionais. Emery e Trist (1965), no estudo sobre os contextos ambientais e as consequências para as organizações, classificaram o processo às reações ambientais que ocorrem continuamente e circundam os contextos organizacionais, que determinam estruturas e comportamentos organizacionais. Lawrence e Lorsch (1967) concluíram, em sua pesquisa sobre a defrontação entre organizações e ambiente, que há dois problemas básicos: diferenciação e integração.

Percebe-se que estas pesquisas concluíram a força da incidência do ambiente às estruturas e ao comportamento organizacional. A Teoria Contingencial, de acordo com Donaldson (2001), estabelece que não há uma estrutura organizacional unilateral e efetiva para todos os tipos de organizações, e os fatores contingenciais (estratégia, tamanho, incerteza em relação à tarefa, tecnologia) refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Menciona, ainda, que para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura aos fatores contingenciais e assim ao ambiente, ou seja, deve se adaptar ao ambiente em que se encontra inserida.

Alperstedt (2000) relata que, além das teorias da administração, por meio das quais se buscou compreender a relação existente entre a organização e o seu ambiente, encontram-se na teoria organizacional duas perspectivas que podem clarificar o entendimento do processo de adaptação estratégica das organizações: as visões determinista e voluntarista.

A visão determinista concebe as organizações coagidas e controladas por um ambiente organizacional imutável, e a visão voluntarista defende que as organizações podem fazer escolhas estratégicas e influenciar o ambiente em que operam. Incluem-se nessa área de estudo pesquisas relacionadas à origem das mudanças estratégicas ocorridas no processo de adaptação da empresa, se determinadas pelo voluntarismo da ação deliberada de seus gestores ou pelo determinismo das condições ambientais externas, conforme mencionam Hrebiniak e Joyce (1985).

Diante disso, Santos (2004) explora com propriedade que a nova realidade industrial forçou as organizações a desenvolverem um processo de adaptação estratégica organizacional para lidar com a racionalidade calculada, a fim de garantir uma eficiência uniforme da produção em massa, da acentuação do trabalho e da mecanização.

Tanto a Teoria Contingencial quanto a Organizacional, por meio da visão determinista e voluntarista, concebem a influência do ambiente externo às organizações; questões subjetivas não são amplamente consideradas (ALPERSTEDT, 2000). Em contrapartida à Teoria Contingencial, de acordo com Alperstedt (2000), ignorou o processo em que ocorre a adaptação organizacional, concentrando-se apenas na relação organização *versus* ambiente. Difundido pelo ideal de Pettigrew (1987, p. 657), a mudança é promovida pela interação do contexto (interno e externo), processo e conteúdo, em que “[...] a mudança estratégica como um processo analítico racional de ambientes que considere recursos e lacunas, avaliando as alternativas estratégicas, e escolhendo e implementando cuidadosamente resultados.”

Nesse sentido, Pettigrew e Whipp (1993) propõem que deve haver comunicação entre as três dimensões essenciais da adaptação estratégica: contexto, processo e conteúdo.

O contexto, na visão de Pettigrew, Woodman e Cameron (2001, p. 698), pode ser entendido como:

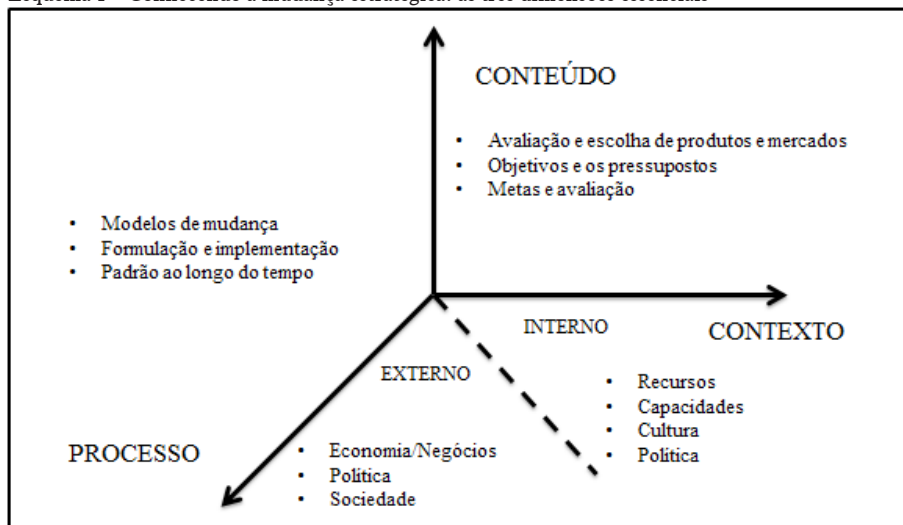
O contexto foi dicotomizado para os contextos internos e externos das organizações. O contexto externo inclui o ambiente econômico, social, político e o segmento em que a empresa foi alocada. O contexto interno, entretanto, foi definido como as características dos ambientes estruturais, culturais e político da organização, através do qual, ideias e ações prosseguirão para acontecer a mudança.

A dimensão conteúdo – o “o que” da mudança – refere-se, de acordo com Pettigrew (1987, p. 657) “[...] às áreas particulares de transformação sob exame. Assim, a empresa pode estar a tentar mudar, tecnologia, produtos, pessoas, posicionamento geográfico, ou mesmo a cultura corporativa.”

Já a dimensão processo enseja, de acordo com Pettigrew (1987), as ações, reações e interações organizacionais e, como isso, muda a empresa de seu presente ao seu estado futuro. Estudar a adaptação estratégica organizacional como um processo dinâmico revela que, para qualquer dada organização, elementos ou variáveis há relação entre a escolha gerencial e influência ambiental (CHILD, 1972, 1997; GERSICK, 1994; HREBINIAK; JOYCE, 1985 apud PETTIGREW; HATUM, 2006, p. 116).

Pettigrew (1987 apud FLEURY; FISCHER, 2007, p. 147) menciona que “[...] o quê da mudança está sempre contido no item conteúdo, muito do porquê da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o como da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.”

Esquema 1 – Conhecendo a mudança estratégica: as três dimensões essenciais



Fonte: adaptado de Pettigrew e Whipp (1993).

A configuração e o entendimento propostos por Pettigrew e Whipp (1993) apontam que a mudança estratégica é um processo contínuo que ocorre em determinados contextos. A isso, Pettigrew (1987, p. 650) menciona que:

[...] a continuidade e mudança, padrões e idiosincrasias, as ações de indivíduos e grupos, e processos de estruturação. Dê processos histórico e social a chance de revelar a sua desordem. Para entender a mudança, examine a justaposição entre o analítico e o político, o papel das pessoas excepcionais e extremas circunstâncias, as forças que permitem restringir e o meio ambiente e explorar algumas das condições em que misturas destas ocorrerem.

A preocupação com os estudos da mudança deve ser encarada, de acordo com Pettigrew (1987) como a visão holística e a dinamicidade da mudança propriamente dita e não somente apenas com a complexidade que a mudança acontece.

Os autores consideram que, é impossível compreender a mudança considerando acontecimentos isolados. Dessa forma, concluem que:

A característica da dimensão processual é que as estratégias não avançam de uma forma direta e linear, nem facilmente identificáveis, através de fases sequenciais. Muito pelo contrário, o padrão é muito mais apropriadamente visto como contínuo, interativo e incerto. (PETTIGREW; WHIPP, 1993, p. 27).

Não obstante, tal distinção não impede a interação entre as visões determinista e voluntarista. Santos (2004) menciona que organizações complexas

deveriam admitir ambas as orientações e trabalhar uma perspectiva de composição – orientação interativa do processo de adaptação estratégica nas organizações.

Barros (2007) argumenta que uma organização adaptativa precisa:

- a) ser flexível e capaz de rápida recuperação;
- b) ser aberta a ideias, com atenção tanto no presente quanto nas mudanças ambientais do futuro;
- c) aprender por meio das experiências;
- d) ser rápida nas respostas.

Estas percepções demonstram o quanto as organizações se relacionam com o ambiente externo que as permeia.

Do ponto de vista da ciência social, Pettigrew e Hatum (2006, p. 116 apud Tomlinson, 2008) consideram a adaptação estratégica como “[...] a capacidade de uma organização de mudar em si, ou a forma como ele se comporta, a fim de sobreviver em face das mudanças externas que não foram previstos em qualquer forma precisa quando a organização foi projetada.”

Essa imprevisibilidade ambiental pode levar as organizações a repensarem suas ações frente às transformações decorrentes do ambiente ao qual estão inseridas. Em face disso, Pereira (2000) argumenta que a organização pode adaptar sua estrutura, seu sistema de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, sua tecnologia, seus produtos, seus valores e suas normas, ou pode, ainda, adaptar sua definição de ambiente. Conhecendo-se isso, tem-se que as organizações possuem a capacidade de se adaptar frente às mudanças ambientais e sua interação com as organizações.

## 2.2 O AMBIENTE E AS ORGANIZAÇÕES

As organizações se encontram em constante interação com o ambiente, diferentemente do pensamento da administração clássica, que atribuía às organizações uma visão de sistemas relativamente fechados, ou seja, pouca, se é que alguma atenção era cedida à adaptação da organização frente às mudanças decorrentes do ambiente externo (BOWDITCH; BUONO 2004). Sabe-se, no entanto, que na concepção de um estudo sobre ambiente, deve-se elencar tanto o ambiente interno quanto o externo às adequações no contexto organizacional. Essa divisão



acontece, em razão do fato de que as organizações possuem processos internos, liderança, relações sociais internas e coalizões.

Um diagnóstico do ambiente externo e interno constitui um pré-requisito para os gerentes obterem sucesso na elaboração de uma estratégia, criarem vantagem competitiva e condições de melhorar seu desempenho (THOMPSON; JUNIOR, 2008).

A configuração do ambiente organizacional não se restringe às suas atividades e rotinas internas. Cada vez mais as empresas enfrentam cenários turbulentos, complexos e globalizados – condições que dificultam, ainda mais, a interpretação e a tomada de decisão (HITT; HOSKISSON; IRELAND, 2005).

A todos os elementos externos aos limites da organização, entende-se a configuração do ambiente organizacional. Bowditch e Buono (2002, p. 147) definem como ambiente organizacional todos os elementos fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização integralmente ou parte dela. Complementam que o ambiente não é uma variável estática, mas mutável, porém, o grau de estabilidade varia de acordo com cada organização. Por isso, sugerem a estabilidade e a complexidade ambiental:

Um modo de se avaliar o efeito potencial da mudança ambiental sobre uma organização se baseia em duas dimensões: grau de estabilidade e grau de complexidade. A dimensão estabilidade se refere até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos. Um ambiente é considerado estável se permanecer relativamente o mesmo durante um certo período de tempo. Ambientes instáveis, por outro lado, são aqueles que passam por mudanças abruptas, que são rápidas e muitas vezes inesperadas. A dimensão complexidade se refere à quantidade de elementos relevantes diferentes externos no ambiente de uma organização. Um ambiente complexo consiste de um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização, ao passo que um ambiente simples se caracteriza por apenas alguns poucos fatores externos importantes.

As dimensões do ambiente, bem como as influências exercidas, promovem discussões, ao ponto que os teóricos de estudos organizacionais enfatizam que as organizações devem se adaptar em seus ambientes se elas quiserem se manter atuantes (DUNCAN, 1972). O autor descreve, em seu artigo, que o conceito de ambiente, com seus componentes e dimensões relevantes não vem sendo bem especificada na literatura até então existente. Duncan (1972) revela em seu estudo o ambiente interno e externo – cada qual com suas dimensões e características próprias. O ambiente interno é composto por todas as dimensões físicas e sociais

dentro dos limites da organização. Por outro lado, o ambiente externo envolve as dimensões que estão além das fronteiras da organização.

Uma definição próxima de ambiente, na percepção de Duncan (1972), foi elaborada por Rice (1963 apud Duncan, 1972), que atribui ao ambiente interno as relações interpessoais dos membros e suas interações; já ao ambiente externo inclui a essas interações outros indivíduos, grupos e instituições.

A consideração do estudo do ambiente externo às organizações foi desenvolvida por outros autores, como Bourgeois (1980), Van De Ven (2001) e Robbins (1987), que analisam as estratégias organizacionais e o ambiente externo.

Trabalhos conceituais (EMERY; TRIST, 1965; TERREBERRY, 1968; THOMPSON, 1967 apud BOURGEOIS, 1980) enfatizam que as organizações devem se adaptar às forças externas, em ordem de se manterem viáveis no mercado. Bourgeois (1980) afirma ainda que o ambiente externo está relacionado à estratégia organizacional em dois sentidos: tendências amplas e análise para adequá-las a novas metas. Isso significa dizer que deve haver preocupação tanto com a economia, demografia quanto com a rapidez e a descontinuidade ambiental.

Van De Ven (2001) aplica a estas tendências amplas do ambiente externo seis dimensões: capacidade, homogeneidade, heterogeneidade, estabilidade e instabilidade, concentração e dispersão, convergência e divergência e grau de turbulência mercadológica.

Em consonância, Aldrich (1979 apud HALL, 2004) classifica as dimensões ambientais em elementos analíticos de capacidade ambiental (nível de recursos disponíveis a uma organização), homogeneidade-heterogeneidade ambiental (diferenciação no interior do ambiente), estabilidade-instabilidade ambiental (grau de rotatividade ambiental), concentração-dispersão ambiental (distribuição dos elementos no ambiente), consenso-dissensão ambiental (domínio de um mercado) e turbulência ambiental (grau elevado de interconexão ambiental).

A ideia de Robbins (1987) vai ao encontro dos demais autores apresentados – define que o ambiente é tudo o que está fora dos limites da organização. Em seu estudo, segmentou o ambiente em comum e específico. O ambiente comum engloba as condições que podem gerar algum tipo de impacto na organização, mas que sua relevância não é deliberadamente clara. Por outro lado, o ambiente específico afeta relevantemente a busca da organização em atingir seus objetivos – clientes, concorrência, governo – são alguns dos atores elencados pelo autor que exercem influência direta nas organizações.

Autores contemporâneos como Stoner e Freeman (1999) e Hall (2004) acrescentam que o ambiente é composto por elementos externos às organizações e que interferem direta ou indiretamente ao seu contexto e que podem ser objeto ou sujeito do ambiente – ora influenciando o ambiente, ora recebendo influências. Percebendo isso, Bowditch e Buono (2002, p. 162) relataram que “[...] embora as organizações possam aprender sobre e se adaptar ao seu ambiente, elas também podem, em graus diferentes, igualmente modificar e controlar o seu ambiente.”

As pesquisas acerca da influência do ambiente externo incidente às organizações demonstram que esse é um aspecto que deve ser considerado ao estudo das estratégias organizacionais, na análise dos fatos ocorridos para determinar a historicidade organizacional, bem como o entendimento para conceber estratégias futuras.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para identificar os fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica vivenciado pela organização estudada, sob a ótica de seus gestores estratégicos, foi escolhido como método o estudo de caso. O estudo de caso é definido por Yin (2001) como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas. Por isso, esta pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, delineada mediante um estudo de caso, utilizando-se de análise documental e de entrevistas em profundidade.

Considerando-se que o estudo está baseado em dimensões estratégicas, de acordo com a metodologia de Pettigrew (1987) pautada em contexto, conteúdo e processo, avaliou-se, qualitativamente, de que forma ocorreu a adaptação estratégica da Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), desde a sua concepção em 1964 até 2009, em que a perspectiva dos envolvidos ao longo desse período foi elemento direcionador e decisivo para que a abordagem deste estudo se baseasse em uma pesquisa qualitativa (RIBEIRO, 2006).

Conhecer a historicidade permite traçar uma linha do tempo, em que escolhas e decisões tomadas refletem os acontecimentos presentes e futuros. O estudo da adaptação estratégica, revelado por Pettigrew (1987, p. 655), diz que se deve perceber a continuidade e a mudança, os padrões e as idiosincrasias, as

ações de indivíduos e grupos, e processos de estruturação, pois em muitos casos as “[...] pesquisas sobre mudanças organizacionais são, muitas vezes, ahistórico, aprocessual e acontextual.”

Para dar legitimidade à pesquisa de adaptação estratégica, buscou-se conhecer os eventos históricos que serviram de base para a concepção do estudo sobre o processo de adaptação estratégica da Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG) desde a sua concepção em 1964 até a gestão finda em 2009.

Justifica-se a escolha, em decorrência do fato de ter sido a primeira escola estadual de gestão do Estado de Santa Catarina, criada para a formação de gestores estratégicos que pudessem suprir a necessidade local de desenvolvimento e mão de obra especializada para atuarem nas organizações públicas e privadas. Desse modo, tem-se o nascimento da Escola Superior de Administração e Gerência como marco histórico da educação estadual, bem como base para o desenvolvimento da Universidade do Estado de Santa Catarina.

A pesquisa em questão priorizou levantar dados de características gerais, utilizando-se de análise de documentos oficiais, legislação, materiais informativos e entrevistas com os gestores estratégicos, baseadas em perguntas objetivas, que fazem referência desde a concepção da ESAG até os dias atuais, no que se refere à temática estratégia e adaptação estratégica. A determinação do período considera a idealização da organização até a gestão finda em 2009.

A análise dos dados coletados é feita a partir dos elementos-chave pontuados tanto na pesquisa em profundidade quanto na construção de uma linha do tempo, baseada nos documentos analisados. Essa etapa se realizou de forma descritiva e interpretativa, embasada na pesquisa direta proposta por Mintzberg (1979), a qual propôs em seu estudo que a pesquisa direta deve conter caráter longitudinal.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para compor os períodos estratégicos que a organização estudada passou ao longo de sua existência, desde sua concepção em 1964 até 2009, buscaram-se evidências em documentos e informativos, do acervo histórico da Instituição e legislação educacional proposta pelo Ministério da Educação (MEC) ao longo do período analisado. Os relatos dos gestores estratégicos, que fizeram parte deste período, foram obtidos por meio de entrevistas diretas.

O processo de adaptação estratégica da ESAG foi dividido em quatro períodos, de modo que, por meio de uma análise histórico-interpretiva, os dados documentais e as informações coletadas nas entrevistas foram relacionados à literatura estudada, evidenciando, assim, os eventos críticos que representaram relevância significativa e influência no processo de adaptação estratégica.

Os períodos estratégicos foram estruturados e pensados de acordo com eventos críticos que promoveram mudanças significativas e tendo por base as três dimensões definidas no modelo estudado por Pettigrew: contexto, conteúdo e processo (FLEURY; FISCHER, 2007). As análises serão apresentadas a seguir, conforme os dados coletados:

- a) Período de 1964 a 1969: Formação;
- b) Período de 1970 a 1990: Consolidação;
- c) Período de 1991 a 2003: Transformação;
- d) Período de 2004 a 2009: Desafios.

Com a definição dos períodos estratégicos, iniciou-se a análise dos eventos críticos, que identificam o processo de adaptação estratégica de cada um deles.

#### 4.1 O PERÍODO DE 1964 A 1969: FORMAÇÃO

O primeiro período analisado é o berço da Instituição. As principais tomadas de decisão que formaram a Escola são percebidas e fomentaram o processo de adaptação estratégica.

As estratégias de implantação da Escola, concebidas de forma deliberada – as ações foram efetivamente implantadas – demonstraram o modo empreendedor de elaboração destas, promovidas por uma liderança, conforme conceitua Mintzberg (1979). O conjunto de ações criadas vai ao encontro do que Robbins (1990) preconiza na visão estratégica do *planning mode*, pois houve a preocupação em desenvolver as diretrizes da escola com antecedência.

Observa-se que nesse período estratégico todas as ações da liderança estiveram voltadas para a concepção da Escola. A ideia de criar uma escola para formar gestores partiu do Governo estadual, em que havia o desejo de promover o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. E isso foi possível, pois “[...] o binômio educação e desenvolvimento foi estrategicamente planejado com a criação das duas primeiras Leis do Sistema Estadual de Ensino de 1963 e de 1969.” (AGUIAR, 2009).

Nesse momento, caracteriza-se um forte crescimento econômico e social, promovido pela urbanização e pelo desenvolvimento do Estado, conforme Aguiar (2009, p. 148) descreve:

O acentuado desenvolvimento econômico em curso produziu o aumento da população urbana catarinense que, de uma população até então predominantemente rural, passou a ser marcada pelo predomínio do urbano. Concomitantemente, há um aumento do leque de empregos [...] expressando a necessidade do letramento e do avanço da escolarização.

Ainda neste período, o contexto da Educação Superior no Brasil, em se tratando dos cursos de Administração, determina a Base Curricular do Curso de Administração, conforme o Parecer n. 307/66, elencando as disciplinas básicas de formação. A Escala Superior de Administração e Gerência (1986), nesse sentido, já estava em consonância com o Parecer do Conselho Nacional de Educação. Outras disciplinas foram incluídas ao currículo, no entanto, contemplava-se o estabelecido no parecer nacional, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Parecer 307/66 *versus* Currículo Básico da ESAG em 1966

Resolução n. 307/66	Currículo ESAG
Matemática	Matemática
Estatística	Estatística
Contabilidade	Contabilidade
Teoria Econômica	Introdução à Economia
Economia Brasileira	História da Economia do Brasil
Psicologia Aplicada à Administração	Formação Econômica Brasileira
Sociologia Aplicada à Administração	Geografia Econômica
Instituições de Direito Público e Privado	Sociologia
Legislação Social	Projetos
Legislação Tributária	Direito Administrativo
Teoria Geral da Administração	Introdução à Administração
Administração Financeira e Orçamento	Ciência das Finanças
Administração de Pessoal	Instituições do Direito Público
Administração de Material	Instituições do Direito Privado
Direito Administrativo	Administração
Administração de Produção	Direito Econômico
Administração de Vendas	Tributação
	Economia Bancária Internacional
	Desenvolvimento

Fonte: adaptado do Conselho Federal de Administração e Arquivo Geral ESAG (2012).

A incorporação à Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) aconteceu em 1965, porém, esse fato não influenciou sobremaneira a tomada de decisão da ESAG, nem mesmo o andamento de suas atividades, fato que pode ser observado em um dos relatos dos entrevistados:

A ESAG teve muita liderança própria sabe, desde o começo. Então to falando de 40 e tantos anos atrás. Mas desde o começo ela sempre teve muito ímpeto, ousadia, muita criatividade, enquanto o restante da sociedade, das empresas, dos negócios, do serviço público, andavam naquela ocasião muito devagar, então a ESAG saiu na frente. (Entrevistado 3) (informação verbal).

Percebe-se que mesmo a Escola incorporada à Universidade, mantém sua estrutura administrativa e acadêmica. O processo decisório possuía, também, autonomia concedida pelo próprio Governador do Estado Ivo Silveira ao indicar o professor João Batista Bonassis para assumir o cargo de Diretor de Implantação da ESAG, garantindo essa independência à Escola.

Pautada no lema Escola-Empresa-Comunidade, a ESAG, mediante o forte engajamento docente na iniciativa pública e/ou privada, somado ao comprometimento discente, preconizava o desenvolvimento e a formação de gestores para atuarem no mercado catarinense. Para isso, um dos princípios norteadores da organização objetivava manter o intercâmbio com as universidades, escolas de administração e outras instituições, o que fora cumprido, visto que houve a parceria com a Fundação Getulio Vargas, fato este elencado nas entrevistas:

Em 1968 houve a primeira eleição, então nós elegemos um colega a diretor – professor de Filosofia. Que foi quem criou esse lema “escola, empresa, comunidade”. E ele conseguiu na época – veja bem, em 1970 quando se formou a primeira turma – um convênio com a Fundação Getulio Vargas (FGV) de São Paulo, para que os professores e os recém-formados (os mais destacados) fossem fazer especialização em São Paulo. Ora, 1970 são 40 anos atrás. Então a ESAG já remetia professores do seu quadro para fazer especialização fora daqui e logo na FGV, que era o clímax da época [...] então a partir dali, os professores já voltaram com novos pensamentos, com novas visões. (Entrevistado 3) (informação verbal).

Outro fator de destaque é a criação do Instituto Técnico de Administração e Gerência (ITAG). O ITAG buscou fortalecer a ligação entre a Escola e a Comunidade, fortalecendo esse vínculo por meio da prestação de serviços, por meio da realização de pesquisas, consultorias, treinamentos e cursos. Com isso, garantia sua autonomia financeira e contribuía para o desenvolvimento da Esco-

la. Esse engajamento do ITAG, nessa época, foi bastante lembrado pelos entrevistados, em virtude da sua contribuição para o desenvolvimento do Estado, da Comunidade e da própria Escola, conforme relatos:

Quando a ESAG começou, um pouco antes de ela começar [...] eu fui diretor de ensino com o professor Antenor Napolini. Na época nós tínhamos um lema: escola, empresa, comunidade. Então houve uma inserção muito forte da ESAG na comunidade, com serviços, do que existia então o ITAG, que era o órgão prestador de serviços [...] Como fato mais relevante, que dizer, o que alavancou a ESAG, o ITAG, etc., foi um trabalho do ITAG [...], em que o Secretário da Fazenda nos trouxe a lei de criação da Caixa Econômica e nos disse: Façam funcionar [...] E aí nós colocamos a Caixa Econômica a funcionar. (Entrevistado 2) (informação verbal).

Em 1968, veja bem, foi criado já naquela época, que visão do Diretor da época, foi criado o Instituto Técnico de Administração e Gerência que a gente chamava de ITAG. Que era um prestador de serviços para as empresas públicas e privadas. Em que os projetos eram realizados com a participação dos alunos. Então este Instituto Técnico de Administração e Gerência, que até eu fui o primeiro Coordenador, teve um papel muito grande na consolidação desse conceito de convivência com a comunidade. (Entrevistado 3) (informação verbal).

A proximidade do ITAG ao mercado e à comunidade permitia desenvolver novos projetos, promover cursos e isso refletiu, de certa forma, no desenvolvimento do primeiro Curso de Pós-Graduação em Administração Pública em 1977, visto a necessidade de capacitar gestores para atuarem no serviço público.

Analisando esse primeiro período à luz dos estudos das três dimensões básicas – contexto, conteúdo e processo – formuladas por Pettigrew (1987), entende-se que a incorporação da ESAG à Udesc reflete o contexto da mudança, no âmbito externo em duas frentes: a determinação da Base Curricular de formação mínima do Curso de Administração em 1966, e, pelo próprio Governo do Estado de Santa Catarina, ao instituir Leis do Sistema Estadual de Ensino e a incorporação da ESAG à Udesc por meio do Governo do Estado. Na concepção de Pettigrew e Whipp (1983), o contexto externo envolve economia e negócios, polícia e sociedade, isto é, a ESAG suplantou, para o modelo de desenvolvimento do Estado na época, a ideia de formar profissionais que promovessem e potencializassem a economia catarinense.

O contexto interno, buscando se adequar às necessidades emergentes do Governo do Estado e de seu contexto externo, promoveu a implantação da ESAG, com regimento e sede própria para o desenvolvimento de suas atividades; a criação do ITAG, permitindo o aprimoramento dos profissionais e das orga-



nizações, e; a mudança de sede, ganhando espaço e reconhecimento no cenário empresarial catarinense.

Para a dimensão conteúdo, elencam-se dois atributos ao processo de adaptação estratégica organizacional. Um deles é a formulação do Regimento da ESAG, em que objetivo, estruturação e premissas foram estabelecidas para que houvesse o alinhamento entre as demandas e as necessidades do Estado à razão de ser da Escola.

Como tudo isso mudou? A dimensão processo categoriza os meios que precederam a adaptação estratégica organizacional. Dessa forma, os principais agentes de mudança são: o engajamento docente e discente como propulsores da mudança e aprimoramento constante e a aproximação com o mercado promovido pelo ITAG. A criação do DAAG e da Biblioteca da ESAG demonstram o forte engajamento discente, por meio de ações, mudanças e participação, que pode ser expresso pelo relato de um dos entrevistados:

Tinha uma participação expressiva do Diretório [...] O Diretório não era um mero apêndice [...] O aluno se sente diferente na mudança. O DAAG foi um agente de mudança na ESAG. Na verdade, no começo, que era uma época de revolução, o DAAG era uma coisa meio assim né [...] o pessoal ficava meio olhando de lado, mas isso em seguida, quando começou se teve essa ideia de deixar o pessoal tocar, porque senão corria o risco de a gente cercar e não ter um canal de comunicação. Ou seja, a criação do canal era uma estratégia de fortalecimento. Criando-se a autonomia do Diretório. (Entrevistado 2) (informação verbal).

O engajamento discente e docente pode ser exemplificado pelo nascimento do lema: “Escola Empresa Comunidade”, de acordo com o informativo Memórias da Escola Superior de Administração e Gerência (1986, p. 3):

Começou então o [...] de “processo de participação” na ESAG, concretizado pela descentralização do poder, o qual é compartilhado pela direção, professores, alunos, funcionários e administradores públicos e privados. Todos contagiados pela “esaguíte”, uma agradável enfermidade cujo sintoma principal é o amor pela Escola, e cujas sequelas são a adesão aos objetivos da ESAG e a obsessão pelo ensino útil e pela pesquisa como serviço comunitário. Nasceu o lema – “ESAG: Escola-Empresa-Comunidade”, que, mais do que bandeira desfraldada, caracteriza-se hoje em ações efetivas. (ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA, 1986, p. 3).

Isso reforça, ainda, a aproximação à comunidade que a Escola promoveu com o ITAG, por meio de pesquisas e projetos. Reflexo disso foi a formalização do convênio com a Fundação Getulio Vargas (FGV) de São Paulo, promovendo a diferenciação, encorajando a mudança e se antecipando às tendências de mercado.

## 4.2 O PERÍODO DE 1970 A 1990: CONSOLIDAÇÃO

Neste segundo período de análise compreendido entre 1970 e 1990, acontecimentos significativos permearam o desenvolvimento da Escola.

O primeiro deles foi o reconhecimento, em nível federal, pelo Egrégio Conselho Federal, da Escola como promotora da formação de Técnicos em Administração e desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. Este fato vai ao encontro da regulamentação do Curso de Administração no país, com a Lei n. 5.540 – Reforma Universitária – a qual regulamentou e autorizou a oferta de Cursos, o que resultou na abertura de inúmeras faculdades de Administração.

Ainda nesse período, por volta de 1975, há a criação e a implantação de um sistema de informação de dados acadêmicos promovido pelo MEC, com o objetivo de coletar informações a respeito do ensino superior. Para a ESAG, esse momento foi marcado também pela Avaliação de Ensino-Aprendizagem, conforme comenta um dos entrevistados: “Eu me lembro que ainda na minha gestão [...] nós fizemos uma avaliação de ensino-aprendizagem [...] Porque o aluno cobrava, reclamava.” (Entrevistado 2) (informação verbal).

Na década seguinte, adotaram-se mudanças ao Regimento da Escola. Seu objetivo e finalidade permaneceram os mesmos. Mas novas atribuições foram designadas à Congregação, ao Conselho Departamental e à Diretoria, entre elas, assegurar a transparência e a legitimidade da Escola.

A inclusão de novas competências a estes três órgãos da Escola pode ser explicada, por exemplo, pela sua autonomia frente aos demais centros da Universidade, já que a prestação de contas da ESAG deveria ser apresentada à Superintendência da FESC, frente aos investimentos recebidos. De acordo com um dos entrevistados, a “[...] ESAG por si só passou a ser autossuficiente. Através do ITAG ela passou a ter recursos próprios.” (Entrevistado 1) (informação verbal).

Essa inferência da FESC, assim como o reconhecimento da ESAG pelo Egrégio Conselho Federal e diretrix do MEC em suplantarem um banco de dados do ensino superior, caracterizam uma contingência do ambiente externo às atividades administrativas da Escola, já que o ambiente externo consiste em fatores que estão fora dos limites da organização e que podem ser relevâncias sociais, governamentais e concorrentes (DUNCAN, 1972; ROBBINS, 1987; BOWDITCH; BUONO, 2002).

A incorporação do Regimento da ESAG ao Regimento Universitário ocorreu em 1985, em decorrência da necessidade de constituir um documento úni-

co que congregasse os demais centros da Udesc. Dessa vez, altera-se toda a estrutura dos centros, constituindo-se uma nova composição departamental. Mais uma vez, acontece uma mudança, em que a ESAG passou a atribuir suas atividades, conforme uma mudança no ambiente interno, visto que ela é integrante da Udesc.

Esta mudança trouxe, ainda, a forte atuação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe) e do Conselho Universitário (Consuni), ambos com força decisória nas mudanças internas da Universidade e seus centros.

Considerando o ambiente interno, teorizado por Duncan (1972, p. 314) ao contexto interno, percebe-se que “[...] é composto por aqueles fatores relevantes sociais e físicos dentro dos limites da organização ou unidade de decisão específica que são levados diretamente em consideração à de tomada de decisão dos indivíduos nesse sistema.”

Trazendo essas inferências ambientais para a seara da Teoria Contingencial, tem-se que esta mudança e a adaptação estratégica do Regimento da ESAG aconteceram à medida que a organização teve que se ajustar às exigências dos ambientes externo e interno (DONALDSON, 2001).

Essas alterações promoveram a mudança curricular do Curso de Graduação em Administração Pública e Privada, com aprovação do Consepe, modificando o pensar da Escola, por meio da necessidade de inovação técnica e científica, mediante o ensino, a pesquisa e a extensão.

Percebe-se que no Regimento da ESAG havia a preocupação em desenvolver profissionais para atuar no mercado. Já nessa nova proposta curricular, percebeu-se a adequação da Escola ao Regimento Universitário, preocupada em assumir um compromisso para o desenvolvimento da própria Universidade. No entanto, como as aulas eram ministradas à noite, o ensino era o seu ponto forte. Essa característica fez com que a ESAG não participasse efetivamente das atividades universitárias, pautadas em desenvolvimento da tríplice ensino, pesquisa e extensão.

Isso pode ser percebido no seguinte relato:

[...] a escola era praticamente independente da universidade. Isso para o bom e para o ruim. A ESAG sempre foi vista como o filho estranho da Universidade [...] O que eu quero dizer com isso, é que nós nunca participamos ou havíamos participado ativamente da vida universitária como se entende: da pesquisa, da extensão, de ter departamentos que funcionassem, de ter coordenações que funcionassem. Não. A escola nunca teve esse lado acadêmico muito forte, na sua estrutura departamental. Por que? Porque os professores não estavam em tempo integral dentro da escola. O que tá acontecendo hoje: hoje a escola se estruturou para se adequar ao novo momento da universidade e os departamentos começaram a ser mais fortes, como é uma universidade departamentalizada, tudo acontece dentro

dos departamentos e nós não tínhamos a tradição do labor dentro de departamentos. Então acho que um fator interno de adequação foi a pouca amarração que nós tínhamos dentro de um modelo tradicional de universidade de pesquisa, ensino e extensão, nós fazíamos só por cima. A escola ficou muito relegada à pesquisa, principalmente, nós não fazíamos pesquisa e um pouquinho de extensão. Então eu quero crer, que sob o ponto de vista dos fatores internos, a flexibilidade que a escola tinha em relação à Universidade, na medida em que era quase uma escola fora das amarras tradicionais da universidade. (Entrevistado 8) (informação verbal).

Isso, de fato, gerou certo distanciamento da Udesc com relação à ESAG, visto que a Escola, desde a sua concepção, procurava formar profissionais que atuassem no mercado de trabalho, ou seja, enfatizava-se o ensino. Segundo um dos entrevistados:

A Universidade no início estava se saindo muito bem, mas a ESAG começou a sentir um retalhamento de outros centros, que nos chamavam de primos ricos. Então nós sentíamos isso, mas não tivemos maiores problemas, pois nós tínhamos o ITAG, que comprava o material, que ajudava os alunos, que fazia trabalho com os alunos. (informação verbal).

Além disso, a ESAG possuía recursos próprios, provenientes das consultorias, projetos, cursos promovidos pelo ITAG, bem como pela receita advinda das mensalidades pagas pelos ingressos no Curso de Administração.

A ESAG por si só passou a ser autossuficiente. Através do ITAG ela passou a ter recursos próprios. Eu, por exemplo, quando fiz a ESAG, eu paguei. Você fez de graça, eu paguei na época. Por exemplo, das cinco disciplinas do semestre, eu pagava por duas. Então a ESAG tinha um determinado custeio, proveniente desta pequena parcela que os alunos contribuía, todo o custo fixo da Instituição era honrado por essa contribuição. E cabia somente ao Estado remunerar os professores. (Entrevistado 1) (informação verbal).

Nós tínhamos uma marca diferencial, que era uma certa independência financeira. Providenciada pelo ITAG [...] Então o fato de a gente ter independência financeira criava uma condição pra você poder tomar uma série de decisões, não independente da reitoria, mas nós tínhamos, de certa forma, mais liberdade que os demais centros. (Entrevistado 2) (informação verbal).

Essa característica permaneceu assim até a Promulgação da Constituição Federal de 1988, em que é determinada a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais. O ITAG também perdeu força quando houve a proibição do complemento salarial pago pela Fundação ESAG (FESAG), proveniente das consultorias, projetos e cursos desenvolvidos pelo ITAG.

Observa-se até aqui a força da interação do ambiente externo às atividades da escola, promovendo, mais uma vez, a adequação ao novo cenário e isso ocorre com o Plano Quadrienal, definindo a filosofia institucional da Escola e seu papel perante a sociedade. O desejo era repensar a postura da ESAG no ensino, na pesquisa e na extensão, voltando e reafirmando seu lema: Escola, Empresa, Comunidade.

Este repensar a ESAG encorajou uma nova alteração curricular, reforçando a necessidade de estabelecer mudanças. O próprio ITAG, dentro deste Plano, passou a ter um caráter extensionista, procurando o desenvolvimento social, administrativo e econômico da comunidade.

Nesse período vivenciado pela Escola, relacionando-o ao entendimento da adaptação estratégica, há como contexto interno a incorporação ao Regimento Universitário, atendendo a uma demanda da Udesc, considerando a necessidade de manter os anseios, planejamento ações alinhadas à condução do desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. Considerando o contexto externo, tem-se o reconhecimento do Egrégio Conselho Superior, a Reforma Universitária, o sistema de informação do ensino superior do MEC, a prestação de contas à FESC e a Promulgação da Constituição de 1988.

Esses eventos, tanto no contexto interno quanto no externo, demonstram conforme entendimento de Pettigrew, Woodman e Cameron (2001), que há dois vieses para a sua compreensão: reconhecer que o processo de mudança está incorporado em contextos e somente podem ser estudados como tal, quando se cria a necessidade de integração e de estudar o campo interativo em que alterações são emergentes ao longo do tempo, corroborando à compreensão dos contextos em que a Escola esteve inserida nesse período.

Com isso, o “o que” da mudança – ou conteúdo da mudança – está relacionado, neste período, à instituição da Avaliação de Ensino-Aprendizagem e às alterações realizadas no Regimento Interno, evidenciando a necessidade de aprimoramento das atribuições dos dirigentes da Escola, complementando-as às exigências previstas na Reforma Universitária e à FESC.

Essas modificações vão ao encontro do que preconiza Pettigrew (1987) quanto à dimensão conteúdo, quando menciona que a organização faz a tentativa de mudar tecnologia ou até mesmo cultura organizacional.

Para que essas mudanças ocorressem, no entanto, foi necessário vivenciar um processo de mudança e isso foi possível com a implantação do Plano Quadrienal – voltado para o fortalecimento e a legitimidade da Escola no cenário econômico e social do Estado – indo ao encontro das premissas da Reforma Universitária.

A interação que há entre as dimensões de Pettigrew (1987, p. 661), o qual revela que “[...] a formulação do conteúdo da mudança estratégica é dependente de gestão seu contexto e processo. As habilidades de processo no nível mais geral envolvem a legitimação do conteúdo da estratégia no contexto evolutivo interno e externo da empresa.” Analisando-se o período, percebe-se que o processo foi dependente das dimensões contexto e conteúdo, uma vez que houve adaptação estratégica em virtude da influência ambiental sofrida pela organização.

#### 4.3 O PERÍODO DE 1991 A 2003: TRANSFORMAÇÃO

A incorporação ao Regimento Universitário promoveu, em 1991, uma mudança no vestibular, que passou a ser vocacionado, reafirmando o ingresso de alunos com experiências de mercado ou aqueles que tinham o desejo de cursar Administração, ampliando a relação candidato-vaga no concurso, conforme relatado pelo Entrevistado 4:

[...] a procura pela ESAG era muito grande. A relação candidato-vaga sempre foi significativa. Então os ingressos da ESAG em determinados períodos já entravam na ESAG com o conhecimento acima da média. Então o resultado do trabalho dos professores somado a alunos de alto nível elevaram o nível do egresso, ou seja, só poderia gerar um resultado muito bom. E às vezes isso era independente do professor, porque havia professores de alto nível, como também não. E a prova vocacionada permitia isso. É vocacionado desde 1991, desde a gestão do professor Rogério Braz como Reitor. Então ele lançou o vestibular vocacionado e nós demos continuidade na gestão seguinte, em que eu fui coordenador do vestibular. Então eu vi muito de perto, muito próximo os resultados das mudanças aplicadas ao vestibular. As questões discursivas que a gente aplicava no vestibular trazia um resultado muito significativo na entrada do aluno, fazia um filtro [...] Então isso trazia para a ESAG alunos com um bom perfil. (Entrevistado 4) (informação verbal).

Com isso, a Escola ganhou ainda mais prestígio. No entanto, precisava-se adequar ao Regimento Universitário, que previa ao ingresso docente a alteração da carga horária, passando de 20 para 40 horas semanais, em 1992. Até então a Escola contava com professores de meio período, que além de ministrarem as aulas possuíam outra atividade remunerada no mercado.

[...] os professores tinham a escola como *part time*, portanto, o que quero dizer é que todos eles eram profissionais da Administração e trouxeram para a Escola uma experiência de mercado muito grande, portanto, a escola [...] teve uma injeção mercadológica, ou seja, do que o administrador fazia no mercado ele trazia para a Escola. (Entrevistado 8) (informação verbal).

[...] também houveram mudanças pedagógicas, que por exemplo, obrigaram os professores, aqueles que tinham 20 horas, tudo bem, mas a partir disso, só entravam professores com 40 horas-aula. Aí pra esses pagavam pouco. E aí não ia ter bons profissionais, pois estes não iam deixar de ter outra atividade pra vir ganhar menos só por amor à camisa. (Entrevistados 6 e 7) (informação verbal).

É [...] as mudanças ocorreram, mas para alguns professores isso não afetava, pois eles não eram abrangidos. Os fatores internos e externos acabavam influenciando os professores novos, que eram de 40 horas. Já os mais antigos, que trabalhavam na iniciativa privada, não. (Entrevistado 4) (informação verbal).

Isso demonstra a preocupação da Escola em se adequar ao contexto universitário, passando a preconizar além do ensino, fomentar a pesquisa e a extensão. A ESAG, no entanto, não deixa de ter destaque no ensino, adequando o currículo a essa nova realidade e ao cenário mercadológico da época, enfatizando o ensino profissionalizante.

Nessa época, em 1993, há uma nova alteração curricular promovida pela Resolução CFE n. 02/93, em que um novo conceito é estabelecido para o currículo no ensino de Administração. Propõe-se, ainda, maior autonomia aos cursos para decidir disciplinas que se aplicam ao contexto econômico da região. O currículo passa a ter duas frentes: formação básica e instrumental e formação profissional. Em consonância, dois anos depois a ESAG promove uma alteração curricular dentro desse contexto, adaptando o currículo, que passa a ter três blocos: um de conhecimentos gerais e outros dois profissionalizantes e em cada intervalo, a conclusão de estágios supervisionados.

Tanto as alterações na carga horária dos professores quanto a mudança no currículo da Escola demonstram alinhamento às demandas educacionais no âmbito federal que a escola prontamente desenvolveu e se adaptou. Preconiza-se, ainda, uma nova orientação na formação dos profissionais, passando a imergir o conhecimento, o caráter científico e reflexivo e a ampla participação no desenvolvimento da sociedade, por meio do fomento à extensão.

No prisma das dimensões da mudança estratégica, propostas por Pettigrew (1987), percebe-se na dimensão conteúdo que o Plano Quadrienal enseja rever os objetivos, pressupostos e razão de ser da ESAG, caracterização do que mudar em relação à sua filosofia institucional e às suas atividades.

Na dimensão contexto, ficaram evidentes os motivos de mudança, tanto internas quanto externas. No contexto interno, os recursos próprios da Escola, pro-

venientes das prestações de serviços do ITAG, fomentavam investimentos, compra de materiais e conferiam à Escola certa autonomia perante os demais centros.

Esta certa autonomia, no entanto, esbarra no contexto externo da prestação de contas à FESC e à mudança curricular imposta pela Resolução CFE n. 02/93. Além disso, a incorporação do Regimento da ESAG ao Regimento Universitário e à promulgação da Constituição Federal de 1988 alteram aspectos internos da Escola, passando, desse modo, a se adaptar a exigências externas, conforme visto anteriormente.

A dimensão processo, de acordo com Fleury e Fischer (2007, p. 147), “[...] refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro.” Dessa forma, tem-se, na dimensão processo, que as mudanças ocorreram com a alteração da carga horária semanal docente e a alteração do modelo de vestibular no início da década de 1990, em razão da reformulação do Regimento ao se incorporar ao Regimento Universitário.

Pode-se perceber que há congruência nas dimensões analisadas; evidencia-se, ainda, a dinâmica do processo, em que para qualquer tipo de organização os elementos e variáveis externas ou internas estão relacionados ao tipo de escolha gerencial e à influência ambiental, conforme menciona Pettigrew (2006). Desse modo, a partir dessas mudanças, pode-se conceber um novo período estratégico vivenciado pela organização, conforme apresentado a seguir.

#### 4.4 O PERÍODO DE 2004 A 2009: DESAFIOS

O período estratégico de 2004 a 2009 é marcado por desafios à Escola. O primeiro deles é a criação do Curso de Administração Pública em 2004. A ESAG até este ano, ou seja, por quatro décadas, ofereceu um único curso, o que, perante os demais centros da Universidade, não apresentou crescimento na oferta de cursos.

Historicamente, na sua concepção, a ESAG tinha por natureza formar profissionais para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, capacitando profissionais para atuarem tanto nos serviços públicos quanto na iniciativa privada, conforme relato do Entrevistado 1:

A ESAG tem dois papéis distintos. São duas etapas distintas. Ela foi criada para ser uma capacitadora, formar pessoal para a área pública. E depois, naturalmente, com aquela decisão de não admitir mais ninguém, ela caminhou para a Administração Empresarial. E



mais tarde, foi aberto o Curso de Administração Pública, na minha gestão. (Entrevistado 1) (informação verbal).

A ESAG quando começou só preparava mão de obra para o Estado. (Entrevistado 4) (informação verbal).

Neste mesmo ano, o Curso de Administração Empresarial sofreu alteração curricular, adequando-se às necessidades e propostas das Diretrizes Curriculares Nacionais (2001), conforme a aprovação do Parecer CNE/CES n. 583/2001.

O Curso de Administração Empresarial busca atribuir conteúdos curriculares que promovam as competências e habilidades requeridas ao novo perfil do profissional de Administração.

Ainda em 2004, a Resolução CNE/CES n. 4/2005 e o Parecer CNE/CES n. 23/2005 retiram as habilitações atreladas ao nome do Curso. Portanto, o formado receberá a titulação de Bacharel em Administração, assim como o Curso passa a se chamar Graduação em Administração.

Essa alteração é também adotada na Escola; ela começa a oferecer os Cursos de Administração, linha de formação em Administração Empresarial e Administração de Serviços Públicos.

É em 2005 que ocorre uma significativa alteração no contexto da Escola: é aprovado o Projeto de Criação do Curso de Graduação em Ciências Econômicas, com linha de formação em Economia Empresarial. Essa mudança é significativa, haja vista que a ESAG, ao longo de quatro décadas, formou profissionais na Área de Administração; por muitas vezes se confundia ou se relacionava o nome ESAG como sinônimo de Administração, como pode ser observado no relato do Entrevistado 3:

Você pode chegar hoje lá na hora do intervalo ou fora de lá e perguntar: onde é que você estuda? Ele vai responder: Eu estudo na ESAG. ele não vai dizer eu estudo Administração. Já notasse isso? Isso é muito forte. Forte e parece que todo mundo faz com que seja mais forte. É uma certa vaidade, um certo orgulho. (Entrevistado 3) (informação verbal).

No entanto, a criação do Curso de Ciências Econômicas é de grande importância à Escola, pois reafirma seu compromisso com o desenvolvimento da Universidade, conforme a observação feita pelo Entrevistado 8:

Eu acho que a gente conseguiu [...], foi a implantação do Curso de Economia, em que o Projeto Político Pedagógico foi elaborado por mim, a criação do departamento de Economia, acho que foi um passo importante para a Escola. Ainda mais um Curso de Economia Empresarial. (Entrevistado 8) (informação verbal).

Em 2007 é aprovado o Planejamento Estratégico da ESAG, alinhando-o aos objetivos do Plano 20 da Udesc e buscando ações para o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Dentro desse cenário de adequação e em consonância com o Plano 20 da Universidade, altera-se, mais uma vez, a matriz curricular nos Cursos de Administração e Administração Pública.

Em busca de crescimento e desenvolvimento acadêmico, a ESAG assume esses desafios, buscando alinhamento com o crescimento da Udesc, cumprindo seu papel e reafirmando sua missão, realizando “[...] o ensino, a pesquisa e a extensão, de modo articulado, a fim de contribuir para a formação de profissionais críticos, criativos e reflexivos”, e, mais do que nunca, seu lema pujante “Escola-Empresa-Comunidade”.

O conteúdo da mudança é revelado a partir da formalização do Planejamento Estratégico da Escola. A ESAG, até então, não possuía um planejamento estratégico organizado, mesmo tendo forte sua missão, visão e valores. O Entrevistado 8 relata que:

[...] a escola nunca teve um planejamento estratégico elaborado [...] nós tínhamos isso de uma maneira formal na sua missão, visão, valores. A Escola foi o primeiro centro da Udesc a ter planejamento estratégico, que serviu de modelo para o planejamento estratégico da Universidade, isso não é à toa, porque a ESAG é uma escola de Administração e Gestão. (Entrevistado 8) (informação verbal).

No contexto interno, a criação de novos cursos, bem como do Mestrado Profissional, pressupõe o encorajamento da Escola em utilizar suas capacidades e recursos, a fim de promover o crescimento perante os demais centros, adequando-se à realidade de crescimento da Universidade e ao propósito de desenvolvimento econômico e social. Tem-se, então, nessa necessidade de crescimento atrelada às demandas da Universidade, a configuração também do contexto interno.

O contexto externo está relacionado às Diretrizes Curriculares Nacionais, Parecer CNE/CES n. 583/2001, à Resolução CNE/CES n. 4/200, em que há alteração da nomenclatura do Curso – passando a ser chamado apenas de Administração – excluindo as habilitações relacionadas ao nome. Há, ainda, a alteração do sistema de avaliação do MEC, que passa a adotar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

O processo ocorre, então, na implantação destes Cursos, nas alterações curriculares e no desenvolvimento do mestrado, propondo modelos e padrões de

mudança e de crescimento para a Escola, indo ao encontro do propósito do próprio Plano 20 da Universidade.

A implantação do Planejamento Estratégico da organização vai a favor das mudanças internas na Udesc, formalizado pelo seu Plano 20, o qual é desenvolvido considerando as propostas no MEC em desenvolver o ensino superior em Administração, por meio do seu Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e das Diretrizes Curriculares Nacionais. Destacam-se, com isso, as alterações curriculares motivadas pelas mudanças – tanto internas quanto externas.

#### 4.5 ANÁLISE DOS PERÍODOS ESTRATÉGICOS

A análise da história da ESAG demonstra que, desde a sua concepção, a organização esteve voltada para o desenvolvimento social e econômico do Estado de Santa Catarina, confirmando sua razão de ser, que veio a se ratificar como um propósito da fundação da própria Universidade.

A consolidação das informações possibilita, conforme demonstrado no Quadro 2, a compreensão e a caracterização dos fatores internos e externos que mais se destacaram no processo de adaptação estratégico da organização.

A pesquisa possibilitou, ratificando Pettigrew (2006), compreender que os processos internos verificados na organização ocorreram, preponderantemente, após a observação de algum fator externo, quase que estabelecendo uma relação teleológica, confirmando a dimensão de que processo se sucede ao conteúdo e ao contexto em que se insere.

Quadro 2 – Análise período estratégico: da concepção à gestão de 2009

(continua)

	1964-1979	1980-1990	1991-2003	2004-2009
Conteúdo				
	Regimento da ESAG	Alterações Regimento Interno	Alteração Plano Quadrienal	Formalização Planejamento Estratégico da ESAG
		Avaliação Ensino-Aprendizagem	Adequação ao Regimento Universitário	
Contexto				
Interno	Implantação da ESAG	Incorporação ao Regimento Universitário (UDESC)	Projetos ITAG - Recursos Próprios	Planejamento Estratégico (ESAG)
	Criação do ITAG			Plano 20 da UDESC
	Mudança de sede			

	1964-1979	1980-1990	1991-2003	2004-2009
Contexto				
Externo	Base curricular de formação mínima do curso de Administração - 1996	Reforma Universitária	Resolução CFE nº 02/93 - Alteração Curricular	Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) - Parecer CES/CNE 583/2001
	Leis do Sistema Estadual de Ensino de SC	Reconhecimento do Egrégio Conselho Superior	Prestação de contas à FESC	Resolução CSE/CNE nº 4/2005 - alteração da nomenclatura do curso
	Incorporação da ESAG à UDESC por meio do governo do Estado	Sistema de Informação do Ensino Superior (MEC)		SINAES
		Prestação de contas à FESC		
		Constituição de 1988		
Processo	Engajamento Docente	Formulação do Plano Quadrienal	Alteração da Carga Horária Docente	Implantação de novos cursos
	Engajamento Discente	Implantação Regimento Interno	Alteração do modelo de Vestibular	Implantação do Mestrado Profissional
	Aproximação com o mercado e comunidade			Alterações Curriculares

Fonte: a autora.

Há que se ressaltar que os fatores externos foram determinantes nas mudanças e no processo de adaptação estratégico sofrido pela organização. Entre os impactos mais relevantes percebidos, encontram-se: a Promulgação da Constituição de 1988, em que delibera a gratuidade do ensino público; as sucessivas mudanças da regulação do ensino de Administração no Brasil, e; a implantação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes).

Cada impacto gerado pelas mudanças às quais a Universidade se submeteu, suscitou um processo de adaptação estratégica específico, o qual levou, invariavelmente, a organização a se adequar a uma nova realidade, uma vez mais delimitando processos que, embora novos, foram influenciados pelo contexto e pelo conteúdo respectivos (PETTIGREW, 2006).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo principal da pesquisa traduz-se na identificação dos fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica vivenciada pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG) ao longo de sua existência, segundo a percepção dos gestores estratégicos da organização.

Na expectativa de melhor identificar tais fatores, o modelo de análise sugerido e escolhido para compor a pesquisa foi a abordagem contextualista de Pettigrew (1987). De acordo com Fleury e Fischer (2007, p. 145), esta abordagem introduziu “[...] uma linguagem bem diferente e mais realista para se pensar a respeito dos processos administrativos da mudança.”

A historicidade da organização escolhida foi objeto de *direct research*, proposta por Mintzberg e McHough (1985), em que considerando a análise documental da organização (ao longo de sua existência) se dividiu em períodos históricos, relacionando os dados obtidos, por meio da pesquisa em profundidade com seus gestores estratégicos.

Objetivando melhor nortear a pesquisa, estabeleceu-se a partir do objetivo geral um conjunto de objetivos específicos, evidenciando-se, primeiramente, a identificação dos fatores internos e externos que foram relevantes ao processo de adaptação estratégica. Com este objetivo, procurou-se entender como os contextos internos e externos promoveram e influenciaram a mudança.

No primeiro período estratégico, percebeu-se que a própria implantação da ESAG esteve circundada de fatores internos e externos, uma vez que houve a elaboração da autorização de funcionamento da Escola, mencionando até mesmo a compra de imóvel para sediá-la, e, por consequência, a sua implantação.

A criação do ITAG busca responder e atender às demandas governamentais de prestação de serviços e desenvolvimento da economia catarinense. Posteriormente, a mudança de sede veio consolidar a incorporação da Escola à Udesc.

Percebe-se, nesse período, a proximidade dos fatores internos e externos, visto que a sua concepção foi motivada por fatores externos; a sua implantação e os aspectos que a nortearam em aspectos internos; a sua incorporação à Udesc se relaciona a fatores externos, destacando-se a ação do Governo. No específico, a pesquisa permitiu observar que os fatores internos determinantes foram, em sua maioria, derivados de fatores externos, ratificando-se o próprio referencial teórico de Pettigrew (1987).

No período compreendido entre 1980 e 2003, chamado de Consolidação, verificou-se que a autonomia alcançada pela ESAG direcionou ações, recursos e investimentos. Esta autonomia foi resultado das prestações de serviços desempenhadas pelo ITAG e pelas mensalidades pagas pelos alunos. Esse fator interno propiciou à Escola tomar, por si só, decisões que não interferissem sua conduta dentro dos parâmetros da Universidade. Em contrapartida, exigia-se a prestação de contas destes investimentos recebidos à FESC – de forma a manter a transparência e a legitimidade como instituição pública.

Ao mesmo tempo, incorporou-se o regimento da Escola ao regimento da Udesc. Essa decisão partiu da própria Universidade, unificando as diretrizes norteadoras. Um outro fator externo bastante relevante nesse período foi a Promulgação da Constituição Federal de 1988, em que a gratuidade em instituições de ensino público, passou a ser obrigatória e a vigorar a partir deste ano.

Sucedede-se um objetivo específico que visava compreender os eventuais impactos derivados dos fatores internos e externos identificados. Nesse sentido, analisando os relatos dos entrevistados, foi possível perceber a constante evolução da escola, seja no ensino, seu grande destaque, seja após a incorporação ao Regimento Universitário, o engajamento à pesquisa e à extensão. Um dos entrevistados (o de número 5) considerou que esta incorporação contribuiu “[...] com o próprio crescimento da Organização Udesc. Interferiu para que a ESAG saísse daquela zona de conforto e os professores na maioria deles se preocupavam com a sala de aula e alguns outros só com a extensão e menos com a pesquisa.” (informação verbal). Houve, nesse ínterim, com a influência dos fatores externos, uma ruptura do modelo de ensino na Escola, o qual ganhou força no terceiro período com a criação e a implantação do Mestrado.

Um último objetivo específico ensejou relacionar o tipo de adaptação estratégica em razão das mudanças organizacionais sofridas pela organização. Durante a sua trajetória, a Escola passou por transformações que alteraram sua estrutura e suas diretrizes. A análise do relato dos entrevistados possibilitou a compreensão de certa nostalgia em relação à participação do corpo docente e do modelo de gestão alcançado pela mudança. De certo modo, reconhece-se pelos entrevistados que o processo de adaptação se sustentou em parte, em um modelo anterior, com a expectativa de que ele fosse revivido em um novo estágio de vida da organização.

Perpassados os conceitos teóricos e empíricos, perceberam-se diversas transformações, fatores internos e externos, que fizeram parte do processo de adaptação estratégica organizacional durante o período analisado. Ao longo desses 45

anos, a Organização, a rigor, conseguiu desenvolver o Curso de Administração oferecido, ganhando destaque no cenário catarinense, fato comprovado nos resultados obtidos nas sucessivas avaliações nacionais às quais se submeteu o Curso.

Em um quadro eivado pelo determinismo dos fatores externos, a organização necessitou rever o seu modelo (conteúdo) para poder se adaptar às novas realidades que se desenhavam (contexto), o que resultou, então, em uma revisão do seu modo de agir (processo), que na prática se reforçou pela criação do Mestrado e pela revigoração do modelo extensionista praticado até então.

Com o uso do modelo contextualista de Pettigrew (1987), obteve-se a compreensão da análise e na relação das suas dimensões, contexto, conteúdo e processo. Em alguns momentos da análise, percebia-se que a organização, mesmo dispondo de uma liderança que preconiza estabelecer estratégias deliberadas, nem sempre se antecipavam as mudanças, o que forçava o próprio processo de adaptação estratégica, evidenciando, desse modo, a dimensão do contexto ambiental.

Destaca-se que, não obstante à prática das estratégias deliberadas pelos gestores, defendida pelos entrevistados, muito dos fatores externos percebidos nos períodos estratégicos identificados tornaram evidentes estratégias emergentes.

Ouvir relatos de gestores que contribuíram para o crescimento da organização, e, por conseguinte, para o desenvolvimento e a formação de gestores, possibilitou à pesquisadora ratificar que as teorias permitem e contribuem para a percepção e a análise dos fenômenos organizacionais, em que pesem as limitações que sublinham a realidade complexa das organizações (MORIN, 2006). Ressalta-se que a partir da pesquisa foi possível perceber a influência dos reflexos do passado, nas decisões correntes, e, sobretudo, na condição de indicadores determinantes à reflexão do futuro.

A base de dados primária foi fundamental na compilação dos dados históricos e na compreensão do temor existente, em determinado período da vida da organização, de que a censura subjugasse a *práxis* do ensino, processo que a caracteriza. Torna-se, então, relevante destacar que a história da Organização efetivamente contempla outros aspectos importantes que não foram revelados pelas entrevistas porque transcendiam a delimitação desta, ensejando novas possibilidades de estudos e de pesquisas.

***The process of strategic adaptation of the administration and management college: from conception to perception of its strategic managers***

*Abstract*

*This article is the result of a survey which aims to identify the factors that influenced the process of strategic adaptation experienced by the School of Administration and Management - ESAG - from 1964 to 2009, according to the perception of the strategic management of the organization. It established a study qualitative longitudinal case. Using primary and secondary data, it was possible to establish the data analysis performed in historical- interpretative manner in accordance with the qualitative approach adopted, based on Direta. Com this search, we identified critical event, divided into four periods strategic analysis strategic adaptation, and, in all moments, we realized the strong influence of management and the external environment in the process of strategic adaptation, so that the external factors were crucial in the changes and the strategic adaptation process suffered by the organization.*

*Keywords: Strategic Organizational Adaptation. Changing. Strategy. Internal Environment. External Environment.*

**REFERÊNCIAS**

AGUIAR, L. C. A política educacional catarinense no projeto desenvolvimentista modernizador da década de 1960. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 1, n. 21, p. 145-175, 2009.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Reestruturação Curricular: a experiência do curso de Administração da PUC-MG**. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br/>>. Acesso em: 22 mar. 2012.



BARROS, M. V. **Adaptação estratégica do centro de tecnologia de refrigeração da Multibrás frente à globalização com a Whirlpool**. Tese (Mestrado em Administração)–Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BEINHOCKER, E. D. On the origin of strategies. **The Mackinsey Quarterly**, n. 4, 1999.

BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, 1980.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração**. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

BRASIL. **Lei n. 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

BRASIL. **Parecer Resolução CNE/CES n. 4**, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF, 15 jul. 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2012.

BRASIL. **Parecer Resolução CNE/CES n. 23**, de 03 de fevereiro de 2005. Retifica a Resolução CNE/CES n. 01/2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Graduação em Administração. Brasília, DF, 05 fev. 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2005/ces\\_23\\_2005.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2005/ces_23_2005.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2012.

BRASIL. **Parecer Resolução CNE/CES n. 146**, de 03 de abril de 2002. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design. Brasília, DF, 05 abr. 2002. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0146.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistok, 1961.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1990.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da Administração no Brasil**. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. IN: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atrlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **The contingency theory of organizations**. London: Foundation of Organizational Science, 2001.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, 1972.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-32, 1965.

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA. 1986. **História da ESAG**. Disponível em: <[www.esag.udesc.br](http://www.esag.udesc.br)>. Acesso em: 14 abr. 2012.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, I. M. A. C.; SILVEIRA, A. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas; 2002.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 4. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, 1990.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

IMAI, M. Kaizen: the key to Japan's competitive success. 1986 In: \_\_\_\_\_. **Strategy: process, content and context**. Roma: Thomson, 2004.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, 1967.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Nivaldo Montingelli Junior e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1993.

MAY, T. Pesquisa documental: escavações e evidências. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed.

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

\_\_\_\_\_. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford: Business Classics, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, dez. 1979.

MINTZBERG, H.; MCHOUGH, A. Strategy in na Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n.1, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, 1973.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias dissertações e teses**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEREIRA, M. F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 83-96, 2000.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A.; HATUN, A. Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. **British Journal of Management**, v. 17, p. 115-137, 2006.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell, 1993.

PETTIGREW, A.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PIMENTA, S, G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência em formação no ensino superior**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, B. B. **Aliança como fator de vantagem competitiva sustentável: um estudo exploratório no setor varejista farmacêutico**. 2006. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)—Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Organization theory: structure, design and applications**. 3. ed. New Jersey, 1987.

ROBBINS, Stephen P. **Organization theory: structure, design and applications**. 3. ed. New Jersey, 1990.

SANTA CATARINA (Estado). **Governadores de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

SANTOS, S. M. **Adaptação estratégica de uma organização de ensino tecnológico privada: o estudo de caso da SOCIESC**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, n. 1, 2009.

STONNER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMPSON JUNIOR, A. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

UDESC. **Secretaria dos Conselhos Superiores**. Disponível em: <<http://www.udesc.br>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

VAN DE VEN, A. H. Organizations and environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 79, p. 320-326, 2011.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WOODWARD, J. **Industrial organization theory and practice**. Oxford University Press, New York, 1965.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 04 de outubro de 2013

Aceito em 09 de dezembro de 2013

