



ESTRATÉGIA

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

STRATEGIC ADAPTATION IN AN INSTITUTION OF PROFESSIONAL EDUCATION

Carlos Ricardo Rossetto
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Sandra Martins Lohn Vargas
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Kellen Lazzaretti
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Data de submissão: 09 mar. 2011 . **Data de aprovação:** 12 dez. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

O presente estudo é resultado de uma pesquisa, cujo objetivo foi analisar o processo de adaptação estratégica em uma unidade de uma Instituição de Educação Profissional, a partir do modelo de adaptação estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce (1985). O estudo caracteriza-se como longitudinal, com abordagem qualitativa e descritiva. O método utilizado foi o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental de clipagens de notícias publicadas em jornais, entrevistas com roteiro semiestruturado com perguntas abertas, realizadas com a alta administração. Por meio das técnicas de coleta de dados adotadas, pôde-se descrever o processo de adaptação estratégica, para relacioná-la com o modelo de determinismo ambiental e de escolha estratégica, propostos por Hrebiniak e Joyce (1985).

Os dados coletados e analisados mostram uma organização voltada para o mercado, com mudanças motivadas ora pelo ambiente, ora pela iniciativa interna.

PALAVRAS-CHAVE

Adaptação estratégica. Determinismo. Voluntarismo. Mudança estratégica. Escolha estratégica.

ABSTRACT

The present study is the result of a research whose objective was to analyze the process of strategic adaptation in a unit of an Institution of Professional Education from the model of strategic adaptation proposed by Hrebiniak and Joyce (1985). The study is characterized as longitudinal with qualitative and descriptive approach, the method was a case study, data collection was performed through the analysis of documents from news published in newspapers, and interviews with semi-structured and open questions, conducted with the managers of the unit. Through the techniques of data collection adopted, it was possible to describe the process of strategic adaptation to relate it to the model of environmental determinism and strategic choice proposed by Hrebiniak and Joyce (1985). The data collected and analyzed show an organization dedicated to the market, sometimes with changes driven by the environment, sometimes with changes driven by internal initiative.

KEYWORDS

Strategic adaptation. Determinism. Voluntarism. Strategic changes. Strategic choice.

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre adaptação estratégica se intensificaram no Brasil, na última década. Grande parte dos estudos publicados tem se preocupado em identificar mecanismos de institucionalização. Contudo, segundo

Carvalho, Rossetto e Vianna (2009), ainda há poucos estudos sobre a existência de determinismo ambiental e a escolha estratégica nas decisões das organizações.

Baseado no processo de adaptação estratégica da organização, Pettigrew (1987) afirma que as organizações têm condições de fazer escolhas quanto às suas

ações e estratégias, e que os gerentes devem avaliar as mudanças no contexto de sua organização, implementando novas estratégias para mudanças.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal, delineadas por *checklists* e apoiadas por técnicas. A responsabilidade parte do executivo principal, porém, na prática a responsabilidade está com os planejadores. Ainda segundo os autores, a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, com um senso de direção em longo prazo e uma visão do futuro da organização. O processo de formação da estratégia é semiconsciente e a visão estratégica é maleável. Se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões.

Kelm e Schorr (2011) afirmam que as estratégias de uma organização não dependem exclusivamente de seu planejamento, pois, além das estratégias que surgem naturalmente, com a evolução do negócio, a influência do ambiente se exerce na construção das estratégias. Algumas delas partem da visão da própria gestão da organização, enquanto outras são consequências da exigência do ambiente. Dessa forma, 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. Os autores confirmam o que anteriormente foi exposto por Alperstedt, Martignago e Fiates (2006): que a adaptação estratégica é um

processo de ajuste recíproco, em que a organização e o ambiente se modificam.

A proposta deste artigo é analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido em uma unidade de uma Instituição de Educação Profissional (IEP), desde sua fundação, em 1974, até o ano de 2009. Para tanto, utilizou-se o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985). O artigo não somente analisa as mudanças ocorridas na instituição, como também aborda os principais motivadores dessas mudanças, analisando o contexto, o conteúdo e o processo (PETTIGREW, 1987).

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Abaixo, está descrita a revisão teórica realizada, que auxilia para fundamentar o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

Pettigrew (1987) afirma 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. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo; o contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e contexto político. O conteúdo refere-se às áreas particulares de transformação que estão sendo examinadas, enquanto o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas. Ainda baseado em Pettigrew (1987), o conteúdo da mudança estratégica é o produto de um processo de legitimação formado por considerações políticas e culturais, expresso em termos racionais e analíticos.

O desenvolvimento da mudança estratégica em uma organização assume o

caráter de um processo de aprendizagem político, estabelecendo uma relação entre conteúdo, contexto e processo estratégico. Outra característica da ação gerencial na mudança estratégica é a necessidade de se alterar o contexto no qual as mudanças estão sendo articuladas.

Difícilmente explica-se uma decisão estratégica sem se conhecer as decisões e eventos ocorridos. Geralmente, são sentidos por um prazo mais longo, atingindo um número maior de setores da organização. Pela análise longitudinal, como exemplo deste estudo, pode-se descrever o processo de mudança estratégica, resgatando a frequência do processo de mudança da organização (ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 1997). A escolha estratégica, para Carvalho, Rossetto e Vianna (2009), é vista como possível na tomada de decisão. O papel do gestor é proativo, dependendo do significado que atribui a fatos ocorridos no ambiente, lembrando que o ambiente pode ser alterado por meio de negociação política, para ajustar os objetivos dos gestores.

De acordo com Zanini e Oliveira (2004), a estratégia é vista como um plano para a ação, podendo lidar com diversas situações. A estratégia, como posição, representa a localização da organização no interior do meio ambiente, e representa a forma como o estrategista percebe a organização e o seu ambiente. As diversas teorias, que procuram explicar como as organizações se adaptam a seus ambientes, podem ser agrupadas em dois grupos de perspectivas: deterministas e voluntaristas. Ceretta e Sausen (2010) contribuem com a afirmação de que a estratégia pode ser considerada a força invisível das organizações

contemporâneas, utilizada para se adaptar e gerenciar as mudanças ambientais. A combinação de estratégias deve ser feita de maneira que se aproveitem todas as oportunidades possíveis, utilizando a estratégia certa, no momento certo. Os autores abordam que a estratégia não é o único fator determinante no sucesso da organização, mas a competência de sua administração é tão importante quanto a sua estratégia.

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 estudo do processo 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).

Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental

Para Astley e Van de Ven (1983), a classificação das principais escolas de pensamento da teoria organizacional e gerencial divide-se em quatro visões básicas: visão sistêmico-estrutural; visão da escolha estratégica; visão da seleção natural; e visão da ação coletiva, que se baseiam em duas dimensões: o nível de análise organizacional e a ênfase relativa dada às premissas deterministas *versus* voluntaristas, sobre a natureza humana. De acordo com Hrebiniak e Joyce (1985), a importância da pesquisa sobre voluntarismo *versus* determinismo é a relação entre eles e como interação, e as tensões decorrentes, que resultam

em mudanças ao longo do tempo. Os autores observam a causa e consequência da influência do ambiente, como ambos interagem e conflitam, para resultar em uma adaptação organizacional perceptível.

Do ponto de vista da orientação voluntarista, os indivíduos e as instituições são agentes autônomos, proativos, que se autodirigem, e os indivíduos são considerados a unidade básica de análise e a fonte de mudança na vida organizacional. Do ponto de vista da orientação determinista, o foco não está no indivíduo, mas nas propriedades estruturais do contexto em que a ação se desenrola, considerando que o comportamento individual é determinado, proporcionando estabilidade e controle geral à vida organizacional. A visão determinista, segundo Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), interpreta o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha de estratégias.

Com relação à discussão voluntarismo/determinismo, Child (1997) argumenta que não se pode interpretar esses termos de forma dicotômica: a organização e o ambiente exercem pressões para a mudança, conduzindo a interpretação dos conceitos na forma de um *continuum*. Segundo o autor, podem-se encontrar, dentro de um *continuum*, interpretações mais ou menos voluntaristas ou deterministas.

Nessas dimensões se apresentam quatro perspectivas básicas: visão sistêmico-estrutural; visão da escolha estratégica; visão da seleção natural e visão de ação coletiva. Cada uma das quatro perspectivas representa somente uma visão parcial da realidade, de tal

forma que, em conjunto, proporcionam um repertório de formas complementares de distribuição dos fenômenos organizacionais, nas respectivas divisões. Cada uma das perspectivas contradiz as demais em aspectos-chave e apresenta sua própria interpretação distinta da realidade.

Para Hrebiniak e Joyce (1985), na perspectiva determinista, o ambiente organizacional é altamente determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem, de acordo com suas imposições. São apresentadas duas abordagens: a abordagem da ecologia das populações e a institucional. Na perspectiva voluntarista, a adaptação organizacional é vista como resultado das escolhas feitas pela coalizão dominante, sendo realizadas com base em seus valores, considerando seu ambiente específico e geral.

A questão é como a escolha é, simultaneamente, uma causa e uma consequência de influências ambientais, como causa e consequência de interação e de conflito para resultar em adaptações organizacionais. Miles e Snow (1978) definem adaptação como sendo o alinhamento consistente das decisões referentes ao domínio, à tecnologia e à estrutura organizacional, seja de modo proativo, seja de modo reativo.

Os indivíduos e suas instituições podem escolher, na tomada de decisões, podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas de um ambiente, criando medidas próprias da realidade e delimitando suas próprias decisões (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Os autores relacionam a abordagem à teoria de sistemas abertos de organizações, que tendem a um estado de equilíbrio

dinâmico com seu ambiente por meio do intercâmbio contínuo de materiais, dados e energia.

O Modelo de Hrebiniak e Joyce

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma nova abordagem para a adaptação estratégica organizacional. Argumentam que escolha estratégica e determinismo ambiental são variáveis independentes, ou seja, os indivíduos, nas suas organizações, podem fazer escolhas na tomada de decisão e também podem sofrer influências do ambiente. Os autores sugerem uma

tipologia 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. Os quadrantes apresentados na FIG. 1 definem o domínio e o alcance do poder na relação entre organização e ambiente e a vulnerabilidade relativa de cada um, em um ambiente interativo.

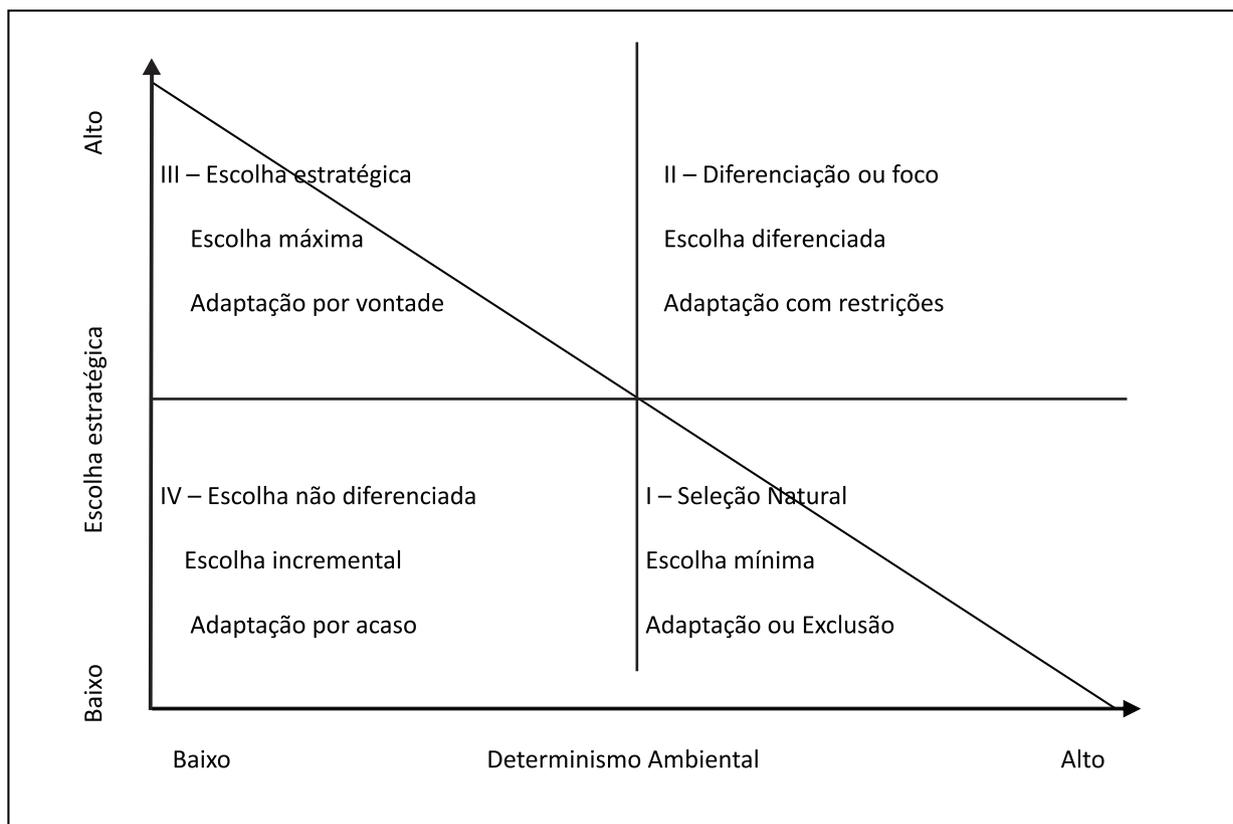


FIGURA 1- Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional

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

O Quadrante I mostra as condições ou pressupostos da ecologia populacional, a abordagem da seleção natural para adaptação, com baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental. Nesse quadrante, Hrebiniak e Joyce (1985) esclarecem que as escolhas são possíveis, mas limitadas devido à falta da organização de recursos e poder; a adaptação é determinada pelo ambiente e não pela empresa. Empresas que se encontram neste quadrante e não acompanham as mudanças tecnológicas e de mercado, mantendo custos crescentes, acima de uma curva de demanda horizontal, estarão com sua sobrevivência ameaçada, pois os preços são ditados por um mercado em que a demanda é perfeitamente elástica. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), empresas de pequeno porte, empresas que vendem *commodities* e grandes organizações que não conseguiriam atingir vantagem competitiva duradoura fariam parte desse quadrante.

No Quadrante II, a escolha estratégica e determinismo ambiental são altos, o que define um contexto turbulento para adaptação. A escolha é alta, mas seletiva ou diferenciada, devido à elevada potência de compensação e recursos do meio ambiente. Para Hrebiniak e Joyce (1985), tais organizações são capazes de seguir estratégias de diferenciação ou foco, escolhendo nichos de mercado ou segmentos dentro dos limites estabelecidos pelo ambiente.

Poderiam ser exemplo de organizações, no Quadrante II, grandes empresas em setores altamente regulamentados, em áreas tão diversas como as características do produto, representações de desempenho, requisitos de capital e restrições legais sobre os meios de

condução do negócio; organizações que fazem parte de múltiplos nichos, sendo cada nicho caracterizado por um conjunto diferente de restrições, oportunidades; e também as organizações concorrentes (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

O ponto essencial é que as restrições externas e ambientais de alto determinismo não impedem necessariamente a escolha individual e o impacto sobre a adaptação estratégica. Embora a adaptação e escolha ocorram dentro das restrições, as organizações no Quadrante II, no entanto, podem desenvolver várias opções estratégicas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

No Quadrante III, oposto do Quadrante I, a escolha estratégica é alta, e determina o domínio organizacional ou ambiente de tarefa, enquanto o determinismo ambiental é baixo. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), devido à falta de dependências problemáticas de recursos escassos e poucas limitações políticas, a organização pode promulgar, propositadamente, definir, ou afetar o seu domínio e as condições exógenas sob as quais ela deseja competir. Essas empresas enfrentam um ambiente pluralista, em que o movimento dentro e entre os segmentos de mercado não está muito limitado por barreiras de saída ou entrada (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Controle é regra e não exceção.

O Quadrante IV é caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. As opções organizativas são incrementais devido à falta dos recursos necessários. A mudança pode ser rotulada de adaptação por acaso, já que não apresenta uma estratégia coerente para aproveitar as condições ambientais. Organizações

incluídas aqui tendem a ter falta de escolha estratégica, apesar de escassez de restrições externas. Mas a explicação mais provável e lógica das organizações do Quadrante IV pode ser, simplesmente, que elas têm um conjunto de forças internas e competências que são inadequadas para as oportunidades e condições externas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem adaptação. Cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação organizacional. Considera-se adaptação um processo dinâmico, resultado da força e tipo de poder ou de dependência entre a organização e o ambiente. A escolha estratégica e determinismo ambiental fornecem impulsos para a mudança. Cada um é uma causa e uma consequência do outro, no processo de adaptação. A discussão sugere a complexidade e interdependência das variáveis e processos de decisão, como uma função tanto da escolha quanto do determinismo (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A partir do modelo proposto, Hrebiniak e Joyce (1985) chegam a duas importantes conclusões: a primeira é a constatação de que adaptação se define pela interdependência e interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental; e a segunda conclusão é de que a adaptação é um processo dinâmico, o resultado da força relativa e tipo de poder ou dependência entre organização e ambiente.

A escolha pelo modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), para análise do processo de adaptação estratégica de uma IEP, foi por representar mais claramente os fatores internos e externos

que influenciam o processo de adaptação estratégica de uma organização. Além disso, o modelo já foi aplicado em outras instituições brasileiras, como por Castro e Rossetto (2003), que aplicaram o modelo em uma cooperativa médica (Unimed/Florianópolis-SC) e por Carvalho, Rossetto e Vianna (2009), que aplicaram o modelo em uma rede de lojas de varejo. O modelo se mostrou eficaz na descrição e visualização dos processos de adaptação estratégica. O modelo é de fácil compreensão e possibilita uma análise clara sobre os eventos vividos pelas organizações e as decisões estratégicas tomadas em cada período.

METODOLOGIA

Pettigrew (1987) sugere que, para se realizar um estudo sobre mudança organizacional, é necessária uma forma de pesquisa com caráter histórico, contextualizador e processual. Desta forma, para a realização deste estudo, utilizou-se a pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, tendo em vista que o processo e o contexto constituem elementos inseparáveis do tema da pesquisa qualitativa. O estudo caracterizou-se, ainda, como longitudinal (SALAMA, 1994), sendo analisado o contexto sociocultural e histórico da IEP, baseado nos depoimentos dos gestores e de gerentes envolvidos no processo, no período determinado do estudo.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Nesse caso, consideram-se todas as estratégias, como parte de um repertório para se realizar pesquisa em ciências sociais,

a partir da qual se pode estabelecer seu procedimento, de acordo com uma determinada situação (YIN, 2001).

A coleta de dados foi realizada, primeiramente, pela análise de dados secundários, por meio do histórico da unidade e de clippagens de reportagens publicadas sobre ela, em jornais, ainda que só houvesse material disponível do período entre 2000 a 2005. Esse procedimento se caracterizou como pesquisa documental. Posteriormente, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, de perguntas abertas, com os dois diretores da unidade e com duas gerentes, indicadas pelos diretores por terem mais tempo de trabalho na instituição, com o propósito de coletar dados históricos de importantes eventos, que resultaram em mudança, desde a fundação, em 1974, até o ano de 2009. A análise dos dados se fez por meio da identificação do conteúdo, contexto e do processo das mudanças ocorridas durante o período proposto.

Ao longo dos 35 anos de existência (período coberto por esta pesquisa), a unidade buscou se adaptar ao ambiente externo de várias formas. Assim, para que pudessem ser definidas as decisões estratégicas críticas, foi utilizada a "tabela de incidentes críticos" (MILES; HUBERMAN, 1984), a partir da qual se procedeu da seguinte maneira:

- 1) definição dos principais eventos ocorridos no decorrer desses 35 anos, que tiveram impacto na adaptação estratégica da unidade;
- 2) definição de períodos estratégicos que possibilitam identificar a situação interna e externa em que a instituição estava inserida;
- 3) criação de um quadro geral dos principais eventos à luz do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985). Posteriormente, estes eventos estratégicos foram analisados sob o modelo citado, identificando se as mudanças ocorridas sofreram influências deterministas ou voluntaristas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise do processo de adaptação estratégica da unidade, no período de 1974 a 2009, identificaram-se 30 eventos críticos ou decisões estratégicas, os quais foram agrupados em quatro períodos estratégicos, conforme apresentados no item seguinte.

Principais eventos que marcaram o processo de adaptação estratégica da Instituição de Educação Profissional (IEP)

A análise detalhada dos eventos estratégicos permite entender o processo histórico de adaptação estratégica da IEP e analisar os principais períodos estratégicos, sua influência determinista (determinismo ambiental) ou voluntarista (escolha estratégica).

QUADRO 1 – Período estratégico I (1974 a 1994) – A criação e consolidação da unidade

Ano	Evento
1974	Instalação na nova cidade como Agência de Treinamento.
1978	Instalação em sede própria como Centro de Treinamento.
1989	Início da primeira turma do Curso Técnico em Química com habilitação em Alimentos.
1993	Formação do grupo de trabalho para a qualidade em toda a IEP.

Fonte: Dados primários (2011).

A unidade foi fundada, em 1974, como uma Agência de Treinamento, sendo oferecidos cursos na área de gestão, pré-formatados por uma Direção Regional da IEP. Em 13 de abril de 1978, a unidade instalou-se em sua sede própria, como Centro de Treinamento, direcionando suas atividades para os cursos de aprendizagem industrial, além de treinamentos diversos na área de supervisão e gerência. Nessas novas instalações, passou a oferecer cursos de aprendizagem industrial na área elétrica, mecânica e desenho. Nessa época, mantinha-se com o repasse do compulsório da indústria, controlava as despesas, mas não tinha a necessidade de geração de receita.

Até 1988, a unidade vinha atuando somente com cursos de aprendizagem industrial e cursos de qualificação de curta duração. Porém, um ano antes, em 1987, a Direção Regional da IEP sugeriu a implantação de um curso técnico na unidade, na área de alimento, por ser a região onde está localizado um grande polo alimentício do sul do país, observando-se uma oportunidade de mercado. Colaboradores da unidade, juntamente com técnicos da indústria de carnes, da região, criaram um projeto de curso técnico na área de alimentos, que atendesse as necessidades da indústria

local. Ainda em 1988, foram inauguradas novas instalações, destinadas ao Curso Técnico em Química com habilitação em Alimentos, sendo oferecidas inicialmente duas turmas, gratuitamente, à comunidade.

“A IEP sempre teve uma marca forte, embora acomodada e com uma total falta de desafios, mas que atendia perfeitamente, até então, as necessidades da indústria”. Porém, a partir de 1993, “começou a haver mudanças”, afirma a atual Diretora.

Para fazer frente aos crescentes desafios impostos pelo mercado, a adoção dos princípios da qualidade tornou-se estratégia fundamental na busca de ganhos de produtividade para a mão de obra e de competitividade para a organização. Em 1993, o Diretor Regional formou um grupo de trabalho, com a incumbência de implantar um Programa Interno da Qualidade, que envolveu toda a IEP e suas diversas unidades. Já em 1996, a IEP recebeu certificações ISO 9001 em três unidades e na Direção Regional, e, em 1998, a unidade estudada também recebeu a certificação.

A maioria dos eventos ocorridos neste primeiro período estratégico caracteriza-se, predominantemente, como de baixa escolha estratégica e alto determinismo

ambiental. As decisões de abrir uma unidade naquela região do Estado, bem como os serviços que seriam oferecidos, foram tomadas em decorrência da necessidade de ações urgentes, que mudassem a situação da indústria, pois a maioria das indústrias do Estado não encontrava mão de obra qualificada para desenvolver as atividades necessárias. As indústrias da região, com predomínio do ramo alimentício, sentiam necessidade de cursos para qualificação de seus colaboradores. Dessa forma, houve a implantação do Curso Técnico em Química, com habilitação em Alimentos.

O início da busca pela qualidade total parte de uma decisão da Direção Regional,

que visava a investir na capacitação de seus diretores e colaboradores, conscientizando-os para a adoção do programa. Essa ação foi uma forma de padronizar processos e garantir, aos clientes, serviços técnicos, tecnológicos e uma educação de melhor qualidade. Essa mudança se caracteriza como de alta escolha estratégica e de baixo determinismo ambiental, pois foi parte de uma decisão interna, que buscou melhorar e padronizar processos e serviços. Dessa forma, esse evento localiza-se, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), no Quadrante III – Adaptação por vontade da organização.

QUADRO 2 – Períodos estratégicos II (1995 a 1999) - Consolidação como Centro de Tecnologia em Alimentos

Ano	Evento
1995	Diretora atual da Unidade assume o cargo.
1996	Intensificação pela busca da qualidade e a contratação de consultores. Maior preocupação com sustentabilidade.
1997	A unidade torna-se Centro de Tecnologia em Alimentos.
1998	Mudança da Direção Regional.
1998	Recebe certificação ISO 9001.
1998	Criação do Conselho Técnico Consultivo.
1998	Conquista do prêmio CENATEC.
1998	Credenciamento do Laboratório de Microbiologia pelo Ministério da Agricultura e Abastecimento para realizar análise microbiológica de produtos de origem animal e água.
1998	Criação do contrato de gestão pela Direção Regional.
1998	Criação do Centro de Relacionamento com Mercado.

Fonte: Dados primários (2011).

Em 1995, a unidade troca sua direção. Nessa época, tinha aproximadamente 20 funcionários e a gestão era toda centralizada no Diretor. Havia poucos

cargos de liderança, pouca oferta de cursos: a maioria eram cursos de qualificação, com curta duração, curso técnico em alimentos e cursos gratuitos

de aprendizagem industrial. "Até esse período, não havia nenhum procedimento administrativo ou acadêmico estruturado ou padronizado: ofereciam-se os cursos sem mapear mercado ou analisar a necessidade dos clientes", comenta a diretora.

Mas, ainda em 1995, iniciou-se a construção de um portfólio de cursos mais pautado nas necessidades específicas das indústrias regionais e passou-se a cobrar alguns cursos. "Nosso desafio, neste ano, foi convencer a indústria a pagar os cursos oferecidos pela unidade, que, até então, eram todos gratuitos", comenta uma das gerentes entrevistadas.

Desde 1993, a IEP esteve voltada para uma cultura da qualidade. Porém, foi em 1996 que isso se intensificou na unidade estudada, passando-se a adotar os princípios da Qualidade Total, com implantação de ferramentas como: Programa 5s, MASP, Gerenciamento de Rotina e TQC.

Em 1996, a unidade voltou-se mais para o mercado e contratou consultores para visitar as indústrias da cidade e região, na busca de novos negócios. Desta forma, os cursos passaram a ser vendidos e formatados para atender as necessidades da indústria. Nesse mesmo ano, percebendo a necessidade da indústria, e contando com laboratórios didáticos modernos, a unidade passa a oferecer ensaios laboratoriais para a indústria alimentícia e busca o credenciamento junto ao Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA).

Em 1997, por meio da Resolução n. 59/97, o Presidente do Conselho Regional da IEP transformou o Centro de Educação e Tecnologia em Centro de Tecnologia em Alimentos, tornando-se referência

nacional na área de atuação. A partir disso, começou-se a desenvolver ações visando à adequação de seu sistema da qualidade aos requisitos da norma NBR ISO9001, em busca de uma certificação que veio em 4 de agosto de 1998.

A atual Diretora da unidade ressalta que "1995 a 1998 foi o período de busca pela profissionalização e, 1998, o grande marco 'divisor de águas' da unidade". O ano de 1998 se iniciou com a mudança da Direção Regional da IEP, assumindo a gestão o atual Diretor. Com essa alteração, intensificou-se a busca pela sustentabilidade e a unidade passou por grandes mudanças.

Nesse ano, criou-se o Conselho Técnico Consultivo: uma equipe composta por representantes da unidade, empresários, representantes de sindicatos ligados à indústria e Associação Comercial. O objetivo da criação deste grupo era ouvir o que a indústria necessitava em termos de novos serviços, manter o *mix* de cursos e serviços técnicos e tecnológicos atualizados e atender as necessidades das indústrias da região.

Com o objetivo de atender a crescente demanda de serviços laboratoriais na região, a unidade implantou, em 1998, um sistema de qualidade em seu laboratório de análises microbiológicas de alimentos, com base na norma NBR ISO/IEC Guia 25. Em decorrência disso, por meio da Portaria nº 190, de 04 de novembro de 98, do Ministério da Agricultura e Abastecimento, o laboratório foi credenciado a realizar análises microbiológicas de produtos de origem animal e água.

Neste mesmo ano, pela Direção Regional da IEP, é criado o contrato de gestão, feito entre o Diretor Regional e os Diretores de cada Unidade, com

metas para serem cumpridas no decorrer do ano, profissionalizando a gestão e unificando todas as unidades da IEP para um único objetivo comum – a busca pela sustentabilidade. Ainda em 1998, a Direção Regional da IEP implantou o Centro de Relacionamento com Mercado (CRM), com profissionais que seriam responsáveis pelas relações com o mercado, distribuídos estrategicamente em todas as unidades, estreitando ainda mais a relação entre a IEP e a indústria.

Em 1998, a unidade optou por adequar seu sistema de gestão baseado no sistema de avaliação CENATEC - Centro Nacional de Tecnologia. Esse sistema está fundamentado nos critérios de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A unidade conquistou a categoria Bronze e recebeu um prêmio em dinheiro, que foi investido na ampliação e modernização de suas instalações.

Nesse período, o processo de busca pela certificação ISO 9001, o Credenciamento do Laboratório de Microbiologia junto ao MAPA e a criação do CRM partiram de uma iniciativa da unidade, motivada pela necessidade do mercado, caracterizando o período como de alta escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, enquadrando-se no Quadrante II, do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Contudo, os demais eventos ocorridos no período, como a troca da Direção, a intensificação pela busca da qualidade, contratação de consultores, a mudança para Centro de Tecnologia em Alimentos, a criação do conselho técnico consultivo e o contrato de gestão, além da conquista do Prêmio CENATEC, caracterizam-se como de alta escolha estratégica e de baixo determinismo ambiental, localizando os eventos do período, predominantemente, no Quadrante III, do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

QUADRO 3 – Períodos estratégicos III (2000 a 2003) - Credenciamento como Escola de Ensino Superior

Ano	Evento
2000	Criação da Incubadora Tecnológica.
2000	Desenvolvimento do Programa de Ensaio de Proficiência.
2000	Criação de uma extensão em uma cidade vizinha.
2000	Inicia a primeira turma do Curso Técnico em Eletromecânica.
2001	Credenciamento pelo MEC para oferecer curso Superior de Tecnologia em Alimentos.
2002	Lançamento de novos cursos técnicos em: Segurança no Trabalho, Eletrotécnica, Eletrônica e Mecânica Industrial.
2002	Credenciamento pelo MEC para oferecer curso Superior de Manutenção Industrial.
2002	Implantação da ferramenta de gestão <i>Balanced Scorecard</i> .
2002	Adota metodologia de educação por competência.
2003	Implantação do Ensino Médio Articulado com Curso Técnico.

Fonte: Dados primários (2011).

O ano de 2000 se inicia com o lançamento da incubadora tecnológica na área de alimentos, a MIDIOESTE, um convite feito pela Direção Regional e Instituto Euvaldo Lodi (IEL), que lançou o Projeto PEGASU. Esse projeto, implantado em três unidades da IEP, era financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Devido à implantação da incubadora, a unidade precisou ampliar suas instalações e construiu um novo bloco com salas apropriadas para essas empresas se instalarem.

No mesmo ano, a unidade recebeu um convite da Direção Nacional da IEP para implantar o Programa de Ensaio de Proficiência (PEP). O projeto consistia em criar quatro Provedores de Ensaio de Proficiência, em todo o Brasil: um na Bahia, dois no Rio Grande do Sul e um em Santa Catarina. Hoje, é o programa com maior escopo na área de alimentos do país. Anualmente, o PEP recebe auditoria, que ajuda na modernização dos laboratórios e em mantê-los competitivos no mercado.

Em abril de 2000, a unidade assinou um convênio com a prefeitura de um município vizinho, para aí criar uma extensão da unidade. A implantação da extensão foi uma solicitação da Prefeitura do município, associação comercial e indústrias da cidade em que havia necessidade de qualificação da mão de obra.

Em agosto de 2000, são inauguradas as instalações da extensão da unidade, com oferta de cursos de informática e com ampliação de cursos na área de solda, serralheria, higiene na manipulação de alimentos e APPCC – (Análise de Perigos,

Pontos Críticos e Controle para Indústria de Alimentos).

“A primeira década de 2000 foi marcada pela implantação de vários cursos técnicos e de tecnologia em todo o Estado”, diz o Diretor-Adjunto. No ano 2000, motivado pela necessidade da indústria e sindicato da indústria metal mecânica, a unidade passa a oferecer um segundo curso técnico - Curso Técnico em Eletromecânica -, demonstrando preocupação em atender as necessidades do mercado. Em 2002, passa a oferecer outros quatro cursos técnicos (Técnico em Eletrônica, Eletrotécnica e Mecânica). O projeto de implantação desses novos cursos começou a ser estudado após solicitação do Sindicato das Indústrias Metal Mecânica (SIMEC) da cidade, que tinha necessidade de aperfeiçoamento da mão de obra regional nesse setor. O quarto curso a ser lançado foi o Curso Técnico em Segurança no Trabalho, uma solicitação da indústria e sindicatos para atender as exigências das Normas Regulamentadoras, de 1977.

Em 2001, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) autorizou a unidade a oferecer o Curso Superior de Tecnologia em Alimentos. Posteriormente, recebeu o credenciamento do MEC, para oferecer Curso Superior de Tecnologia em Manutenção Industrial.

A entrada da unidade na área de Ensino Superior foi uma estratégia estadual, que visava a oferecer, a seus alunos, a possibilidade de dar continuidade à carreira profissional, e foi também uma estratégia mercadológica, para evitar evasão de alunos do curso técnico para outras instituições, na busca de um curso superior. A oferta dos cursos foi devido à solicitação e análise da necessidade da

indústria regional, realizada por meio de visitas realizadas pela direção da unidade, e pela solicitação dos sindicatos.

No início de 2002, a Direção Regional da IEP adotou a educação por competência, sistema de educação baseado no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, e inicia a revisão de todos os seus projetos de curso para adequá-los à nova metodologia.

A unidade estudada fazia seu planejamento estratégico anual, desde 1997. Porém, no final de 2002, a Direção Regional decidiu implantar uma ferramenta para melhor gerenciar e medir o desempenho organizacional, chamada *Balanced Scorecard* (BSC). Com a implantação do BSC, o planejamento passou a ser realizado em nível estadual, de quatro em quatro anos, possibilitando o alinhamento estratégico também em nível regional.

Em 2003, a IEP passa a trabalhar com oferta do Ensino Médio, articulado a cursos técnicos, em todo o Estado. "A decisão de oferecer ensino médio articulado veio da necessidade interna.

Percebia-se que os alunos vinham muito fracos, do ensino médio para o técnico, e pensou-se em oferecer esse nível de ensino também", afirma a Diretora atual.

O período de 2000 a 2003 é caracterizado por grandes conquistas, a começar pela instalação da incubadora tecnológica MIDIOESTE e pela ampliação da estrutura física, para atendê-la. A implantação da extensão em uma cidade vizinha, o lançamento de novos cursos técnicos e credenciamento pelo MEC para oferecer cursos superiores, a adoção da metodologia de educação por competência e a oferta de ensino médio caracterizam-se como de alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), localizando-se no Quadrante II.

As decisões em participar do projeto para o Programa de Ensaios de Proficiência e a adoção da ferramenta BSC caracterizam-se como voluntarista, ou seja, de alta escolha estratégica e de baixo determinismo ambiental, localizando-se no Quadrante III, do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

QUADRO 4 – Períodos estratégicos IV (2004 a 2009) - Profissionalização e integração da gestão

Ano	Evento
2004	1ª Candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade.
2005	Construção do Centro Moveleiro.
2006	Implantação do Curso Técnico em Automação.
2007	Início do Programa Educação em Movimento.
2008	Implantação do Sistema de Gestão do Negócio.
2009	Extensão de Curso Técnico em Eletromecânica em uma cidade vizinha.

Fonte: Dados primários (2011).

A IEP, em nível estadual, vinha buscando um modelo de gestão baseado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade PNQ e, em 2004, conquistou o reconhecimento como finalista. A busca pela qualidade e um modelo de gestão baseado nos critérios do PNQ partiram da vontade da Direção Regional em conquistar o prêmio.

Em 2005, percebendo a necessidade da indústria regional, que ampliou a industrialização de móveis de madeira na região, a unidade, pelo convênio firmado com a Prefeitura Municipal, construiu o Centro Moveleiro. Nesse ambiente, eram ofertados cursos na área moveleira e, além disso, era realizada prestação de serviço para outras indústrias, geralmente de pequeno porte.

Em 2006, percebendo a necessidade da indústria pela qualificação na área de automação e o interesse da população, a unidade lança um novo Curso Técnico em Automação.

Em 2007, a IEP, em nível estadual, cria o Programa Educação em Movimento, que visa à padronização dos projetos dos cursos técnicos e de tecnologia, a padronização dos laboratórios didáticos, do material didático e dos documentos da educação em todo o Estado, além da padronização dos cursos de qualificação e consultorias, e de dar uma atenção maior ao ensino para alunos deficientes.

Em 2008, a IEP, em nível estadual, criou um programa informatizado próprio, chamado Sistema de Gestão do Negócio (SGN). Esse sistema possibilitou que toda informação acadêmica ficasse

disposta nesse *software*, que passou a ser visualizado pela Direção Regional. A implantação desse sistema gerou um grande investimento em tecnologia. "A implantação do SGN foi um grande avanço, pois melhorou a gestão acadêmica da unidade, gerando relatórios que possibilitam e facilitam a tomada de decisão dos gestores", afirma uma das gestoras entrevistadas.

Em 2009, é criada mais uma extensão da unidade, em outro município vizinho. Por solicitação da Prefeitura Municipal e da Associação Comercial e Indústrias do município, foi implantado o Curso Técnico em Eletromecânica.

O período de 2004 a 2009 foi marcado pela profissionalização e integração da gestão da unidade, por meio da busca pelo prêmio PNQ e a iniciativa de implantação de um sistema de gestão, caracterizando os eventos como de alta escolha estratégica e de baixo determinismo ambiental, localizando-se no Quadrante III, do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Porém, outros eventos predominaram nesse período, como a construção do Centro Moveleiro, lançamento do Curso Técnico em Automação, lançamento do projeto educação em movimento e a implantação de um curso técnico em uma nova cidade vizinha, todos motivados pelo ambiente, ora pela sociedade, ora pela Direção Regional, caracterizando o período, predominantemente, como de alta escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), ficando no Quadrante II.

O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DA UNIDADE, SEGUNDO O MODELO DE HREBINIAK E JOYCE (1985)

Para melhor visualizar o processo de mudança estratégica vivido pela unidade,

no período de 35 anos, apresenta-se o QUADRO 5, com os principais eventos estratégicos e a análise a partir do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

QUADRO 5 – Eventos estratégicos do processo de adaptação estratégica da unidade

Ano	Evento	Escolha estratégica	Determinismo ambiental	Quadrante
1974	Instalação na nova cidade	Baixa	Alto	I
1978	Instalação em sede própria	Baixa	Alto	I
1989	Início da primeira turma do Curso Técnico em Química com habilitação em Alimentos	Baixa	Alto	I
1993	Formação do grupo de trabalho para a qualidade	Alta	Baixo	III
1995	Direção atual da unidade assume o cargo	Alta	Baixo	III
1996	Intensificação pela busca da qualidade	Alta	Baixo	III
1997	Torna-se Centro de Tecnologia em Alimentos	Alta	Baixo	III
1998	Mudança da Direção Regional da IEP	Alta	Baixo	III
1998	Recebe certificação ISO 9001	Alta	Alto	II
1998	Criação do Conselho Técnico Consultivo	Alta	Baixo	III
1998	Conquista do prêmio CENATEC	Alta	Baixo	III
1998	Credenciamento do Laboratório de Microbiologia pelo MAPA	Alta	Alto	II
1998	Criação do contrato de gestão pela DR	Alta	Baixo	III
1998	Criação do Centro de Relacionamento com Mercado	Alta	Alto	II
2000	Criação da Incubadora Tecnológica	Alta	Alto	II
2000	Desenvolvimento do Programa de Ensaio de Proficiência	Alta	Baixo	III
2000	Extensão de cursos em uma cidade vizinha	Alta	Alto	II
2000	Início da primeira turma do Curso Técnico em Eletromecânica.	Alta	Alto	II
2001	Credenciamento pelo MEC para oferecer curso Superior de Tecnologia em Alimentos	Alta	Alto	II
2002	Lançamento de novos cursos técnicos	Alta	Alto	II
2002	Credenciamento pelo MEC para oferecer curso Superior de Manutenção Industrial	Alta	Alto	II

(Conclusão)

Ano	Evento	Escolha estratégica	Determinismo ambiental	Quadrante
2002	Implantação da ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>	Alta	Baixo	III
2002	Adota metodologia de educação por competência	Alta	Alto	II
2003	Implantação do Ensino Médio Articulado com Curso Técnico	Alta	Alto	II
2004	1ª Candidatura ao PNQ	Alta	Baixo	III
2005	Construção do Centro Moveleiro	Alta	Alto	II
2006	Início da primeira turma do Curso Técnico em Automação.	Alta	Alto	II
2007	Início do Programa Educação em Movimento.	Alta	Alto	II
2008	Implantação do Sistema de Gestão do Negócio	Alta	Baixo	III
2009	Extensão de Curso Técnico em Eletromecânica em uma cidade vizinha	Alta	Alto	II

Fonte: Dados primários (2011).

Para melhor ilustrar, é também apresentado o modelo dos quadrantes de Hrebiniak e Joyce (1985), com os períodos classificados por quadrante, conforme FIG. 2. Os dados mostram uma

organização voltada para o mercado, ora com mudanças motivadas pelo ambiente, ora com mudanças motivadas pela iniciativa interna.

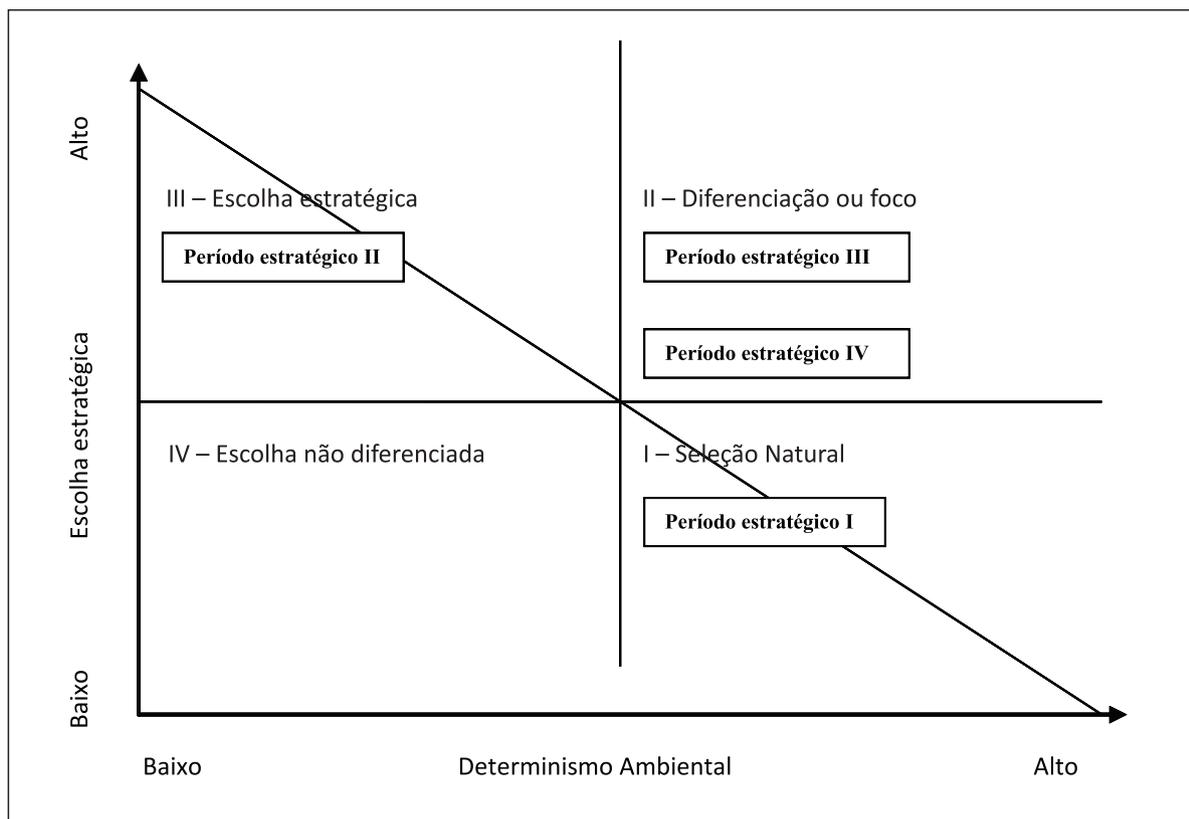


FIGURA 2 - Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional da Unidade de uma Instituição de Educação Profissional no período de 1974 a 2009.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo estudar o processo de adaptação estratégica, ocorrido em uma Unidade de uma Instituição de Educação Profissionalizante, desde sua fundação, em 1974, até o ano de 2009. Após a coleta dos dados, foi possível fazer uma relação com o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), identificando os principais períodos estratégicos e sua influência, ora determinista (determinismo ambiental) ora voluntarista (escolha estratégica).

A construção de um quadro, com os principais eventos ocorridos na história da instituição, permitiu a visualização do processo histórico de adaptação estratégica e uma melhor análise dos períodos estratégicos, bem como dos eventos motivadores dessas mudanças, observando o contexto, o conteúdo e o processo, conforme sugere Pettigrew (1987).

Por meio da análise dos eventos, foi possível definir quatro períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da unidade. Nos primeiros anos, ela oferecia cursos gratuitos e estava totalmente voltada para a necessidade das indústrias; mantinha-se com o compulsório das indústrias e não se preocupava com padronização ou com estratégias mercadológicas, caracterizando esse primeiro período como de baixa escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, localizado no Quadrante I - Seleção Natural -, do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

No segundo período, com a troca da Direção da unidade e da Direção Regional, houve um movimento para a profissionalização da gestão e um

olhar mais estratégico para o mercado, ampliando os serviços oferecidos e preocupando-se mais com a qualidade, caracterizando esse período como de alta escolha estratégica e de baixo determinismo ambiental, localizado no Quadrante III.

A partir do terceiro período, a unidade buscou atender e se antecipar às necessidades das indústrias regionais, mas permaneceu voltada para os interesses da própria instituição, buscando cumprir a sua missão e autossustentação. Dessa forma, o terceiro e quarto períodos caracterizam-se como de alta escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, localizado no Quadrante II do modelo.

Observou-se, após análise dos períodos, a predominância de eventos com alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental (Quadrante II), conforme observado na FIG. 2. Esse resultado pode se comparar a resultados de estudos anteriores, realizados por Castro e Rossetto (2003), que, utilizando o mesmo modelo em uma cooperativa médica, encontraram predominância do Quadrante III, que representa alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, demonstrando que, diferente da Unidade da IEP estudada, a Unimed não sofre muita influência do ambiente na sua escolha estratégica. Também o estudo realizado por Carvalho, Rossetto e Vianna (2009), que aplicaram o modelo em uma rede de lojas de varejo, constatando que, nos primeiros anos da organização, havia uma alta escolha estratégica; depois, um alto determinismo, e, por fim, assim como a Unidade da IEP estudada, um alto determinismo e alta escolha estratégica (Quadrante II), mostrando mais uma

vez que a escolha pelo determinismo ou voluntarismo depende muito da percepção dos gestores, de seu ambiente interno e externo.

Por meio do estudo na unidade de uma IEP, percebeu-se a preocupação dos Diretores em estarem atentos às exigências do mercado e às necessidades das indústrias regionais. Porém, foi evidenciada a procura pela qualidade e inovação, que não necessariamente é motivada pelo mercado, mas motivada internamente pela busca de melhorias e de novos desafios, conforme se observa no QUADRO 5. Portanto, tanto o ambiente externo como o interno podem ser citados como fatores geradores de diversas mudanças ocorridas.

Nesse sentido, o estudo contribui para evidenciar uma mudança na trajetória da instituição, mostrando que houve um processo de profissionalização da gestão. A unidade passou a se antecipar às necessidades da indústria local e a seguir a tendência do mercado, além de investir na melhoria de seus processos internos, na busca pela qualidade total e na melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

É importante sugerir que sejam iniciados estudos que possam determinar se características dos tomadores de decisão influenciam o determinismo ou voluntarismo na tomada de decisão organizacional. 

REFERÊNCIAS

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**, [S. l.], v. 8, n. 15, 2006.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 28, p. 245-273, 1983.

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

CASTRO, J. C. R.; ROSSETTO, C. R. Processo de adaptação

estratégica: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 606-625.

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

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], 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 ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Drawing valid meaning from qualitative data: toward a shared craft. **Educational Researcher**, [S. l.], v. 13, p. 20-30, May 1984.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation on the firm. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

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**, [S. l.], v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

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.

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

ZANINI, M. R. K.; OLIVEIRA, L. C. P. Adaptação estratégica organizacional em uma empresa do setor calçadista do Vale dos Sinos – RS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004. p. 3991-3998.