



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

OS EFEITOS NO DESEMPENHO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS A PARTIR DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

THIAGO COELHO SOARES

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina

MAURICIO ANDRADE DE LIMA

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina

ISABEL CRISTINA SCAFUTO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho



OS EFEITOS NO DESEMPENHO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS A PARTIR DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Resumo

O objetivo do artigo é verificar o efeito da adaptação estratégica em universidades brasileiras no desempenho institucional. Busca-se nesta pesquisa, operacionalizar o processo de adaptação estratégica com as teorias de capacidade de absorção de conhecimento, o ambiente institucional e a teoria de alto escalão. Para tal, foram testadas três hipóteses, a primeira com base na teoria de capacidade absorptiva que prevê existência de diferença estatística entre o desempenho o Conceito Preliminar de Curso - CPC e o Índice Geral de Cursos - IGC das Instituições de Ensino Superior - IES dos seis primeiros anos se comparados aos seis anos subsequentes; da teoria de ambiente institucional se existe diferença estatística no desempenho das IES localizadas nas regiões sul e sudeste se comparadas as de outras regiões do Brasil; e, da teoria de alto escalão se existe diferença estatística no desempenho das IES se os gestores forem formados na área de Sociais Aplicadas. Com vinte e quatro universidades estudadas em um horizonte temporal de doze anos e duas variáveis dependentes (IGC E CPC), chegou-se a contagem de 576 itens a serem analisados. Como resultado do estudo rejeitou-se H1 e H3. Aceitou-se H2. Conclui-se, nesta pesquisa, que a adaptação estratégica das universidades brasileiras influencia o desempenho institucional.

Palavras-chave: Adaptação Estratégica; Desempenho; Capacidade Absortiva; Ambiente Institucional; Teoria de Alto Escalão.

Abstract

The objective of the article is to verify the effect of strategic adaptation in Brazilian universities on institutional performance. This research seeks to operationalize the process of strategic adaptation with knowledge absorption capacity theories, institutional environment and high-level theory. For this, three hypotheses were tested, the first one based on the theory of absorptive capacity that predicts a statistical difference between the performance (CPC and IGC) of HEI of the first six years compared to the six following years; of the institutional environment theory if there is a statistical difference in the performance of HEI located in the south and southeast regions when compared to other regions of Brazil; and from the high-level theory if there is a statistical difference in the performance of HEI if managers are trained in the area of Applied Social Sciences. With twenty-four universities studied in a twelve-year time horizon and two dependent variables (IGC and CPC), we reached the count of 576 items to be analyzed. As a result of the study, H1 and H3 were rejected. H2 was taken. It is concluded, in this research, that the strategic adaptation of the Brazilian universities influences the institutional performance.

Keywords: Strategic Adaptation; Performance; Absorptive Capacity; Institutional Environment; Upper Echelons Theory.



1 Introdução

A adaptação estratégica é a forma de responder a fatores organizacionais e gerenciais, no qual as organizações estão sujeitas diante de processos de transformação ou de influência interna ou externa (MILES; SNOW, 1978). Na visão voluntarista da adaptação estratégica, parte-se do pressuposto que o sucesso da organização se concentra nas mãos de seus líderes. Pensando desta forma, a relação da organização com seu ambiente organizacional é determinada pela escolha estratégica dos líderes que compõem a empresa, e estes líderes podem tomar decisões como bem entenderem (ROSSETTO; CASTRO, 2003; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Nesta pesquisa optou-se por operacionalizar a adaptação estratégica com base em três teorias, Capacidade Absortiva; Ambiente Institucional; Teoria de Alto Escalão. O conceito de capacidade de absorção conforme Cohen e Levinthal (1990, p. 128), é “a habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais”. Conforme Meyer e Scott (1983), o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras e valores socialmente aceitos, aos quais as organizações deverão se adequar se pretenderem receber suporte e legitimidade do ambiente. Já na teoria do Alto Escalão a tomada de decisão estratégica da organização é determinada pelas características observáveis dos seus dirigentes (HAMBRICK; MASON, 1984).

Com a abertura do mercado para as instituições de ensino privadas, o grau de competição passou a ditar as regras de sobrevivência, criando uma nova concepção de instituições/empresas e com a tendência de haver uma expansão ainda maior dadas as limitações apresentadas pelo setor público (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002). Portanto, o processo de adaptação estratégica de universidade, envolve tanto aspectos institucionais como o governo e a comunidade quanto técnico-econômicos, como discentes e colaboradores internos (ALPERSTEDT, MARTIGNAGO, FIATES, 2006). Assim, nesta pesquisa, buscar-se-á operacionalizar o processo de adaptação estratégica com as teorias de capacidade de absorção de conhecimento, o ambiente institucional e a teoria de alto escalão.

Neste sentido o objetivo deste estudo será verificar o efeito da adaptação estratégica em universidades brasileiras no desempenho institucional

Quanto a lacuna a ser respondida por esta pesquisa Chauvet (2014) identificou nas bases de dados Spell; Scielo; ScienceDirect; Ebsco; Scopus e Web of Science 4231 trabalhos, destes apenas dois associando capacidade absorptiva e gestão universitária. Assim, segundo o autor se carece de estudos futuros para identificação de práticas de absorção e gestão do conhecimento em IES, assim como pesquisas empíricas que busquem a validação de modelos já existentes.

2 Referencial Teórico

Neste item se abordará a capacidade absorptiva, ambiente institucional e teoria de alto escalão como teorias que de operacionalização a adaptação estratégica.

2.1 Capacidade Absortiva

A capacidade absorptiva possui como característica a habilidade de reconhecer o valor de novas informações externas; a habilidade de assimilar conhecimento e aplicá-lo comercialmente; e a Integração de recursos; Reconfiguração de recursos; Renovação de recursos; e, Recriação de recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007)



A capacidade de absorção pode ser considerada um constructo multidimensional e existem quatro fatores componentes deste constructo: aquisição de conhecimento, assimilação, transformação e exploração. Giannoccaro e Carbone (2017) afirmam que a capacidade de absorção é consistente, e possui uma conceituação orientada para o processo e com base na abordagem ensino-aprendizagem, assim, pode-se aprender de forma exploratória e transformadora. Precisa-se aprender para poder transformar informações em diferencial.

No que tange a capacidade absorptiva em universidades, Oliveira e Balestrin (2012) afirmam que esta pode ser aperfeiçoada por meio de ações influenciadoras nos recursos humanos, na estrutura organizacional e nas relações interorganizacionais. As etapas iniciais do projeto exigem que as ações adotadas possibilitem um rápido acesso ao conhecimento externo e que suas fases posteriores possam medir e avaliar a capacidade de absorção que prova a universidade, com conhecimentos mais elaborados.

Soares e Mazon (2016) compreendem a capacidade absorptiva como capacidade de uma universidade para aprender, implementar estes novos conhecimentos, divulgar internamente este novo conhecimento e fazer uso de novos recursos para atender este novo conhecimento.

No caso das universidades, a capacidade absorptiva se traduz também na habilidade das pessoas em reconhecer valor em informações externas, na habilidade das pessoas em assimilar informações externas, e na habilidade das pessoas em aplicar informações externas, isto gera nas universidades a habilidade de utilizar, e explorar os conhecimentos nos mais diferentes ambientes de trabalho (MAZON, 2017).

Soares e Mazon (2016) e Batarseh, Usher e Daspi (2018) estudaram, validaram e operacionalizaram a construção de uma medida de capacidade de absorção por indicadores.

Com base no exposto, observa-se que as organizações absorvem conhecimento e melhoram o desempenho. Assim, a primeira hipótese desta pesquisa é H1 – existe diferença estatística entre o desempenho das IES nos seis primeiros anos se comparados aos seis anos subsequentes.

2.2 Ambiente Institucional

Assim, os gestores possuem um papel ativo, fazendo com que o processo de tomada de decisão seja relevante para as instituições e, por consequência, para o desempenho organizacional. As decisões são tomadas internamente nas organizações, decisões estas, estratégicas para se adaptarem ao ambiente (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

O contínuo aumento da competitividade exige uma nova postura das IES (COLOSSI, 2002), pois os fatores ambientais influenciam no processo de dinamização das instituições de ensino superior. Outros setores da sociedade são menos conservadores e mais ágeis na produção de conhecimentos e de inovação que as universidades (RISTOFF, 2013). É natural que as características do ambiente externo, tais como políticas, sociais, econômicas, no qual a universidade atua podem ser estimuladoras ou inibidoras do processo de produção do conhecimento e da inovação (TRINDADE, PRIGENZI, 2002).

Por conta de pressões do ambiente institucional, as universidades estão constantemente buscando melhorias nos seus processos internos (MAZON, 2017). O ambiente institucional apresenta impacto no ajustamento e desenvolvimento de ações em universidades (SILVA, FERREIRA, FERREIRA, 2017).

Em geral, as organizações podem ser consideradas sistemas complexos, ambíguos e rodeados de paradoxos uma vez que, existe um conjunto de interações humanas, seus sistemas fogem a uma lógica racional, linear e previsível influenciando constantemente sua capacidade de gestão. No entanto, algumas organizações parecem levar este conceito ao extremo, sendo mais complexas que as outras, tais como as universidades, igrejas, hospitais, organizações artísticas e ONGs (JARZABKOWSKI; FELTON, 2006). As universidades possuem



peculiaridades que as tornam “ainda mais complexas”, uma vez que reúnem “diversas áreas do conhecimento, onde se localizam cursos, os mais distintos, em diferentes níveis, lugar onde as decisões são essencialmente colegiadas e políticas e onde atuam profissionais qualificados, formando grupos de interesse distintos” (MEYER Jr.; MANGOLIM, 2006, p. 7). Outros, estudos anteriores (BALDRIDGE, 1983; COHEN E MARCH, 1983;; MILLET, 1978) já apresentavam alguns elementos especiais decorrentes da natureza universitária apontando algumas características: objetivos ambíguos, centrada no trabalho de profissionais, baseada em tecnologia problemática, opera produto de difícil mensuração, convive com processo decisório e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, e, somadas à vulnerabilidade do ambiente, identificam a universidade como uma organização complexa atípica e paradoxal.

Por desempenhar um papel tão estratégico para a sociedade, sua responsabilidade para com seus ativos e em resposta aos anseios da comunidade em geral não podem ficar relegados a um segundo plano, muito pelo contrário, “não existe outra organização com tanta responsabilidade no uso efetivo de modelos de gestão do que aquela que cria, teoriza, reproduz e produz estes modelos” (ELPO, 2004, p. 2).

Com base no exposto, observa-se que as organizações sofrem pressões do ambiente institucional, o que influencia o desempenho. Assim, a segunda hipótese desta pesquisa é H2 – existe diferença estatística entre o desempenho das IES do sul e sudeste se comparados as demais regiões do Brasil.

2.3 Teoria De Alto Escalão

Apesar da existência de diversas teorias e abordagens relacionadas à estratégia, a tomada de decisão estratégica pelo CEO (só ou em conjunto com a equipe de gestores de topo) aparenta ser crucial na estratégia (SERRA; SERRA, TOMEI, 2014). A tomada decisão estratégica relaciona-se com diversos fatores que são complexos de serem identificados, mensurados e compreendidos. Aspectos estruturais, ambientais e demográficos, questões psicológicas e valores individuais são variáveis que apresentam grande dificuldade de acesso e mensuração (RIBEIRO, et al, 2016).

Na área de estratégia, diversas concepções teóricas e definições de estratégia organizacional são encontradas na literatura. A maior parte dos autores concorda que estratégias adequadas contribuem para o melhor desempenho das empresas, porém não existe uma definição comum do termo estratégia, muito menos o que é uma estratégia apropriada ou como chegar a ela (VILLAR, WALTER; BRAUM, 2017).

Pensando na estrutura das universidades, estas são instituições gerenciadas por reitores. Os gestores de topo das instituições de ensino superior podem realizar escolhas estratégicas de acordo com seus valores, suas premissas e suas percepções, influenciando no desempenho da instituição (MAGRO; UTZIG; LAVARDA, 2013). Soares et al (2018) afirmam que os seus achados sobre IES públicas contradizem os demais estudos sobre teoria de alto escalão.

A relevância de estudar as universidades está no caráter vital, não somente na formação de recursos humanos, mas também na geração de conhecimentos técnico-científicos para o desenvolvimento socioeconômico das regiões (CHIARINI, VIEIRA, 2012). Assim, a decisão dos reitores afeta o desempenho organizacional e por consequência o desenvolvimento das regiões onde as IES estão inseridas. Assim, a terceira hipótese desta pesquisa é H3 – existe diferença estatística entre o desempenho das IES com reitores formados em Ciências Sociais aplicadas se comparados as demais formações do Brasil.



3 Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, adotou-se a análise documental como estratégia de pesquisa. Primeiramente identificaram-se na literatura as temáticas envolvidas na fundamentação teórica. Elaborou-se um questionário para identificar o perfil e os fatores que influenciam a decisão dos reitores.

Posteriormente, elaborou-se uma planilha para coleta de dados secundários (documentação). Junto ao sítio eletrônico do MEC se fez o download dos relatórios referentes aos sistemas avaliativos do ministério entre os anos de 2004 e 2015. A identificação dos indicadores provenientes destes relatórios irá compor o desempenho da IES. Os documentos coletados são os relatórios do IGC e CPC para os anos do horizonte do estudo. A coleta dos dados ocorreu entre 04 de fevereiro e 15 de abril de 2018.

A seguir é apresentada a operacionalização da pesquisa em termos de indicadores mensuráveis.

Adaptação Estratégica	Adaptação Estratégica	Desempenho Organizacional
Capacidade absorviva: constructo - as organizações absorvem conhecimento e melhoram o desempenho.	Grupo 1 – Anos de 2004 a 2009; Grupo 2 – Anos de 2010 a 2015.	CPC e IGC
Ambiente institucional: constructo - o ambiente institucional influencia o desempenho organizacional.	Grupo 1 – IES públicas do Sul e Sudeste; Grupo 2 – IES públicas de outras regiões do Brasil.	CPC e IGC
Alto escalão: constructo - o perfil gestor influencia o desempenho organizacional.	Grupo 1 - reitores formados na área de Sociais Aplicadas; Grupo 2 – reitores formados em outras áreas.	CPC e IGC

Quadro 1 – Operacionalização da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

O público alvo do estudo serão as IES brasileiras. A amostragem deu-se pelo método de acessibilidade de informações. Foram vinte e quatro universidades contempladas no estudo.

Com vinte e quatro universidades estudadas em um horizonte temporal de doze anos e duas variáveis dependentes (IGC E CPC), chegou-se a contagem de 576 itens a serem analisados.

Para testar as três hipóteses se utilizará da técnica estatística denominada TESTE T para grupos independentes. Estes testes se aplicam a planos amostrais onde se deseja comparar dois grupos independentes. Os grupos foram formados por indivíduos da mesma população que foram alocados a um dos dois tratamentos em estudo. Diferente do caso de dados pareados, este teste não se exige que as amostras tenham o mesmo tamanho (BARBETTA, 2007).

Uma das suposições do teste t é de que as variâncias dos dois grupos são iguais. Assim, testou-se esta hipótese antes, por meio do teste de Levene. Posteriormente, a partir do resultado do teste, escolhe-se o resultado do teste t supondo variâncias iguais ou supondo variâncias diferentes. Quando as suposições paramétricas são atendidas, o teste t de Student para amostras independentes é mais adequado para comparação das médias dos grupos.

Para rejeitar ou aceitar as hipóteses, se utilizará o *p-value* (valor de p) como referência de comparação estatística. O valor de p é a probabilidade, quando H₀ é verdadeira, de observar uma amostra tão ou mais diferente/rara (na direção de H_A) do que a amostra que temos (não é uma suposição de risco). O valor de p simplesmente descreve a “raridade” da amostra que se tem. Desta forma, se $p \leq \alpha$, a amostra é suficientemente rara para se rejeitar H₀ (BARBETTA, 2007).



Foi utilizado o software Excel para efetuar os cálculos de diferença de médias (teste t para grupos independentes) e assim testar a validade das três hipóteses. Assim, se $\alpha < p\text{-value}$, aceitamos a hipótese H0.

4 Análise Dos Resultados

Nesta seção se verificarão as hipóteses de pesquisa quanto a adaptação estratégica das IES públicas brasileiras.

A primeira hipótese corresponde ao estudo sobre capacidade absorptiva. Assim, H1 – existe diferença estatística entre o desempenho (CPC e IGC) das IES públicas dos seis primeiros anos se comparados aos seis anos subsequentes.

Tabela 1 – Teste estatístico H1

	<i>IGC Primeiros Anos</i>	<i>IGC Últimos Anos</i>	<i>CPC Primeiros Anos</i>	<i>CPC Últimos Anos</i>
Média	3,405069	3,340486	3,098472	2,995625
Variância	0,460179	0,338613	0,349357	0,152969
Observações	144	144	144	144
Hipótese da diferença de média	0		0	
gl	280		248	
Stat t	0,867131		1,74133	
P(T<=t) uni-caudal	0,193306		0,041433	
t crítico uni-caudal	1,650314		1,651021	
P(T<=t) bi-caudal	0,386613		0,082866	
t crítico bi-caudal	1,968472		1,969576	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observa-se que não existe alteração estatística significativa ao analisar o IGC nos seis primeiros anos do sistema avaliativo se comparados aos seis anos subsequentes. O P(T<=t) bi-caudal foi de 0,3866, superior ao α de 0,05, assim rejeita-se H1 quanto ao IGC.

Já no que tange ao CPC, os seis primeiros anos do processo avaliativo representou notas estatisticamente superiores aos seis anos subsequentes. O P(T<=t) bi-unicidual foi de 0,0828, inferior ao α de 0,05. Assim, se rejeita H1 quanto ao CPC também.

Os achados na pesquisa de campo indicam que pode não existir absorção de conhecimento pelas universidades brasileiras no que tange ao CPC e IGC. Os resultados contradizem a teoria de sobre Capacidades Absortivas, onde as universidades absorvem conhecimento e melhoram o desempenho (OLIVEIRA; BALESTRIN, 2012; SOARES; MAZON, 2016; MAZON, 2017).

Posteriormente se testou a segunda hipótese desta pesquisa. H2 – existe diferença estatística no desempenho das IES localizadas nas regiões sul e sudeste se comparadas as de outras regiões do Brasil.

Tabela 2 – Teste estatístico H2

	<i>IGC Sul e Sudeste</i>	<i>IGC demais regiões</i>	<i>CPC Sul e Sudeste</i>	<i>CPC demais regiões</i>
Média	3,430931	3,231548	3,090294	2,942024
Variância	0,459409	0,227736	0,285759	0,159966
Observações	204	84	204	84
Hipótese da diferença de média	0		0	



gl	217	205
Stat t	2,83016	2,57905
P(T<=t) uni-caudal	0,002545	0,005304
t crítico uni-caudal	1,651906	1,652321
P(T<=t) bi-caudal	0,005089	0,010607
t crítico bi-caudal	1,970956	1,971603

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observa-se que tanto para o IGC quanto para o CPC existe diferença estatística relevante que diferencia a média entre o desempenho das universidades pesquisadas no sul e sudeste do país se comparadas a universidade que foram pesquisadas em outras regiões do país. Com P(T<=t) bi-caudal de 0,005 e 0,01, respectivamente para IGC e CPC, aceita-se H2, onde existe diferença estatística no desempenho das IES localizadas nas regiões sul e sudeste se comparadas as de outras regiões do Brasil.

Os achados da pesquisa de campo corroboram os estudos sobre Ambiente Institucional, no qual prevê que as características do ambiente externo, tais como políticas, sociais, econômicas, no qual a universidade atua podem ser estimuladoras ou inibidoras do processo de produção do conhecimento e da inovação influenciando o desempenho institucional (TRINDADE; PRIGENZI, 2002; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005; MAZON, 2017).

Na sequência se testou a terceira hipótese do estudo, onde H3 – existe diferença estatística no desempenho das IES se os gestores forem formados na área de Sociais Aplicadas.

Tabela 3 – Teste estatístico H3

	<i>IGC Sociais Aplicadas</i>	<i>IGC demais formações</i>	<i>CPC Sociais Aplicadas</i>	<i>CPC demais formações</i>
Média	3,476429	3,361615	2,990714	3,053115
Variância	0,259135	0,413891	0,15317	0,263939
Observações	28	260	28	260
Hipótese da diferença de média	0		0	
gl	37		38	
Stat t	1,102409		-0,77486	
P(T<=t) uni-caudal	0,138702		0,22161	
t crítico uni-caudal	1,687094		1,685954	
P(T<=t) bi-caudal	0,277403		0,44322	
t crítico bi-caudal	2,026192		2,024394	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observa-se que não existe alteração estatística significativa ao analisar o IGC e CPC das universidades geridas por reitores da área de formação em Ciências Sociais Aplicadas se comparadas a universidades geridas por reitores formados em outras áreas. O P(T<=t) bi-caudal foi de 0,277 e 0,443, superiores ao α de 0,05, assim rejeita-se H3 quanto ao IGC e CPC.

Os achados na pesquisa de campo contradizem o que estudiosos da área de estratégia vem escrevendo sobre teoria de alto escalão. Os gestores de topo das instituições de ensino superior podem realizar escolhas estratégicas de acordo com seus valores, suas premissas e suas percepções, influenciando no desempenho da instituição. Assim, a decisão dos reitores afeta o desempenho organizacional e por consequência o desenvolvimento das regiões onde



as IES estão inseridas (SERRA; SERRA, TOMEI, 2014; RIBEIRO, et al, 2016; VILLAR, WALTER; BRAUM, 2017).

5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo consistia em verificar o efeito da adaptação estratégica em universidades brasileiras no desempenho institucional. Após a coleta dos dados, feita por meio documental e questionário gerando 576 (quinhentos e setenta e seis) dados, foi possível testar H0 por meio de teste t para as hipóteses. Rejeitou-se H1 e H3 e aceitou-se H2.

A adaptação das universidades públicas se torna um fenômeno para o desempenho institucional. Nas universidades, implantar mudanças relaciona-se à sua legitimação junto aos seus públicos, evidenciando o caráter institucional dessas, já que seus dirigentes dependem da aceitação de suas ações a fim de garantirem continuidade em sua gestão.

A adaptação estratégica difere entre as organizações, isso porque as características internas acabam por impactar o modo como algo novo é incorporado e utilizado, mesmo que a fonte da informação seja a mesma. Isso foi observado nesta pesquisa.

Discutido na teoria e confirmado na pesquisa de campo, as estruturas das universidades surgem em função das pressões do ambiente institucional. As pressões influenciam práticas e métodos adotados pela universidade. As práticas acarretam em atitudes isomórficas, caracterizando desempenho diferente em universidades localizadas em centros diferentes do país.

Com o estudo procurou-se identificar a influência do reitor sobre a tomada de decisão estratégica e seu impacto no desempenho da universidade. O que está claro nos resultados é que a decisão do reitor afeta o desempenho da universidade.

Espera-se que os resultados aqui apresentados possam servir de ponto de partida para futuras pesquisas na área. Conhecimento mais abrangente dos aspectos examinados aqui pode fornecer orientações importantes para os gestores sobre as novas formas de gestão, o que lhes permite enfrentar as mudanças dinâmicas do mercado atual sem que existam problemas na formação do conhecimento e qualidade científica.

REFERÊNCIAS

Alperstedt, G.D.; Martignago, G. & Fiates, G.G.S. (2006). O processo de adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Ciências da Administração*, 10: 114-137.

Barbeta, P. A. (2007). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Ed. da UFSC.

Batarseh, F.; Usher, J. & Daspit, J. J. (2018). Absorptive capacity in virtual teams: Examining the influence of diversity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21.

Baldrige, J.V. (1983). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan.

Chauvet, V. (2014). *Capacidad de Absorción: Propuesta de Medida Y Contribuciones a Futuras Investigaciones.*, 19: 113–129.

Chiarini, T. & Vieira, K. P. (2012). Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. *Rev. Bras. Econ.*, 66: 117-132.



Cohen, M. & March, J. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

Colossi, N. (2002). *La universidad en el contexto de las transformaciones globales*. Florianópolis: Insular.

Dias Sobrinho, J. D. (2010). Avaliação e Transformações da Educação Superior Brasileira (1995-2009): Do Provão ao Sinaes. *Avaliação*, 15: 195-224.

Elpo, M. E. H. C. (2010). *Avaliação da gestão universitária: velhos problemas e novas perspectivas*. Artigo apresentado ao IV Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul, Florianópolis.

Giannoccaro, I. & Carbone, G. (2017). An Ising-based dynamic model to study the effect of social interactions on firm absorptive capacity, *International Journal of Production Economics*, 05.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9: 193–206.

Jarzabkowski, P. & Felton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39: 631-648.

Magro, C. B. Utzig, M.J.S. & Lavarda, C.E.F. (2013). *O uso do sistema de controle gerencial pelo alto escalão de uma instituição de ensino superior privada na implementação das estratégias*. Artigo apresentado ao IV Encontro de Administração da Informação. Bento Gonçalves.

Mazon, G. (2017). *O processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em resposta ao ambiente institucional a partir de práticas de governança dinâmica em universidade do sistema acafe*. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil..

Meyer Jr., V. & Mangolim, L. (2006). *Estratégia em universidades privadas*. Artigo apresentado ao XXX ENANPAD, Salvador.

Meyer, J. W. & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage Publications.

Miles, R. E.; Snow, C. C.(1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Millet, J. (1962). *The Academic Community*. New York: McGraw-Hill.

Oliveira, S.R. & Balestrin, A. (2012). *O Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Projetos Tecnológicos entre Universidade e Empresa: um Estudo de Caso da Cooperação*



UNISINOS – HT Micron. Artigo apresentado ao XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.

Ribeiro, I.; Serra, F.R.; Ferreira, M.P. & Guerrazzi, L.A. C.. (2016). *Tomada de decisão estratégica: uma análise das dimensões de investigação a partir da teoria do alto escalão*. Artigo apresentado ao XIX Semead. São Paulo.

Ristoff, D. (2013). Os desafios da educação superior na Ibero-América: inovação, inclusão e qualidade. *Avaliação (Campinas)*, 18.

Rossetto, C. R. & Castro, J. C. R. (2003). *Processo de Adaptação estratégica: Um estudo de Caso*. Artigo apresentado ao III International Conference Iberoamerican Academy of Management, São Paulo.

Rossetto, C. R. & Rossetto, A. M. (2005). Teoria Institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4.

Serra, B.P.C.; Serra, F.R. & Tomei, P. (2014). A Pesquisa em Tomada de Decisão Estratégica no Alto Escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, 12: 11-28.

Silva, S. L R.; Ferreira, J. A. G. & Ferreira, A. G.. (2017). Ambiente institucional: construção e estudo exploratório de um questionário em contexto de ensino superior. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*. 14.

Schwartzman, J. & Schwartzman, S. (2002). O ensino superior privado como setor econômico. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 37.

Stallivieri, L. (2007). O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas. *Educación superior en América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy*. 79-100.

Soares, T. & Mazon, G.. Autoavaliação e seus Drivers de Mudança Institucional Baseado na Capacidade Absortiva. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 15.

Soares, T.C.; Mazoni, L.; Mazon, G.; Lima, M.A. & Rosa, A. (2018). *Adaptação estratégica e os efeitos no desempenho organizacional em IES públicas*. Artigo apresentado ao II Congresso Internacional de Desempenho Público. Florianópolis.

Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.

Trindade, J.C.S. & Prigenzi, L.S. (2002). Instituições universitárias e produção do conhecimento. *São Paulo Perspec.*, 16.

Villar, E.G.; Walter, S.A. & Braum, L.M.S. (2017). Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16: 8-21.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research. *International Journal of Management Reviews*, 9: 31-51.



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absortive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy Management Review*. 27: 185-203.