

Efeitos no Desempenho Institucional em IES Brasileiras a partir da Adaptação Estratégica

Effects on Institutional Performance in Brazilian HEI from Strategic Adaptation

*Thiago Coelho Soares(1); Maurício Andrade de Lima(2); Gisele Mazon(3);
Isabel Cristina Scafuto(4); Raquel Crestani Agostineto(5)*

1 Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Tubarão, SC, Brasil.

E-mail: thiago.soares@unisul.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7470-6271>

2 Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Tubarão, SC, Brasil.

E-mail: mauricio.lima@unisul.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4287-5791>

3 Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, SC, Brasil.

E-mail: gisele.mazon@unisul.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5044-2729>

4 Universidade Nove de Julho, Mauá, SP, Brasil.

E-mail: sabelscafuto@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6788-3325>

5 Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, SC, Brasil.

E-mail: raquel.agostineto@unisul.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4090-9633>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 9, n. 2, p. 108-119, Julho-Dezembro, 2019 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Janeiro 09, 2019; Aprovado: Agosto 24, 2019; Publicado: Dezembro 20, 2019]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i2.3148>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

Resumo

O objetivo do artigo é analisar o desempenho das IES a partir da comparação dos períodos de tempo, das regiões das IES e da formação do reitor. Para tal, foram testadas três hipóteses, H1 - existe diferença estatística entre o desempenho das IES nos seis primeiros anos se comparados aos seis anos subsequentes; H2 - existe diferença estatística entre o desempenho das IES do sul e sudeste se comparados às demais regiões do Brasil; H3 - existe diferença estatística entre o desempenho das IES com reitores formados em Ciências Sociais Aplicadas se comparados às demais formações do Brasil. Com 24 universidades estudadas em 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 Institucional, Gestão Universitária

Abstract

The objective of this study is to analyze the performance of the HEI from the comparison of time periods, the regions of the HEI and the formation of the dean. For this, three hypotheses were tested, H1 - there is a statistical difference between the performance of HEIs in the first six years compared to the subsequent six years; H2 - there is a statistical difference between the performance of HEIs in the south and southeast regions compared to other Brazilian regions; H3 - there is a statistical difference between the performance of HEIs with deans graduated in Applied Social Sciences when compared to other formations in Brazil. With 24 universities studied over twelve years and two dependent variables (IGC and CPC), there were 576 items to be analyzed. As a result of the study, H1 and H3 were rejected, and H2 accepted. It is concluded that the strategic adaptation of the Brazilian universities influences the institutional performance.

Keywords: Strategic Adaptation, Institutional Performance, University Management

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 podem tomar decisões (Rossetto & Castro, 2003; Rossetto & Rossetto, 2005).

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 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).

Ao explorar os conhecimentos adquiridos externamente na instituição, o processo de capacidade de absorção tende a facilitar o acúmulo de conhecimento e sua posterior utilização, isso porque requer converter esse conhecimento em uma forma utilizável (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011). Assim, uma instituição para atingir sua maturidade necessita absorver conhecimentos e experiências externas (Guedes, Ziviani, Paiva, Ferreira, & Herzog, 2017), e isso pode ocorrer a partir da aprendizagem intraorganizacional (Apriliyanti & Alon, 2017).

Neste sentido, o objetivo deste estudo consiste em analisar o desempenho das instituições de ensino superior (IES) a partir da comparação dos períodos de tempo, das regiões das IES e da formação do reitor.

Esta pesquisa baseia-se em três ideias principais: i) as universidades melhoram o desempenho ao longo do tempo (Oliveira & Balestrin, 2012; Soares & Mazon, 2016; Mazon, 2017); ii) o desempenho da IES é influenciado pela região onde está inserida (Trindade & Prigenzi, 2002; Rossetto & Rossetto, 2005; Mazon, 2017); iii) o desempenho das IES é influenciado pela formação do reitor (Serra, Serra, & Tomei, 2014; Ribeiro, Serra, Serra, Ferreira, & Guerrazzi, 2016; Villar, Walter, & Braum, 2017; Soares et al., 2018). Assim, o artigo apresenta o estudo de características que podem influenciar o desempenho das IES no que tange ao índice geral de curso (IGC) e ao conceito preliminar de curso (CPC).

2 Referencial Teórico

Inseridas em um contexto dinâmico, por transformações e mudanças, estão as IES, organizações prestadoras de serviços e que não estão excluídas dos efeitos de mercado que atuam sobre os setores da economia. Efeitos esses que tendem a levar as IES a reconhecerem a importância de se repensar a forma de administrá-las, permitindo uma visão mais competitiva e continuada da gestão (Lima, Soares, Lima, & Lima, 2013).

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; integração e reconfiguração de recursos; renovação e recriação de recursos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wang & Ahmed, 2007). Oliveira e Balestrin (2012) afirmam que o desempenho das IES pode ser aperfeiçoado por meio de ações nos recursos humanos, na estrutura organizacional e nas relações interorganizacionais. Soares e Mazon (2016) entendem que, ao implementar novos conhecimentos, divulgá-los internamente e fazer uso de novos recursos para atender aos novos conhecimentos, o desempenho da universidade será alterado.

No caso das universidades, existe a habilidade das pessoas em reconhecer valor em informações externas, a habilidade das pessoas em assimilar e aplicar informações externas, isso gera nas universidades a habilidade de utilizar e explorar os conhecimentos nos mais diferentes ambientes de trabalho (Mazon, 2017).

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. Assim, o que será testado é se há diferença no desempenho decorrente do primeiro período (2004-2009) e do segundo período (2010-2015). A definição dos períodos se dá para existir uma divisão igualitária dos períodos em dois grupos.

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, 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, as universidades buscam constantemente melhorias em seus processos internos (Mazon, 2017). Este ambiente apresenta impacto no ajustamento e desenvolvimento de ações em universidades (Silva, Ferreira, & Ferreira, 2017). Uma nova geografia da inovação universitária está em desenvolvimento, onde esses diferentes ambientes de inovação determinam o progresso das nações e apontam para um novo futuro para as sociedades onde estão localizados (Audy, 2017).

As instituições de ensino superior avaliadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), ligado ao Ministério da Educação (MEC), são avaliadas pelo Índice Geral de Cursos (IGC). Segundo dados publicados em 2018, há uma concentração de instituições de ensino superior mais qualificadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Com base no exposto, observa-se que as organizações sofrem pressões do ambiente, 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 comparadas às demais regiões do Brasil. Assim, o que será testado é se há diferença no desempenho decorrente da região onde a IES está localizada.

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 dificuldade de acesso e mensuração (Ribeiro et al., 2016).

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).

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.

Soares et al. (2018) afirmam que os seus achados sobre IES públicas contradizem os demais estudos sobre teoria de alto escalão. Assim, a terceira hipótese desta pesquisa é H3: existe diferença estatística entre o desempenho das IES com reitores formados em Ciências Sociais Aplicadas, se comparadas às demais formações. Assim, o que será testado é se há diferença no desempenho decorrente de diferença na formação do reitor.

3 Método

Diante do problema proposto e considerando seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva transversal, de abordagem quantitativa (Hair Júnior, Babin, Money, & Samouel, 2005). No que tange à coleta de dados, utilizaram-se as técnicas de levantamento documental. Adotou-se a análise documental como estratégia de pesquisa. Primeiramente, identificaram-se na literatura as temáticas envolvidas na fundamentação teórica. Elaborou-se uma pergunta para identificar o perfil dos reitores dentro do horizonte temporal do estudo. Foi solicitado aos gestores responder à pergunta: Qual o curso de graduação realizado pelo reitor entre 2004 e 2015?

Posteriormente, elaborou-se uma planilha para coleta de dados secundários (documentação). Junto ao sítio eletrônico do MEC, buscaram-se relatórios referentes aos sistemas avaliativos do Ministério entre os anos de 2004 e 2015. A identificação dos indicadores provenientes destes relatórios compôs o desempenho da IES. Os documentos coletados compreenderam os relatórios do IGC e CPC para os anos selecionados. A coleta dos dados ocorreu entre 04 de fevereiro e 15 de abril de 2018. O Quadro 1 apresenta a operacionalização da pesquisa em termos de indicadores.

Quadro 1. Operacionalização da pesquisa

Hipóteses	Variáveis	Variáveis
H1 - existe diferença estatística entre o desempenho das IES nos seis primeiros anos se comparados aos seis anos subsequentes.	Grupo 1 – anos de 2004 a 2009; Grupo 2 – anos de 2010 a 2015.	CPC e IGC
H2 - existe diferença estatística entre o desempenho das IES do Sul e do Sudeste, se comparados às demais regiões do Brasil.	Grupo 1 – IES do Sul e Sudeste; Grupo 2 – IES de outras regiões do Brasil.	CPC e IGC
H3 - existe diferença estatística entre o desempenho das IES com reitores formados em Ciências Sociais aplicadas, se comparadas às demais formações do Brasil.	Grupo 1 - reitores formados na área de Ciências Sociais Aplicadas; Grupo 2 – reitores formados em outras áreas do conhecimento.	CPC e IGC

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O público-alvo do estudo é composto pelas IES brasileiras. A amostragem deu-se pela acessibilidade às informações. Foram 24 universidades contempladas no estudo, 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, utilizou-se a 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 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, escolheu-se o resultado do teste t, supondo variâncias iguais 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, utilizou-se o *p-value* (valor de p) como referência de comparação estatística. O valor de p é a probabilidade, quando H_0 é verdadeira, de observar uma amostra tão ou mais diferente/rara (na direção de H_A) do que a amostra que se tem (não é uma suposição de risco) (Barbetta, 2007). Foram efetuados cálculos de diferença de médias (teste t para grupos independentes), assim como foi testada a validade das três hipóteses. Assim, se $\alpha < p\text{-value}$, aceitou-se a hipótese H_0 .

4 Resultados e Discussão

A primeira hipótese do estudo corresponde a H_1 – 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 H_1

	IGC Primeiros anos	IGC Últimos anos	CPC Primeiros anos	CPC Últimos anos
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($T \leq t$) uni-caudal	0,193306		0,041433	
t crítico uni-caudal	1,650314		1,651021	
P($T \leq t$) bi-caudal	0,386613		0,082866	
t crítico bi-caudal	1,968472		1,969576	

Fonte: Elaborada pelos autores, 2019.

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 ($T \leq t$) bi-caudal foi de 0,3866, superior ao α de 0,05, assim rejeita-se H_1 quanto ao IGC.

No que tange ao CPC, os seis primeiros anos do processo avaliativo representaram notas estatisticamente superiores aos seis anos subsequentes. O $P(T \leq t)$ bi-unicaudal foi de 0,0828, inferior ao α de 0,05. Assim, também se rejeita H_1 quanto ao CPC.

Posteriormente, testou-se a segunda hipótese desta pesquisa: H_2 – existe diferença estatística entre o desempenho das IES do Sul e Sudeste se comparadas às demais regiões do Brasil. Assim, o que foi testado é se há diferença no desempenho decorrente da região onde a IES está localizada.

Tabela 2. Teste estatístico H_2

	IGC Sul e Sudeste	IGC demais regiões	CPC Sul e Sudeste	CPC demais regiões
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	
$P(T \leq t)$ uni-caudal	0,002545		0,005304	
t crítico uni-caudal	1,651906		1,652321	
$P(T \leq t)$ bi-caudal	0,005089		0,010607	
t crítico bi-caudal	1,970956		1,971603	

Fonte: Elaborada pelos autores, 2019.

Observa-se que, tanto para o IGC quanto para o CPC, existe diferença estatística que diferencia a média entre o desempenho das universidades pesquisadas nas regiões Sul e Sudeste do país se comparadas à universidade que foi pesquisada em outras regiões do país. Com $P(T \leq t)$ bi-caudal de 0,005 e 0,01, respectivamente para IGC e CPC, aceitou-se H_2 , tendo diferença estatística no desempenho das IES localizadas nas regiões Sul e Sudeste se comparadas às de outras regiões do Brasil.

Na sequência, testou-se a terceira hipótese do estudo: H_3 – existe diferença estatística entre o desempenho das IES com reitores formados em Ciências Sociais Aplicadas se comparadas às demais formações do Brasil. Assim, o que foi testado é se há diferença no desempenho decorrente da diferença na formação do reitor.

Tabela 3. Teste estatístico H3

	IGC Sociais Aplicadas	IGC demais formações	CPC Sociais Aplicadas	CPC demais formações
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: Elaborada pelos autores, 2019.

Observa-se que não existe alteração estatística significativa ao analisar o IGC e o 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, a partir do teste de hipótese de H1, indicam que não existe diferença estatística entre o desempenho das IES nos seis primeiros anos se comparados aos seis anos subsequentes no que tange ao CPC e IGC, isso porque foi testado se há diferença no desempenho decorrente do primeiro período (2004-2009) e do segundo período (2010-2015). Por não haver diferença estatística relevante nos valores obtidos pelas IES nas notas do IGC e CPC, pode-se inferir que as IES, por não melhorarem o desempenho, podem não ter aprendido em como lidar com estes indicadores de desempenho. Os resultados contradizem estudos anteriores (Oliveira & Balestrin, 2012; Soares & Mazon, 2016; Mazon, 2017), em que as universidades melhoraram o desempenho ao longo do tempo.

Outro achado da pesquisa de campo, relacionado à hipótese 2, corrobora os estudos anteriores (Trindade & Prigenzi, 2002; Rossetto & Rossetto, 2005; Mazon, 2017), no qual se destaca que o desempenho institucional é influenciado pela região onde a IES está inserida. Isso porque o que foi testado é se existe diferença no desempenho decorrente da região onde a IES está localizada, desta forma, existe diferença estatística no desempenho das IES localizadas nas regiões Sul e Sudeste se comparadas às de outras regiões do Brasil.

O terceiro achado na pesquisa de campo, relacionado à hipótese 3, contradiz estudos anteriores (Serra, Serra, & Tomei, 2014; Ribeiro et al., 2016; Villar, Walter, &

Braum, 2017; Soares et al., 2018), em que o desempenho das IES é influenciado pela formação do reitor. Foi observado que não existe alteração estatística significativa no 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.

5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi analisar o desempenho das IES a partir da comparação dos períodos de tempo, das regiões das IES e da formação do reitor. Após a coleta dos dados foi possível testar H_0 por meio de teste t para as hipóteses. Rejeitou-se H_1 e H_3 e aceitou-se H_2 .

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, uma vez 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.

Discutido na teoria e confirmado na pesquisa de campo, as estruturas das universidades surgem em função das pressões do ambiente. 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. Os resultados mostram que a decisão do reitor afeta o desempenho da universidade.

As contribuições teóricas estão relacionadas à testagem das hipóteses para comparar os resultados com estudos anteriores. As contribuições práticas estão relacionadas ao como fatores externos e internos à organização (testados nas hipóteses) podem influenciar (ou não) o resultado do IGC e do CPC das IES estudadas.

As limitações da pesquisa estão relacionadas aos métodos de pesquisa escolhidos, bem como suas bases epistemológicas. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se que os autores encontrem alternativas metodológicas e epistemológicas para superar as limitações desta pesquisa. O artigo apresenta como originalidade o estudo de características que podem influenciar o desempenho das IES no que tange ao IGC e ao CPC.

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 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 da 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.
- Apriliyanti, I. D., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26, 896-907.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da universidade. *Estudos Avançados*, 31(90), 75-87.
- 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. *Revista Brasileira de Economia*, 66, 117-132.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Guedes, H. P., Ziviani, F., Paiva, R. V. C., Ferreira, M. A. T., & Herzog, M. M. (2017). Mensuração da capacidade absorptiva: um estudo nas empresas brasileiras fabricantes de coletores solares. *Gestão & Produção*, 24, 50-63.
- Hair Júnior, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Lima, M. A. de., Soares, T. C., Lima, M. V. A. de., & Lima, C. R. M. de (2013). Autoavaliação de instituições de educação superior: exame de dificuldades organizacionais e gerenciais. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 10, 21-42.
- 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. *Anais Encontro de Administração da Informação*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 4.
- 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.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, S. R., & Balestrin, A. (2012). O desenvolvimento da capacidade absorptiva em projetos tecnológicos entre universidade e empresa: um estudo de caso da cooperação Unisinos – HT Micron. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.
- 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. *Anais do Seminário de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP, Brasil, 19.

- Rossetto, C. R., & Castro, J. C. R. (2003). Processo de adaptação estratégica: um estudo de caso. *Anais do International Conference Iberoamerican Academy of Management*, São Paulo, SP, Brasil, 3.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *Revista de Administração Eletrônica*, 4(1), art. 7.
- Schwartzman, J., & Schwartzman, S. (2002). O ensino superior privado como setor econômico. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 37.
- 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*, 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, 53-57.
- Soares, T. C., Mazoni, L., Mazon, G., Lima, M. A., & Rosa, A. (2018). Adaptação estratégica e os efeitos no desempenho organizacional em IES públicas. *Anais do Congresso Internacional de Desempenho Público*, Florianópolis, SC, Brasil, 2.
- Soares, T., & Mazon, G. (2016). Autoavaliação e seus drivers de mudança institucional baseado na capacidade absorptiva. *Revista Ibero-americana de Estratégia*, 15(4), 77-90.
- 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 em Perspectiva*, 16(4), 9-14.
- 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.