

## **PROCESSO DE ADAPTAÇÃO E MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**ANA PAULA DA SILVA FARIAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

ana\_paula2778@hotmail.com

**BARTIRA PEREIRA AMORIM**

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

bartira\_amorim@hotmail.com

**MARIA JOSÉ DA SILVA FEITOSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

mjsfeitosa@gmail.com

**AFRÂNIO GALDINO DE ARAÚJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

afranioga@gmail.com

# PROCESSO DE ADAPTAÇÃO E MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

## 1. INTRODUÇÃO

Uma gestão voltada para adaptação e mudança estratégica é inevitável para organizações que estão alocadas em um ambiente concorrencial global, no qual se encontram consumidores mais informados, com necessidades diversificadas e mutantes, que demandam produtos ou serviços com ciclo de vida cada vez menor.

Nesse contexto, é essencial que as organizações definam adequadamente suas estratégias, modificando, quando necessário, gestão, estrutura, processos e pessoas, com o objetivo de se adaptar aos diversos cenários que se apresentam no ambiente ou ainda atuar proativamente em relação a este. Para Wbatuba, Treter e Sausen (2004), as organizações estão diante de muitas mudanças e para que estejam prontas para enfrentá-las deve-se ter um preparo profissional adequado e capacidade de adaptação às novas demandas.

Adaptar-se estrategicamente, de acordo com Vieira, Sausen e Hermes (2015), refere-se a um período em que a organização se molda ao ambiente em que está inserida. O objetivo é centrar-se na manutenção de sua competitividade, em função das novas exigências ambientais. Trata-se de uma ruptura entre o exercício organizacional atual e a imersão em novos valores e práticas. E esses últimos precisam estar fundamentados num progresso contínuo e numa finalidade histórica única (MOTTA, 1999).

Uma oportunidade para investigar os processos de adaptação e mudança estratégica está na Faculdade de Integração do Sertão (FIS). Esta Instituição de Ensino Superior está localizada em Serra Talhada - PE, uma cidade do Sertão do Pajeú, e foi escolhida como *locus* do presente estudo, porque se destaca no cenário educacional da região e tende a contribuir para a produção do saber e geração de novas oportunidades, com inserção de novos profissionais no mercado de trabalho, além de ser uma empresa geradora de empregos (mais de 190 diretos e 3.000 indiretos). Por outra parte, a referida instituição enfrentou, no decorrer de dez anos de sua gestão, adaptações e mudanças estratégicas, cuja investigação pode trazer contribuições para a esfera acadêmica.

Nesse sentido, o presente estudo tem o seguinte problema de pesquisa: como ocorreram os processos de adaptação e mudança estratégica na Faculdade de Integração do Sertão (FIS)? No intuito de responder esse questionamento, essa pesquisa tem como objetivo compreender os processos de adaptação e mudança estratégica que ocorreram, no período de 2000 a 2014, na referida instituição.

Assim, o trabalho está estruturado em cinco partes: além desta introdução, uma fundamentação teórica, que irá tratar dos principais aspectos referentes à mudança organizacional e adaptação estratégica, uma seção descrevendo os aspectos metodológicos do estudo, seguida de uma seção para os resultados encontrados na instituição, bem como as considerações finais e respectivas referências.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Adaptação Estratégica

Ceretta e Sausen (2010) entendem a estratégia como uma força invisível das organizações contemporâneas, responsável por permitir que as empresas se adaptem e

gerenciem as mudanças ambientais, com o intuito de usufruir de todas as oportunidades possíveis. Tais oportunidades, de acordo com Somavilla, Machado e Sehnem (2013), podem ser aproveitadas pelas empresas por meio de escolhas estratégicas que seguem caminhos já conhecidos ou aqueles ainda não experimentados, o que caracterizaria adaptações na estratégia organizacional.

A competência de uma organização para se adaptar está diretamente relacionada à sua capacidade de ser flexível em situações impostas por contingências ambientais. Para Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se à habilidade do gestor em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças observadas no ambiente em que atua.

Miles e Snow (2003, *apud* QUERINO; MORAES, 2014) compreendem o processo de adaptação estratégica como uma tentativa de atender às questões institucionais e gerenciais. Nesse processo, estão incluídas as atitudes frente às mudanças e incertezas organizacionais, a identificação do que aumenta ou inibe a capacidade da organização, bem como a definição de estruturas e processos capazes de atenderem a todas as condições ambientais.

Hrebiniak e Joyce (1985) contribuem para esse debate quando afirmam que a adaptação estratégica pode ocorrer de duas formas: pela imposição do ambiente onde a empresa está inserida ou pelas escolhas feitas por seus gestores. Esse modelo é conhecido como determinismo *versus* voluntarismo.

Assim, segundo esses autores, o determinismo está relacionado a força que o ambiente organizacional pode exercer sobre a empresa, no sentido de estabelecer as mudanças e adaptações que devem ocorrer. Refere-se à capacidade que o ambiente tem de influenciar ou de restringir as ações empresariais. O voluntarismo trata da escolha do próprio gestor em decidir se é necessário ou não a adaptação estratégica e quais mudanças devem ocorrer. Esta vertente considera a autonomia da organização em decidir se deve mudar e em que deve mudar. Dessa forma, tanto o determinismo quanto o voluntarismo podem demandar de uma organização mudanças de caráter estratégico.

## 2.2 Mudança Estratégica

Entende-se por mudança estratégica a capacidade de se reinventar continuamente, adaptando práticas, processos e recursos com agilidade que permite à empresa acompanhar as frenéticas alterações impostas pelo ambiente. Nessa perspectiva, Korbi (2015), Cavaleiro e Neto (2016) e Friedrich *et al.* (2016) apontam que num ambiente em constante evolução, mudar para se adaptar às demandas do mercado é um critério para a sobrevivência.

As mudanças organizacionais, conforme Gohr e Santos (2011), podem ocorrer em função de demandas internas ou externas, de tal modo que, quando a empresa reage a tais influências, ela consegue se adaptar a uma nova situação.

Para Gohr e Santos (2011), a mudança acontece por meio de um ciclo adaptado que inicia com alteração de algum aspecto do ambiente organizacional e finaliza com uma situação de equilíbrio mais adaptada e dinâmica para enfrentar tal situação.

Segundo Quinn e Voyer (2001), citados por Gohr e Santos (2011, p.1676), a mudança pode ser compreendida como “um processo fragmentado, evolucionário e intuitivo, em que novas estratégias fluem à medida que decisões internas e eventos externos aparecem juntos para criar um novo contexto”.

Trata-se, portanto, de um processo que requer constante reorientação, coragem para enfrentar o futuro, em parte obscuro, onde muitos dos antigos padrões não servem mais e que demanda reconfiguração, desenvolvimento de novas habilidades e atitudes, em detrimento do

apego às raízes de sucessos passados (CAVALEIRO; BARROS NETO, 2016).

Uma perspectiva teórica voltada para a mudança estratégica é proposta por Pettigrew (1987). De acordo com este autor, a análise da mudança estratégica deve levar em conta três aspectos: o contexto (externo e interno), o conteúdo e o processo. O contexto externo diz respeito aos aspectos sociais, econômicos, políticos e competitivos presentes no ambiente em que a empresa opera. O contexto interno, por sua vez, refere-se à estrutura, cultura corporativa, e contexto político dentro da organização, através do qual as ideias para a mudança devem prosseguir. E o conteúdo, refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo investigadas (tecnologia, mão-de-obra, produtos, posição geográfica ou cultura corporativa). Por fim, o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações dos stakeholders que procuram mover a empresa do presente para seu estado futuro (PETTIGREW, 1987).

Pettigrew (1987), Gohr e Santos (2011) apregoam que as dimensões conteúdo, contexto e processo são usadas para análise da mudança estratégica, sendo que a primeira (“o quê” da mudança) representa as estratégias realizadas ou a área na qual a transformação está sucedendo, enquanto que a segunda refere-se ao “porquê” da mudança e está atrelada às análises ambientais interna e externa. Por fim, o processo diz respeito à maneira como a mudança acontece. Para que haja mudança é necessária uma contínua adaptação. Dessa forma, o modelo proposto por Pettigrew (1987) possibilita estudar a mudança estratégica de forma sistêmica, envolvendo aspectos gerais e específicos que a norteiam.

Outra perspectiva que pode ser utilizada para estudar a adaptação e a mudança estratégica é o modelo do equilíbrio pontuado, proposto por Tushman e Romanelli (1985).

### 2.3 Modelo do Equilíbrio Pontuado conforme Tushman E Romanelli (1985)

Conforme Rosseto, Rosseto e Carvalho (2009), Oening (2006), Figueiredo e Rodrigues Filho (2010), Berrutti e Silva (2014), o modelo do equilíbrio pontuado desenvolvido por Tushman e Romanelli (1985) tem a finalidade de descrever a mudança organizacional ao longo do tempo. Rosseto e Rosseto (2001) e Rosseto, Rosseto e Carvalho (2009) aplicaram esse modelo para descrever o processo de adaptação estratégica nas empresas que os mesmos investigaram.

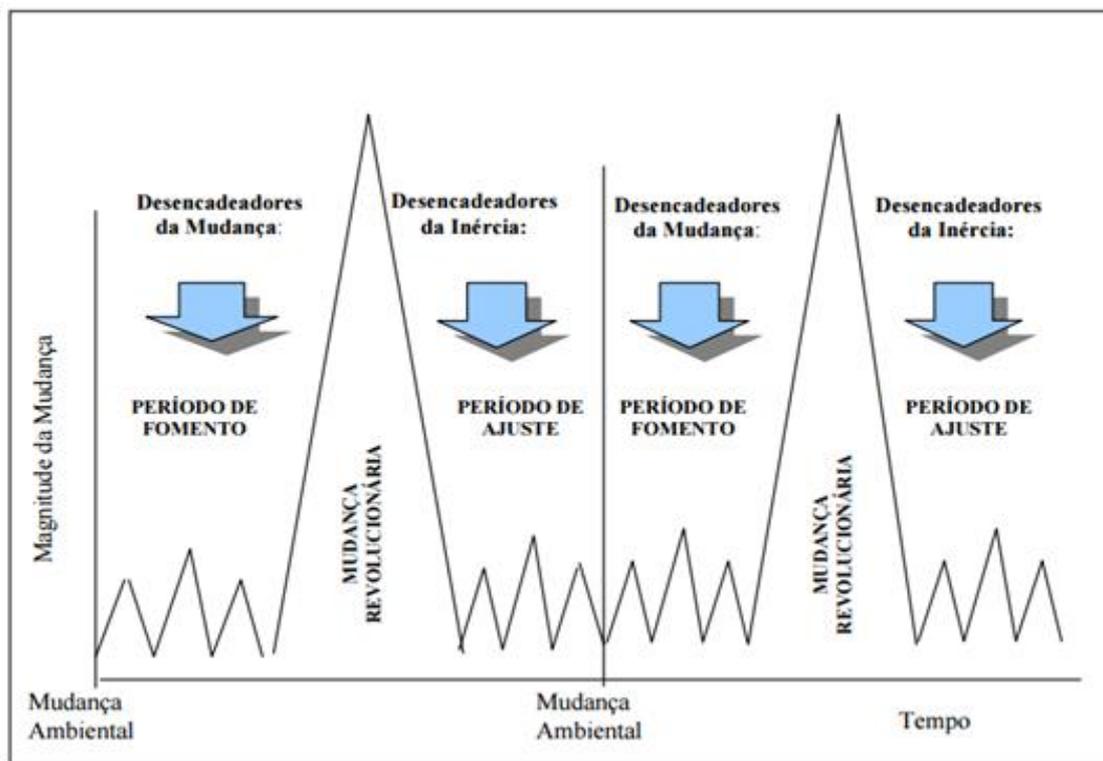
Segundo Berrutti e Silva (2014), tal modelo representa períodos de convergência ou continuidade organizacional, nos quais ocorrem mudanças incrementais e adaptação, bem como momentos de divergência ou descontinuidade, os quais são caracterizados por mudanças radicais. Em outras palavras, mostra que as organizações passam por períodos de equilíbrio, os quais são pontuados por rápidos estágios de mudanças drásticas ou revolucionárias.

De acordo com Rosseto, Rosseto e Carvalho (2009), existem dois tipos de mudança convergente, quais sejam: sintonia fina das estratégias empregadas e ajustes incrementais em relação ao ambiente, entendidos como mudanças gradativas que são mais fáceis de implementar. Nessa perspectiva de continuidade, a estratégia é adequada às demandas internas e externas e a organização pode alcançar sucesso, intensificar as forças inerciais internas e os padrões que já segue, mantendo, assim, o *status quo* organizacional.

Por outra parte, as mudanças descontínuas ou radicais, também chamadas de períodos revolucionários ou reorientações, dizem respeito às alterações profundas não apenas na estratégia, mas na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais. Esse tipo de mudança pode ser considerado uma resposta às descontinuidades ambientais (ROSSETO; ROSSETO; CARVALHO, 2009).

A seguir, na Figura 01, encontra-se o modelo de Tushman e Romanelli (1985) citados por Rosseto e Rosseto (2001).

Figura 01- Modelo do Equilíbrio Pontuado



Fonte: Tushman e Romanelli (1985 APUD ROSSETO; ROSSETO, 2001, p.04).

O referido modelo mostra que a ocorrência de uma mudança no ambiente externo faz com que a organização comece a agir em resposta à alteração ocorrida, e inicia um período de fomento para uma mudança revolucionária. Concomitantemente, forças de inércia surgem para manter o *status quo* organizacional. Todavia, durante esse período, são formadas as forças da mudança, que resultam em uma alteração revolucionária. Logo em seguida, já em um estado de convergência, uma nova estratégia dominante se estabelece, e são realizados ajustes incrementais e de sintonia fina que caracterizam a mudança estratégica. Uma vez alcançado o estágio de estabilidade, as forças inerciais começam a atuar novamente, determinando a mudança vindoura (ROSSETO; ROSSETO; CARVALHO, 2009; ROSSETO; ROSSETO, 2001).

No entendimento de Oening (2006), a forma de gerir mudanças incrementais e descontínuas é distinta, pois as primeiras são compatíveis com a estrutura organizacional e reforçadas durante anos, enquanto que as segundas são abruptas, dolorosas e, na maioria das vezes, acarretam em resistência por parte das pessoas.

Uma vez explanado o modelo norteador do presente estudo, seguem os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, o presente estudo pode ser caracterizado como descritivo, tendo em vista que se propõe a compreender a adaptação e mudança estratégica na Faculdade de

Integração do Sertão, descrevendo como esses processos ocorreram na referida Instituição. Conforme Sampieri, Fernández-Collado e Lucio (2013), estudos descritivos visam descrever fenômenos, situações, contextos e eventos, ou seja, detalhar como são e se manifestam.

Em relação à abordagem, segundo Sampieri, Fernández-Collado e Lucio (2013), trata-se de um estudo qualitativo, na medida em que está baseado em uma ótica interpretativista, focada no entendimento do significado das ações das pessoas e instituições que elas fazem parte.

No que tange aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a revisão de literatura. Para Sampieri, Fernández-Collado e Lucio (2013), o processo de revisão de literatura consiste em detectar, consultar e obter a bibliografia e outros materiais necessários para alcançar os objetivos do estudo. Estes mesmos autores apontam ainda que a revisão deve ser cuidadosa, uma vez que todos os anos são publicados muitos artigos em revistas, periódicos, livros etc., nas mais distintas áreas do conhecimento.

A partir da revisão de literatura, foi selecionado o modelo teórico de Tushman e Romanelli (1985) como norteador da investigação, devido à possibilidade que o mesmo demonstrou de representar a adaptação e mudança estratégica na referida Instituição. Essa constatação se deu em virtude do conhecimento prévio em relação aos processos de adaptação e mudança estratégica pelos quais a FIS passou no decorrer dos anos. Uma das pesquisadoras foi funcionária desta Faculdade.

Ainda em relação aos meios, esta pesquisa pode ser considerada de campo. Para Gil (2008), o estudo de campo tem o intuito de aprofundar as questões propostas na investigação e foca um único grupo ou comunidade, enfatizando sua estrutura social, isto é, a interação entre seus integrantes. Complementando esse entendimento, Vergara (1998, p.45) assume que a “pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno para explicá-lo”. Esse tipo de pesquisa pode ser operacionalizada utilizando-se de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA, 1998).

Na presente investigação, para coleta dos dados, fez-se uso de entrevista semipadronizada realizada com uma das sócias, idealizadora do projeto inicial da faculdade e que geriu a mesma desde sua criação até 2008, bem como com o atual diretor geral e acadêmico da FIS (que assumiu a gestão em janeiro de 2009 e está até hoje). Na ótica de Flick (2009), o roteiro de entrevistas semiestruturadas é formado por questões abertas, assim como perguntas formuladas com base na teoria e orientada para os pressupostos. As perguntas que constaram no roteiro de entrevista levaram em conta a literatura sobre adaptação e mudança estratégica e, sobretudo, o modelo de Tushman e Romanelli (1985). Deste, foram retirados os temas principais, bem como as categorias teóricas, conforme Quadro 01, a seguir.

Quadro 01 - Temas e Categorias Teóricas relativas aos processos de adaptação e mudança estratégica

<b>Fatores que desencadearam a inércia (tema)</b>	<b>Fatores que desencadearam a mudança (tema)</b>	<b>Fatores que desencadearam a inércia (tema)</b>
Formação Inicial da Organização (categoria)	Reestruturação da Organização (categoria)	Consolidação da Organização (categoria)

Fonte: elaborado pelos autores com base em Tushman e Romanelli (1985)

Nessa perspectiva, uma vez que havia um conhecimento prévio sobre as mudanças ocorridas na FIS, foi possível, com base na teoria, elaborar a *priori* as categorias, que foram confirmadas após realizar a pesquisa de campo, demonstrando a adequação do modelo para os fins propostos pelo trabalho.

Os dados da entrevista foram gravados para preservação do conteúdo e, em seguida, transcritos para o formato Word.

Além das entrevistas, foi utilizada como complemento a análise de documentos. Foram coletadas informações da página *web* da FIS e do Ministério da Educação. Segundo Flick (2009), os documentos representam uma versão específica da realidade e servem para contextualizar a informação.

Após transcritos, foi aplicada nos dados a análise de conteúdo, segundo Mayring (2000 *apud* FLICK, 2009). Conforme esse autor, a análise qualitativa de conteúdo é realizada em três etapas, a saber: síntese da análise de conteúdo, análise explicativa de conteúdo e análise estruturadora de conteúdo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Organização

A Faculdade de Integração do Sertão é mantida pela Sociedade de Ensino Superior de Serra Talhada LTDA (SESST), pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos. A FIS iniciou suas atividades no ano de 2007. Atualmente, oferta oito cursos de graduação (Administração, Ciências Contábeis, Direito, Enfermagem, Engenharia Civil, Farmácia, Fisioterapia e Odontologia) e quatro cursos tecnólogos (Construção de Edifício, Logística, Redes e Segurança do Trabalho). Além desses, são oferecidos aos profissionais graduados, cursos de pós-graduação *lato sensu* – especialização, em diferentes áreas como Gestão, Contábeis, Direito, Saúde e Educação.

A organização tem como missão institucional: educar, produzir e disseminar o saber contribuindo para a formação profissional, pessoal e social necessária ao mundo do trabalho, comprometendo-se com a construção de uma sociedade pluricultural, ética e justa, responsável e solidária. E tem como visão: tornar-se referência regional na participação e construção do desenvolvimento dos saberes educacionais, da cidadania e da ética.

Em termos de estrutura física, possui auditório para 1.000 lugares; 60 salas de aula, com capacidade para comportar de 60 a 80 alunos; e, mais de 15 laboratórios, com equipamentos modernos, nas diferentes áreas (enfermagem, fisioterapia, engenharia civil).

É gerida por um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro e um Diretor Administrativo, que são eleitos a cada quatro anos, e representam os 14 sócios, que fazem parte da Sociedade de Ensino Superior de Serra Talhada - SESST. O atual Diretor Presidente está no cargo desde 2009.

### 4.2 Análise do Processo de Adaptação Estratégica e Mudança da FIS

A partir do modelo do Equilíbrio Pontuado foi possível estabelecer os eventos críticos que representam as mudanças ocorridas na FIS no período de 2000 a 2014, conforme consta no Quadro 02, a seguir.

Quadro 02 - Eventos críticos da FIS

EVENTOS	PERÍODO
<b>Período Estratégico: Formação da Organização</b>	
1. Criação da Instituição	<b>2000 a 2004</b>
<b>Período Estratégico: Estruturação da Organização</b>	
2. Credenciamento da Instituição e Vestibular	<b>2006 a 2008</b>
3. Mudança de Gestão e Inauguração de Nova Sede	<b>2009 a 2010</b>
<b>Período Estratégico: Consolidação da Organização</b>	
4. Implantação de Novos Cursos e Oferta de Serviços à Sociedade	<b>2011 a 2014</b>

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Para cada evento disposto no Quadro 02, foram apresentadas, a seguir, as evidências referentes aos processos de adaptação e mudança estratégica, caracterizando os ajustes ou discontinuidades ocorridas na FIS nos períodos mencionados.

#### 4.2.1 Período Estratégico: Formação da Organização - Criação da Instituição (2000 a 2004)

As discussões acerca da criação da instituição foram iniciadas por volta dos anos 2000, na Câmara de Vereadores de Serra Talhada. A senhora Penha Oliveira, idealizadora desse projeto, foi responsável por reunir um grupo de educadores, médicos, comerciantes e empresários locais para desenvolver a instituição.

Na época, só existiam, na cidade, autarquias municipais, que não se consolidaram na região, sobretudo, por oferecer cursos de licenciatura, enquanto o mercado apresentava uma forte demanda por cursos de bacharelado e tecnólogos. Após três anos de trabalho, em 2003, nasce a Sociedade de Ensino Superior de Serra Talhada (SESST), entidade mantenedora da Faculdade de Integração do Sertão (FIS).

No ano de 2004, os órgãos administrativos da SESST e toda a parte burocrática já funcionavam. Exigências do Ministério da Educação (MEC) iam sendo atendidas, à medida em que o projeto tomava consistência. Dentre elas, a documentação do terreno, planta altimétrica e o projeto de construção da sede, que estava em fase de elaboração.

A instituição nasceu, portanto, de uma leitura adequada do mercado educacional da região. A ideia era tornar possível o acesso dos jovens a uma formação profissional de qualidade, por meio de cursos em turnos alternativos e com preços acessíveis a renda média da população. Pois, observou-se que muitos jovens precisavam se deslocar para os grandes centros para ter acesso ao ensino superior e, muitos deles, não tinham condições de arcar com todos os custos associados a esse processo.

A Entrevistada 02 considera o nascimento da instituição como uma vitória, ao mencionar que:

[...] sem dúvida alguma foi a maior vitória, porque inclusive a população de Serra Talhada... é... não acreditava que a instituição fosse realmente despontar. E a gente conseguiu que ela... é... tivesse início e foi, assim, bem

aceita pelos jovens e está aí hoje o que vocês já observam, como a gente cresceu. A gente fica muito feliz de prestar esse serviço à região, porque não é só Serra Talhada, mas a FIS ela abarca três estados aqui que são limítrofes com Pernambuco: Ceará, Bahia e a Paraíba [...].

Apesar dessa vitória inicial, os desafios começaram a surgir. O primeiro deles, era a própria composição da SESST. Os sócios não tinham nenhum tipo de experiência na área educacional, o que acarretou no enfrentamento de inúmeras dificuldades, sobretudo, referentes a resoluções e prazos exigidos pelo MEC. Além disso, foi percebido, que os investimentos realizados pelo grupo de sócios, ficaram aquém do necessário para a criação de uma instituição de ensino. O Entrevistado 01 deixa claro esse aspecto quando fala que:

[...] vale salientar que são 14 sócios a mantenedora, cada um investiu de forma diluída 72 mil reais. Se você fizer um somatório, não dá nem um milhão de reais, isso daí é um valor ínfimo [...]

Mesmo com as dificuldades relativas à insuficiência de capital, a estruturação da organização foi iniciada, assim como os procedimentos para credenciamento da mesma junto ao MEC.

#### 4.2.2 Período Estratégico: Estruturação da Organização - Credenciamento da Instituição e Vestibular (2006 a 2008)

A FIS foi credenciada pelo MEC, conforme Portaria nº 1.931, de 07 de dezembro de 2006. Em março de 2007, realizou seu primeiro vestibular. As aulas tiveram início em abril de 2007. Foram ofertadas vagas em quatro cursos de graduação (bacharelado), no formato presencial: administração, ciências contábeis, direito e enfermagem.

Na época em que foi realizado o credenciamento, existia notável dificuldade financeira e um problema ainda sem solução que era a estrutura física, pois não existia sede própria. A solução encontrada foi alugar e adaptar os espaços cedidos pelo Colégio da Imaculada Conceição. Assim, as atividades foram iniciadas, após o primeiro vestibular.

Outro percalço enfrentado nesse processo foi a composição do grupo que ficaria responsável pela parte acadêmica - Diretor Acadêmico, Coordenadores de Cursos e Professores. A dificuldade inicial era encontrar profissionais qualificados para compor o corpo docente. Profissionais com mestrado e doutorado não eram de fácil acesso na região. Esses foram recrutados de cidades como Recife e João Pessoa, inicialmente. Uma ajuda, quanto aos professores e, até na parte administrativa, foi oferecida pelo Reitor da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada. Alguns professores da Universidade auxiliaram nas atividades da FIS, quando necessário.

O processo de divulgação da FIS também foi um desafio, nos primeiros anos de gestão. Alguns eventos isolados foram executados, para dar visibilidade à Instituição, como a aula inaugural, que contou com a presença do escritor Ariano Suassuna. Alguns palestrantes que faziam sucesso no Sudeste do país foram convidados para ações específicas.

As principais dificuldades, desse período, foram relatadas pela Entrevistada 02, da seguinte forma:

[...] a divulgação e estruturação da própria instituição, porque a gente não tinha experiência de gestão de instituições de nível superior. Então, pra

começar, tudo foi bastante, assim, difícil; e até pra se conseguir profissionais especializados pra compor o quadro de pessoal de professores e de pessoal mesmo administrativo pra gerir a instituição. Também não havia prédio próprio, assim, com uma boa estrutura que a gente pudesse realmente iniciar, mas conseguimos com o colégio da Imaculada Conceição, com algumas adaptações, realmente nos estabelecemos lá e dar início às atividades educacionais da FIS.

Aproximadamente um ano após o início das atividades, emergiram problemas oriundos da inexperiência da gestão. Concomitantemente, iniciava-se o período de eleições e, com ele, um cenário de mudança.

#### 4.2.3 Período Estratégico: Estruturação da Organização - Mudança de Gestão (2009) e Inauguração da Nova Sede (2010)

Em 2009, a gestão da FIS foi substituída por meio da realização de uma eleição. Um dos principais motivadores para essa mudança radical foi o fato de que as demandas do MEC para com a Instituição não estavam sendo atendidas com eficiência e, inclusive, alguns cursos estavam perdendo o prazo do reconhecimento; a FIS encontrava-se com problema no seu credenciamento junto ao MEC, conforme pode ser verificado na fala do Entrevistado 01.

[...] quando eu assumi, também a FIS estava com problemas não só nos processos em relação aos cursos, que alguns já deveriam ter pedido, na época, o reconhecimento... Nós também estávamos com as diligências em relação ao credenciamento da Instituição. Então, a parte técnica foi muito bem trabalhada, alguns personagens foram substituídos, porque não estavam de acordo com o que a gente precisava pra começar o crescimento da nossa instituição [...]

Além disso, graves problemas nas instalações físicas não estavam sendo solucionados. Segundo o Entrevistado 01, “[...] a instituição não tinha nem conexão de internet”. Com o ingresso da nova gestão, orientada por uma estratégia de crescimento, esta iniciou um processo de ajustes contínuos e melhorias significativas. É possível verificar, a seguir, na fala do Entrevistado 01, parte das mudanças que ocorreram a partir de janeiro de 2009, quando foi empossado o novo gestor.

[...] no mês de fevereiro do mesmo ano eu já implementei um portal acadêmico, onde os alunos já começavam a ter acesso a todo seu histórico acadêmico e esse portal também fazia a interação biblioteca, financeiro, professor e aluno. A gente já implementou no segundo mês esse portal acadêmico... é... começando já a adquirir... é... equipamentos que não tinha, por exemplo, na época a Instituição...Podia contar que a Instituição tinha no máximo dez ar-condicionados daqueles de gaveta. Hoje, a instituição deve ter uns 500 ar condicionados, para se ter uma ideia, dos mais modernos possíveis. Então, pra você ver o pulo que foi. Então, as implementações elas foram paulatinas. Por exemplo, no mês de julho, a instituição, a gente já inaugurou um PROCOM estadual na própria instituição...é... começamos a participar [...] de feiras [...] de negócios em toda região. Eu mesmo no começo comecei a fazer o marketing e o endomarketing. No [...] meu carro Ana Paula, por exemplo, foi distribuir vários panfletos em cidades comigo,

tá? Então, foi um trabalho de formiguinha, com pouco dinheiro, mas com muita vontade de crescer... É... Vale salientar que são 14 sócios a mantenedora, cada um investiu de forma diluída 72 mil reais. Se você fizer um somatório, não dá nem um milhão de reais, isso daí é um valor ínfimo pra uma instituição hoje que vale mais de 60 milhões.

Outra mudança contínua sucedida durante a atuação da nova gestão diz respeito à construção de uma nova sede, iniciada em 2009 e finalizada em 2010, o que veio a alterar de maneira significativa, inclusive, o entorno da Instituição de Ensino. Segundo o Entrevistado 01,

[...] as mudanças [...] foram crescentes... Começamos a construir o prédio ainda em 2009. Em julho de 2010, nós já estávamos no prédio novo, aqui na nossa instituição, embora o último andar ainda estivesse em construção. [...] A FIS, depois que veio para a sede própria, surgiu esse bairro chamado Tancredo Neves, que até então não existia, e hoje a gente gera mais de 190 empregos diretos e mais de 3000 empregos indiretos. Até as ruas que dá acesso à instituição nós tivemos que calçar porque o poder público não tinha interesse [...].

Todo esse contínuo aperfeiçoamento da FIS não seria possível se não fosse realizado um trabalho em equipe, no qual todos os colaboradores têm a sua parcela de contribuição para a melhoria contínua da Instituição. Nessa perspectiva, o Entrevistado 01 apregoa:

[...] eu sou daqueles que acha que a gente deve vestir as mangas e fazer, e diluir; diluir, delegar [...] a gente construindo de baixo pra cima essa construção fica mais sólida. Não é só determinar e dizer eu quero, mas sim vamos discutir isso em equipe e vamos ver qual é o rumo melhor que a nossa instituição [...] vai percorrer pra galgar um crescimento maior. Então, a Instituição de Ensino FIS, embora ela seja uma instituição particular, com fins lucrativos, o mote da minha administração [...] é o trabalho em equipe e a discussão [...] é... discussão que chega até a [...] exaurir esses conteúdos pra que a gente consiga fomentar esse crescimento de forma responsável.

Assim, professores e alunos auxiliam no desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que norteia as ações para potenciais mudanças ou ajustes, por meio de pesquisas de mercado desenvolvidas no âmbito de projetos de extensão que visam entender as demandas de mercado, no que tange aos novos cursos e aquisição de equipamentos. Além disso, existem os Conselhos de curso e superior que discutem as possibilidades de mudança. Ratificando esse entendimento, o Entrevistado 01 expressou que:

A construção do PDI é basilar em seguintes paradigmas: primeiro a gente segue os pré-requisitos mínimos LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação Superior [...] segundo, a gente faz uma pesquisa de mercado [...] Hoje, nós temos profissionais da área e junto com alunos, através de projeto de pesquisa e extensão científica faz essas pesquisas pra ver a necessidade de mercado em relação aos novos cursos, em relação aos novos equipamentos. [...] Cada curso tem conselho de curso e também tem o CONSULP, que é o conselho superior, que [...] mensalmente se reúne para debater o crescimento e fomentar novos mecanismos e [...] verificar o mercado, e através de toda essa discussão chega-se a um denominador comum.

Arelado a isso, tem-se a Comissão Própria de Avaliação (CPA), que também serve de orientação para organização corrigir erros, bem como discutir o crescimento e as mudanças necessárias. “[...] A Comissão Própria de Avaliação [...] dá sugestões e a gente começa a discutir o crescimento ou então as mudanças necessárias pra o crescimento e pra corrigir os erros que, porventura, nós poderemos tá tendo em relação à nossa instituição”, apontou o entrevistado. Além dos envolvidos nos PDI, CPA e conselhos, todos os demais colaboradores têm a missão de monitorar, sugerir e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo da organização.

Essa melhoria gradual reflete, após um período de mudança estratégica ou revolucionária, como foi a mudança de gestão, o ingresso em um estágio de inércia no qual a estratégia de crescimento adotada permanece gerando os efeitos desejados, como afirma o Entrevistado 01, a seguir:

[...] em nenhum momento eu mudei o meu pensamento e a minha estratégia de crescimento. Ela, a partir do momento que eu botei o pé na FIS, dia 01 de janeiro de 2009, eu já fixei metas na minha administração para o crescimento da Instituição [...].

Foi com esse ideal de crescimento, gestão participativa e confiança no potencial das pessoas, que a gestão da Faculdade de Integração do Sertão deu início ao período de expansão.

#### 4.2.4 Período Estratégico: Consolidação da Organização - Implantação de Novos Cursos e Oferta de Serviços à Sociedade

Em 2011, a FIS começou o processo de expansão, com a oferta de um novo curso, o de Fisioterapia. Em 2014 foram autorizados os cursos tecnológicos de Construção de Edifícios, Rede de Computadores, Segurança no Trabalho e Logística. Além desses, o curso de Farmácia (bacharelado) (MEC, 2017).

Essa expansão vem aliada à nova sede, à construção de uma nova era de consolidação da instituição, de sustentação da qualidade e de investimento na multidisciplinaridade dos profissionais. A FIS começa, então, a realizar parcerias, convênios e prestar serviços às empresas e a sociedade em geral.

São serviços de engenharia prestados às empresas, como o teste de solo e de concreto, por exemplo; atendimento jurídico à população, através da Câmara de Conciliação, Arbitragem e Julgamento, num convênio com o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco; funcionamento de um braço da Receita Federal do Brasil, custeado pela instituição; e, presença do PROCON Estadual.

Além disso o Entrevistado 01 destacou o seguintes aspectos como diferenciais competitivos da instituição: “[...] a FIS hoje, tecnicamente, ela é uma instituição arrojada, tem equipamentos de qualidade e de ponta, que não tem na região, corpo docente preparado com mestres e doutores, especialistas [...] revistas já indexadas com ISSN de cada curso.”

Tais fatos remetem para a consolidação da Instituição no mercado, de modo que, segundo o Entrevistado 01 “hoje a FIS ela influencia o mercado”, uma vez que as instituições que têm surgido na região buscam se fixar na cidade tomando como referência “a vitrine que

a FIS se tornou”.

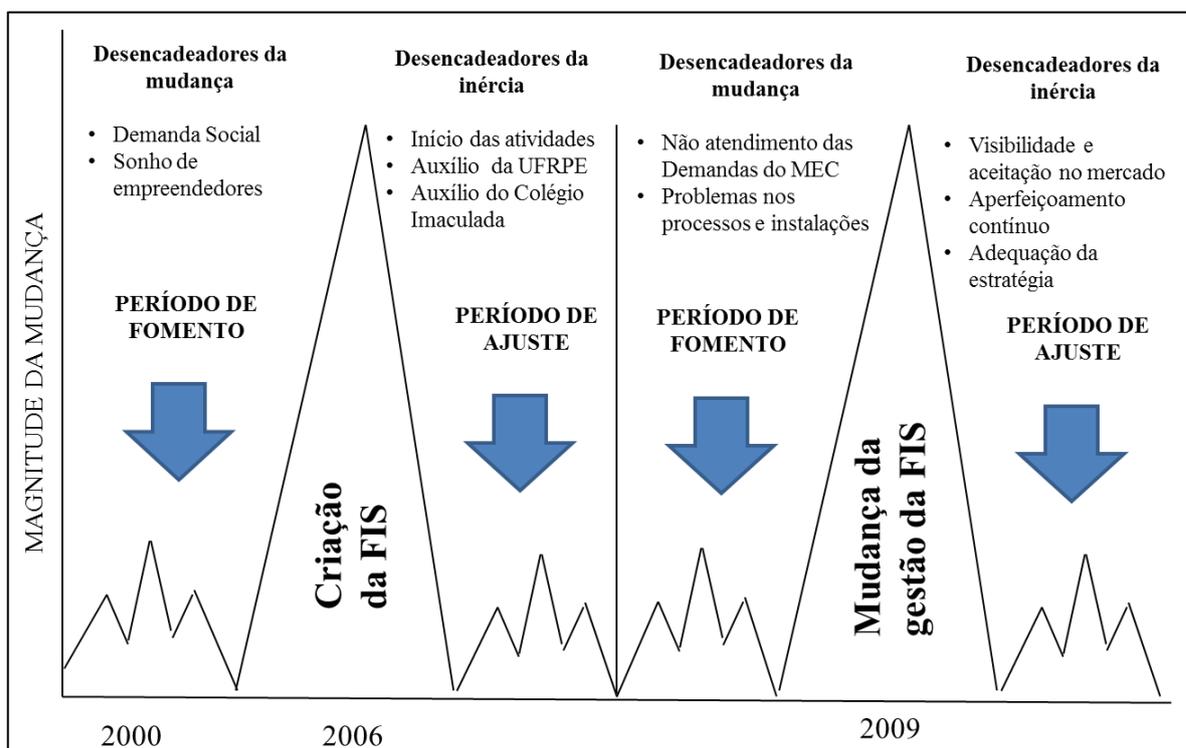
Em termos de novas perspectivas, de acordo com a Entrevistada 02, é provável que a Instituição adote o ensino à distância por ser considerado uma forte no âmbito educacional, apesar de as discussões a este respeito ainda serem incipientes, conforme pode ser visto em sua fala:

[...] eu sou a favor do ensino à distância. Luíz ele pensa, mas não implementou. Mas eu acho uma coisa boa. A tendência natural é até aproveitar aqueles 20% das aulas que você pode ter à distância pra os cursos de graduação. Eu acho muito positivo... Acho que a tendência normal é daqui a algum tempo realmente implantar educação à distância.

Sendo assim, uma análise geral que pode ser feita acerca dos acontecimentos citados, é que, apesar das mudanças ocorridas no início da história da FIS terem sido impulsionadas por questões de ordem legal e burocráticas, os gestores não se prenderam apenas a tais fatores para continuar trabalhando para o desenvolvimento da Instituição.

No intuito de ilustrar as adaptações e mudanças estratégicas ocorridas na FIS, está disposta, a Figura 02, a seguir.

Figura 02 - adaptações e mudanças estratégicas ocorridas na FIS sob a ótica do modelo do equilíbrio pontuado



Fonte: elaborado com base em Tushman e Romanelli (1985)

Tomando como base o modelo de Tushman e Romanelli (1985), o que se observa em relação ao processo evolutivo de adaptação e mudanças da FIS é que ao longo da trajetória a instituição apresentou apenas dois momentos de divergência ou descontinuidade, caracterizados pela criação da Instituição, bem como pela mudança de gestão e a construção

da nova sede da Instituição. As demais mudanças representaram períodos de convergência ou continuidade organizacional, nos quais ocorrem mudanças incrementais e adaptação, a exemplo da oferta de novos cursos, adoção de novas tecnologias, e alterações do grupo de colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a compreender o processo de adaptação e mudança estratégica de uma Instituição de Ensino Superior privada, a Faculdade Integrada do Sertão, situada no município de Serra Talhada, no período de 2000 a 2014.

Através da análise dos fatos narrados pela sócia fundadora e o atual diretor geral e acadêmico da instituição, foi possível compreender que o processo de adaptação e mudança estratégica ocorreu em três períodos considerados estratégicos pela ótica do modelo do Equilíbrio Pontuado de Tushman e Romanelli (1985). Na FIS, o que se pôde observar nesse sentido, é que por se tratar de uma instituição jovem os períodos identificados representam uma ordem de acontecimentos que garantiu a sua existência e permanência no mercado, quais sejam: primeiro período caracterizado pela formação da organização, que trouxe para o mercado local uma nova perspectiva de ensino superior, voltada para o atendimento da demanda por cursos de bacharelado e tecnólogos acessíveis à população.

No segundo período ocorreu a estruturação da faculdade e foi nesse momento que se identificou a mudança revolucionária ao longo da trajetória da FIS, constituída pela mudança de gestão e a construção da nova sede da instituição. A partir de então, ocorreram mudanças incrementais referentes à reestruturação do corpo docente e técnico, adoção de novas tecnologias, oferta de novos cursos, entre outros.

O terceiro período estratégico identificado diz respeito à consolidação da instituição, o qual se caracteriza por mudanças consideradas também incrementais, porém de fundamental importância para o aumento da sua solidificação no mercado, a exemplo de uma oferta notável de cursos, investimento na multidisciplinaridade dos profissionais e a realização de parcerias e convênios para a prestação de serviços às empresas e a sociedade em geral.

Nesse sentido, observou-se que os processos de adaptação e mudança estratégica na Instituição objeto de estudo são orientados pelo determinismo, ou seja, a gestão realiza alterações da empresa à medida que o ambiente impõe a mudança. Enquanto essa influência ambiental não ocorre, a FIS segue liderando o mercado com sua estratégia de crescimento.

Para garantir esse posicionamento, a gestão procura planejar com base na análise de fatos passados para não repetir os erros no presente. Provavelmente, esse pensamento funciona porque a competitividade no mercado em que atua não é intensa, de modo que não se observam potenciais inserções de concorrentes em iguais ou superiores níveis de experiência e recursos. Por outra parte, a FIS busca a cada dia se aperfeiçoar, investindo sempre para ser a melhor no seu ramo de atuação.

Esses pressupostos podem ser confirmados ou não, a partir da realização de estudos futuros voltados também compreensão da concorrência no setor. Outra oportunidade de pesquisa está na aplicação do modelo utilizado em outras instituições, como a Unidade Acadêmica de Serra Talhada, que faz parte da Universidade Federal Rural de Pernambuco, e que tem quase o mesmo tempo de existência da FIS, o que possibilitaria um estudo comparativo.

Por último, porém não menos importante, a contribuição deste estudo está no fato de

que o mesmo pode ser utilizado como benchmarking para gestores que atuam no setor educacional e até em outros âmbitos, na medida em que apresenta as ações para lidar com as demandas e intempéries ambientais. Academicamente, a investigação poderá ajudar pesquisadores na construção de seus estudos.

## REFERÊNCIAS

BERRUTTI, M.; SILVA, C. D. Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e Romanelli. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar - RAUnP**, v. 6, n. 1, p. 23-35, 2013.

CAVALEIRO, K. C. L. M.; BARROS NETO, J. P. B. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma entidade de classe da indústria brasileira. **Revista alcance – Eletrônica**. V. 23, n. 3, 2016.

CERETTA, S. ; SAUSEN, J.O. Mudança e adaptação organizacional: um estudo do reposicionamento estratégico com vistas à auto sustentação financeira de uma escola de formação profissional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FACULDADE DE INTEGRAÇÃO DO SERTÃO. **Institucional**. Disponível em: <<http://fis.edu.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

FIGUEIREDO, C.; RODRIGUES FILHO, J. *Stakeholders* e o Processo de Adaptação das Organizações. In: **Anais...**4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización, Donostia- San Sebastián , September 8th -10th, 2010.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRIEDRICH, M. P. A.; SAUSEN, J. O.; BASSO, K.; AZEVEDO, C. A. C. Mudança e Adaptação estratégica: estudo de uma organização do setor agrícola do Estado do Rio Grande do Sul a partir do modelo de Hrebiniak e Joyce. In: **Anais...** IX EGEPE - Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Passo Fundo, RS, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**. V. 45, n. 6, p. 1673-1706, 2017.

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

KORBI, K. *Leadership and strategic change*. **The Journal of Organizational Management Studies**. V. 2015, p. 1-32, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sistema e-mec**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OENING, K. S. O processo de adaptação estratégica da fundação de apoio à pesquisa científica e tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESP. **Dissertação de Mestrado.** Curso de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

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

QUERINO, M.P.; MORAES, M.C.B. O processo de adaptação estratégica da Escola Superior de Administração e Gerência: da concepção à percepção de seus gestores estratégicos.

**RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 181-218, Jan-Abr. 2014.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. CARVALHO, C. E. *Study of strategic changes in companies of the construction sector: an application of the Tushman and Romanelli model.* **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 8, n. 2, p. 161-182, jul./dez. 2009.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O processo de adaptação estratégica segundo o modelo de Tushman e Romanelli: um estudo de caso no setor de edificações. In: **Anais...** Encontro Nacional da Engenharia da Produção (XXI ENEGEP). Salvador, 2001.

SAMPIERI, R. H.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación.** 5ª edição. McGraw-Hill/INTERAMERICANA S.A., 2013.

SOMAVILLA, S. M. P.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a Teoria de Miles e Snow: um estudo de caso em um provedor de Internet do norte do Rio Grande do Sul. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 66-95, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, L.; SAUSEN, J.O.; HERMES, L. C.R.; A influência do determinismo ambiental no processo de mudança e adaptação estratégica numa empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v.21, n. 44, jan./jun. 2015.

WBATUBA, B. R.; TRETER, J.; SAUSEN, J. O. Mudança estratégica organizacional – análise de um período histórico estratégico da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijuí. **Desenvolvimento em Questão.** Ano 2, n. 3, 2004.