



## MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO PERÍODO 1986 A 2010

Givanildo Silva  
João Paulo Bittencourt  
Graziela Semann Marconcini

Este artigo teve como objetivo analisar as mudanças estratégicas na Faculdade Ação no período de 1986 a 2010 no que se refere a contexto, processo e conteúdo. A natureza da pesquisa é qualitativa, com base na abordagem contextualista (PETTIGREW, 1987). As mudanças estratégicas foram classificadas em cinco períodos estratégicos: (1) constituição da Associação Blumenauense de Ensino e Cultura (ABEC), (2) constituição da Faculdade de Ciência e Tecnologia do Vale (FCTVale), (3) expansão, (4) crise e (5) revitalização. As principais conclusões são: o líder teve papel fundamental nas mudanças estratégicas; a constituição da FCTVale sofreu influências do ambiente; o ambiente colaborou para a reprodução dos cursos superiores sequenciais; o ambiente e a estratégia contribuíram para determinar o novo porte da instituição; o líder foi incapaz de prosseguir e estruturar o novo modelo complexo de negócio; houve insucessos em mudanças estratégicas; os antigos acionistas buscaram novos sócios com o objetivo de obter novos aportes financeiros e, principalmente, de provocar mudanças acadêmicas e na gestão; a Faculdade Ação buscou legitimidade interna e externa por meio da mudança em sua filosofia de ensino.

**Palavras-chave:** Mudança estratégica. Período estratégico. Abordagem contextualista. Faculdade Ação.

### 1 INTRODUÇÃO

As mudanças são processos decorrentes da implementação de estratégias, pois, segundo Mintzberg et al. (2006, p. 150), “estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade”.

A Sociedade Blumenauense de Ensino e Cultura S/S Ltda., mantenedora da atual Faculdade Ação, passou por diversas mudanças no decorrer do seu ciclo de vida, formado pelas etapas de constituição, expansão, crise e revitalização. Essas mudanças são descritas neste trabalho no que se refere a conteúdos, contextos e processos (PETTIGREW, 1987). A instituição de ensino superior em análise oferece campo de estudo dos fenômenos de mudança devido às profundas alterações no ambiente (contexto externo) e na própria IES (contexto interno).

As teorias administrativas com ênfase no ambiente possuem abordagens de (1) sistema aberto – que busca compreender a organização pelo inter-relacionamento com o ambiente externo que afeta suas ações, (2) análises ambientais das variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, culturais, sociais, ecológicas e globais e (3) análises intraorganizacionais dos clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores.

Considerando-se a ênfase no ambiente, percebe-se que a mudança pode ser analisada sob diferentes perspectivas, as quais, de forma isolada ou em conjunto, ajudam o gestor a entender as mudanças promovidas pelas organizações ao longo do tempo. Nesse sentido, procura-se analisar as mudanças estratégicas na Faculdade Ação no período de 1986 a 2010, no que se refere a contexto, processo e conteúdo.

Este artigo está estruturado de forma que a primeira seção introduz o assunto. Na segunda seção é realizada uma breve fundamentação a respeito da mudança nas organizações. A terceira seção apresenta o método utilizado na pesquisa. A quarta seção traz a apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa. Por fim, a sétima seção apresenta as conclusões e considerações finais.

## **2 MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações operam no ambiente externo para obter as informações e os recursos indispensáveis às suas atividades e para comercializar seus produtos e serviços. Para tanto, é necessário que os administradores adaptem as organizações constantemente às mudanças dos elementos de ação do ambiente externo. Ao se examinarem os elementos de ação direta e indireta, pode-se aproveitá-los, diminuí-los ou neutralizá-los, analisando-se os fatores originados no ambiente externo (HALL, 2004; STONER; FREEMAN, 1999).

O ambiente é descrito como todos os elementos que são externos à organização e que nela interferem direta ou indiretamente. As organizações sofrem influências do ambiente e também o influenciam, sendo, portanto, sujeito e objeto do ambiente, o que as obriga a mudar constantemente. O ponto de equilíbrio encontra-se provavelmente em algum local desse contínuo (HALL, 2004; OLIVEIRA, 2005; VASCONCELLOS FILHO, 1985).

As organizações são influenciadas de forma positiva ou negativa em relação a cada elemento de ação direta e indireta, o que facilita ou dificulta suas operações. A organização pode desenvolver sua inteligência competitiva através do conjunto de informações levantadas para abranger e calcular melhor seus objetivos e estratégias, identificando premissas e competências dos concorrentes.

O interesse a respeito das mudanças nas organizações é decorrente da imprevisibilidade do ambiente e da necessidade de readequação das organizações, buscando-se novos métodos de interpretar e analisar a ação organizacional que apresentem respostas eficazes e quase instantâneas que atendam à velocidade das modificações tecnológicas, sociais, políticas e econômicas. Tais mudanças podem ser relacionadas a processos, estruturas, tecnologias e, também, ao comportamento das pessoas.

Para identificar a natureza, os níveis de análise e o entendimento sobre as mudanças, são sugeridos a avaliação, a contextualização e o mapeamento dos fatores externos e internos. No nível individual, trata-se das mudanças na conduta e na atitude das pessoas com base nos estudos da psicologia, especialmente na abordagem humanística, em observação às anormalidades, ações ou dificuldades de cada pessoa que se refletem nos relacionamentos e no desempenho das suas atividades. Para maior compreensão, é indicado contemplar as diversas dimensões organizacionais, tais como cultura, poder, tecnologia, estratégia, desafios da atividade, etc. (SCHEIN, 1982; ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

No nível organizacional, as mudanças são parte do dia a dia, podem ocorrer nos processos, na tecnologia, no arranjo das equipes ou nas estruturas, e significam um desvio no rumo das estratégias traçadas bem como nos seus objetivos. A mudança é ininterrupta e

irrevogável: nem sempre pode ser antecipada, evitada ou controlada. Os gestores organizacionais podem analisar e interpretar os fatores motivadores das mudanças e desenvolver processos mais flexíveis que atendam às necessidades do ambiente dentro das possibilidades internas da organização. Os produtos e serviços diferenciados e personalizados são uma tendência nas organizações modernas (MARCH, 1981; ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

No nível societário, as mudanças são relacionadas às transformações na sociedade, à evolução da humanidade e às relações entre ambiente e organizações, tais como cooperação, competição e relações interorganizacionais (KATZ; KAHN, 1973; ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

A mudança planejada pode ser caracterizada, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 300), como “a tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos”, ocorrendo uma separação entre as mudanças previstas e não preteridas na busca de maior controle e antecipação das ações organizacionais que aperfeiçoam o desempenho. Nesse sentido, o planejamento recebe prioridade, sendo analisados os problemas, as ameaças e as oportunidades, as relações de poder, a cultura, entre outros (OLIVEIRA, 2005).

A mudança pode ser estudada pela busca de ajustes e harmonia, bem como pela ruptura da situação atual e implantação de esforços radicais. Nas mudanças incrementais, as resistências são mais leves, e os custos e as alterações estruturais são menores. Como pode não haver previsão das causas e consequências das mudanças pretendidas, as mudanças incrementais tornam-se as elegidas para serem implantadas (AMBURGEY; KELLY; BARNETT, 1993; ATKINSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997).

Para o estudo das mudanças, é necessária a análise das variações na natureza, no escopo e na intensidade. Em resumo, as mudanças incrementais possuem características de ajustamento em itens separados do sistema organizacional, e as mudanças estratégicas implicam modificações nos pressupostos de trabalho. Mudanças podem ser associadas aos comportamentos reativos e antecipatórios, gerando quatro combinações: (1) mudanças incrementais antecipatórias, (2) mudanças incrementais de caráter reativo, (3) mudanças estratégicas de caráter antecipatório e (4) mudanças estratégicas reativas (NADLER; TUSHMAN, 1994).

Por fim, têm-se as mudanças estratégicas caracterizadas pela dinâmica interna da organização e de questões de ordem externa, predominantes nas relações com o ambiente. As transformações ocorridas, com sensíveis alterações na forma de gestão e produção de bens e serviços, têm como principal fonte a tecnologia da informação e comunicação, que auxilia a conversão de informação em conhecimento (MONTEIRO, 1999).

Outro destaque nos estudos sobre mudança estratégica é a liderança e suas habilidades nos processos cognitivos de tomada de decisões nas escolhas estratégicas relacionadas às mudanças. Liderar é a capacidade de influenciar a ação, além da dimensão formal do poder, para obter o comprometimento das pessoas, atingir e manter índices de produtividade cada vez maiores (SMITH; PETERSON, 1994).

A capacidade de desenvolver um processo contínuo de inovação é um dos motores das mudanças estratégicas. Estudos prescrevem os elementos básicos da inovação estratégica, sendo (1) o perfil dos clientes, atuais e potenciais, (2) os diferentes produtos e serviços, e (3) as opções para produzir e comercializar competitivamente. As inovações também são observadas nas práticas gerenciais por meio de *downsing*, capacitação dos empregados, análises de valor, gestão da qualidade total, *just in time*, entre outros (ATKINSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997; GHOSHAL; BARTLETT, 1995; MARKIDES, 1997).

Os estudos sobre as mudanças estratégicas aceitam apresentar, genericamente, as principais variáveis: estrutura, processos, tecnologia e pessoas. A implantação das mudanças

ocorre por meio de ações que almejam nova configuração dessas variáveis interdependentes, com destaque para divisão do trabalho, relações de poder, regras e regulamentos, áreas de responsabilidade e de autoridade, redes de comunicação e fluxo de tarefas (GIBSON et al., 1981; MILES, 1975; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1986).

O levantamento dos estudos sobre as mudanças estratégicas, é necessário considerar (1) a natureza empírica e objetiva, obtida por meio de dados concretos e análise das transformações nos processos e estruturas, e (2) a natureza interpretativa e subjetiva, em que se avalia a forma como a mudança foi compreendida, difundida e utilizada pelas pessoas (KANTER; STEIN; JICK, 1992).

O objetivo deste trabalho é analisar as mudanças estratégicas na Faculdade Ação no período de 1986 a 2010 no que se refere a contexto, processo e conteúdo. A natureza da pesquisa é qualitativa, com base na abordagem contextualista (PETTIGREW, 1987).

Segundo Pettigrew (1987, 1990), os líderes fazem a diferença na gestão de mudanças, e o alcance dos objetivos delineados para a mudança planejada é o teste pelo qual o líder deve passar para comprovar a sua competência na posição que ocupa. Para a análise da liderança, deve-se estudá-la por um longo período de tempo, pois é tratada como um processo contínuo em um contexto histórico, social e político. Com isso, tende-se a argumentar que a complexidade da realidade interna e externa das organizações exige líderes seniores.

Os trabalhos de Pettigrew (1987, 1990) incluíram estudos sobre liderança de diversos autores, sendo (1) liderança transformacional, de Tichy e Ulrich (1984), (2) liderança na performance, de Lieberman e O'Connor (1972), Smith et al. (1984) e Weiner e Mahoney (1981), e (3) líderes em períodos evolucionários, de Tushman, Newman e Romanelli (1986).

Na liderança transformacional, o líder busca atender às necessidades mais elevadas das pessoas, e o alcance de mudanças expressivas é a maior realização da equipe (TICHY; ULRICH, 1984 apud PETTIGREW, 1987). No modelo metamorfoso de evolução organizacional, sugere-se que as organizações passem por longos períodos de mudanças incrementais que são pontuadas por mudanças estratégicas iniciadas e implantadas pela liderança executiva (TUSHMAN; NEWMAN; ROMANELLI, 1986; TUSMANN; ROMANELLI, 1985 apud PETTIGREW, 1987).

Há uma lacuna nos estudos sobre o comportamento da liderança, visto que são analisados episódios ou grupos de episódios de forma estanque, isolada e distante dos eventos, situações e circunstâncias precedentes aos episódios. Tais eventos, situações e circunstâncias dão forma, significado e substância ao comportamento da liderança (PETTIGREW, 1987 apud AMBONI, 1997).

A abordagem contextualista sugere a construção teórica multinível, ou seja, o exame vertical nos diversos níveis de análise (indivíduo, grupo, organização e sociedade) e procura formular modelos dos processos e fatores de níveis superior e inferior e a maneira pela qual eles interagem. Cada nível tem suas propriedades, processos e relacionamentos (CHILD; SMITH, 1987; PETTIGREW, 1987, 1990).

No exame horizontal estão as interconexões dos acontecimentos ao longo do tempo, nas quais é sugerida a análise da história e dos eventos relacionados às mudanças para o entendimento dos seus padrões e de suas idiossincrasias. As pesquisas longitudinais são fundamentalmente de cunho qualitativo e estudam determinada mudança considerando o confronto entre conteúdo, processo e contexto de ocorrência (DAWSON, 1994; PETTIGREW, 1990).

O conteúdo da mudança (o quê?) pode ser relacionado à natureza das escolhas, à adoção de novas técnicas ou às áreas particulares de mudança que estão sob análise. O processo da mudança (como?) é balizado por políticas, diretrizes, negociações, parcerias, conflitos, resistências, etc. e pode ser entendido pela análise das ações. O contexto da mudança (por quê?) trata dos acontecimentos passados e das projeções futuras nos ambientes.

Devido aos ambientes, o estudo do contexto é analisado sob a perspectiva do contexto externo, que se refere ao meio histórico, social, político, econômico e competitivo em que a organização atua, e do contexto interno, que trata da estrutura, da cultura corporativa e do contexto político dentro da organização através do qual as ideias para mudança surgem (PETTIGREW, 1990).

Segundo Amboni (1997), a mudança estratégica inicia-se pelo conteúdo da estratégia elaborada, seguido pela administração do contexto e do processo. O autor explica que o conteúdo da mudança estratégica é produto de um processo de legitimação modelado pelas questões políticas e culturais (AMBONI, 1997). Pfeffer (1981 apud AMBONI, 1997) corrobora, indicando o controle e o poder como uma explicação do conteúdo da mudança. O poder pode ser utilizado de duas formas: (1) para anular a competição ou (2) para prevenir a competição na escolha ou no processo de mudança.

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo foram: (1) a natureza da pesquisa qualitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999) e baseada nas dimensões estratégicas de conteúdo, contexto e processo (PETTIGREW, 1987); (2) o pesquisador atuou como participante da pesquisa; (3) a pesquisa é exploratória e descritiva. (RICHARDSON, 1999); (4) a perspectiva do estudo é diacrônica e *cross sectional* (BRUYNE et al., 1977); (5) o método é o histórico-interpretativo, adotado conjuntamente com o método de períodos estratégicos (MILES; HUBERMAN, 1994); (6) o modo de investigação configura-se como estudo de caso do tipo histórico-organizacional (BRUYNE et al., 1977); e (7) as técnicas de coleta de dados foram a realização de entrevistas não estruturadas, a análise documental pelo método histórico e por observação e a análise qualitativa dos dados coletados.

Os dados foram coletados por meio de entrevista (RICHARDSON, 1999), a pesquisa bibliográfica (LAKATOS; MARKONI, 1985), a análise documental e a observação participante (GIL, 1999).

### 4 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA FACULDADE AÇÃO

As mudanças estratégicas na Faculdade Ação foram relacionadas em cinco períodos estratégicos (MILES; HUBERMAN, 1994) com o objetivo de se analisar o conteúdo das mudanças implantadas, seus contextos interno e externo, bem como seus processos (PETTIGREW, 1987). O conteúdo das mudanças estratégicas podem ser relacionadas de acordo com o Quadro 1 a seguir.

Períodos estratégicos	Conteúdo
Período estratégico 1 – Constituição da Associação Blumenauense de Ensino e Cultura (ABEC)	(1) Foi fundada a Associação Blumenauense de Ensino e Cultura (ABEC); (2) entrada no mercado de capacitação profissional empresarial; e (3) estudo de potencialidades de cursos de graduação.

Período estratégico 2 – Constituição da Faculdade de Ciência e Tecnologia do Vale (FCTVale)	(1) Alteração da atividade principal da organização; (2) preparação de projetos para autorização da abertura de cursos de graduação; (3) alteração da estrutura física e acomodação da nova instituição de ensino superior no Instituto Maria Auxiliadora (IMA) em Rio do Sul; (4) compra de livros necessários para a autorização; e (5) autorização dos cursos de e credenciamento da faculdade.
Período estratégico 3 – Expansão	(1) Mudança da forma jurídica da faculdade para Sociedade Simples Limitada; (2) início dos cursos superiores sequenciais de Gestão – Complementação de Estudos; (3) modificação de grupo de estudos em Blumenau para MBA em Gestão de Negócios; e (4) concepção de pós-graduação a distância síncrona.
Período estratégico 4 – Crise	(1) Falhas e queda na qualidade do ensino de todos os cursos da faculdade; (2) deficiências na gestão acadêmica e administrativa da faculdade; e (3) preparação para o ingresso de novos sócios.
Período estratégico 5 – Revitalização	(1) ingresso de novos acionistas na instituição de ensino superior; (2) mudanças acadêmicas e na filosofia de ensino; (3) mudanças de endereço, estrutura física e nova marca do Sistema Energia; (4) integração das equipes da Faculdade Ação e Colégio Energia; (5) ampla campanha de <i>marketing</i> ; (6) definição de controles financeiros e contábeis; (7) revisão dos processos de departamento pessoal e pendências jurídicas; e (8) mudanças em andamento na Faculdade Ação para o reconhecimento dos cursos de graduação e a autorização de funcionamento das instalações.

**Quadro 1** - Conteúdo das mudanças estratégicas

#### 4.1 PERÍODO ESTRATÉGICO 1: CONSTITUIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BLUMENAUENSE DE ENSINO E CULTURA (ABEC)

As mudanças estratégicas no período de novembro de 1986 a janeiro de 2005 são: (1) a constituição da Associação Blumenauense de Ensino e Cultura (ABEC); (2) o início de suas atividades por meio dos serviços de capacitação junto às empresas de Blumenau; e, por fim, (3) análise do mercado de ensino superior após alteração das políticas do Ministério da Educação (MEC).

A Associação Blumenauense de Ensino e Cultura (ABEC) foi constituída como uma entidade filantrópica e sem fins lucrativos, tendo sido fundada em 15 de novembro de 1986 e com sede localizada na cidade de Blumenau-SC, conforme publicação no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, sob o nº 13.108, p. 33, na data de 18 de dezembro de 1986.

Foi idealizada inicialmente por um grupo de professores e de profissionais liberais comprometidos com a qualidade da educação superior e com a intenção de atuar em áreas geográficas que tinham necessidade de ensino superior. Seu objetivo social inicial foi a criação e a administração de creches e de entidades de 1º, 2º e 3º graus.

A ABEC ficou 20 anos desenvolvendo pequenas atividades e iniciativas educacionais e de capacitação junto às empresas de Blumenau, tempo em que esteve praticamente parada. Com a alteração das políticas do Ministério da Educação (MEC), que permitiu a autorização de cursos de graduação por meio de instituições privadas, a Associação vislumbrou uma oportunidade no mercado do ensino superior e iniciou o processo de constituição da Faculdade de Ciência e Tecnologia do Vale (FCTVale) em Rio do Sul (SC), pois Blumenau não comportava uma nova instituição de ensino superior a partir de 2005.

A missão da Associação, razão de ser de uma organização, altera-se no próximo período por meio da mudança estratégica apresentada e discutida na constituição da Faculdade de Ciência e Tecnologia do Vale (FCTVale). Devido à alteração da política do MEC, foi analisada a possibilidade de abertura de IES, que se refere a uma mudança no nível societário (ZALTMAN; DUNCAN, 1977). Trata-se de uma mudança planejada (STONER; FREEMAN, 1999, p. 300), que é “a tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos”.

Utilizando-se a abordagem contextualista (PETTIGREW, 1987), comprova-se que o líder teve papel fundamental nas mudanças estratégicas – constituição da ABEC, prestação de serviços de capacitação e análise do mercado de ensino superior. O entrevistado E, que sempre teve o sonho de lecionar, foi o idealizador da ABEC.

#### 4.2 PERÍODO ESTRATÉGICO 2: CONSTITUIÇÃO DA FACULDADE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO VALE (FCTVale)

As mudanças estratégicas no período de fevereiro de 2005 a agosto de 2007 podem ser relacionadas em: (1) desenvolvimento de nova missão, sendo a administração de instituição de ensino superior; (2) preparação dos planos, projetos e documentos para autorização de funcionamento dos cursos de graduação; (3) melhoria da estrutura física e instalação da faculdade no Instituto Maria Auxiliadora, em Rio do Sul; (4) aquisição da primeira remessa de livros; e (5) credenciamento da FCTVale bem como autorização dos cursos.

No dia 10 de fevereiro de 2005, a Associação estabelece novos objetivos de criação e administração de entidades de ensino superior, cursos de pós-graduação e MBAs. Nos desdobramentos seguintes, em 13 de maio de 2005, decidiu-se criar os cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis, bem como os cursos superiores sequenciais de Gestão – Complementação de Estudos, ocasião em que foram apresentadas a Matriz Curricular e a viabilidade econômica desses cursos.

Em maio de 2006, foi enviada a solicitação para autorizar o funcionamento dos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis. Referente à aquisição dos livros, a entrevistada F comentou que “[...] boa parte foi adquirida em maio de 2006 porque o MEC precisava ver esses livros para poder autorizar os cursos, então a maior parte já é daquela época, em que havia 480 livros, todos cadastrados”.

A Faculdade de Ciência e Tecnologia do Vale (FCTVale) foi credenciada pelo MEC por meio da Portaria nº 1.767, de 1º de novembro de 2006, e os cursos de graduação autorizados foram Administração, Ciências Contábeis e Tecnologia em Marketing.

A liderança estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) do diretor-geral foi fundamental para as mudanças estratégicas implementadas com a deliberação da orientação estratégica por meio da análise do ambiente externo e de suas oportunidades, e também pela preparação de documentos e estrutura física apresentada, sendo caracterizadas como

mudanças estratégicas de caráter antecipatório (NADLER; TUSHMAN, 1994). Ocorreram duas mudanças planejadas (STONER; FREEMAN, 1999) na organização: (1) a reformulação da missão, de modo a ajudar a organização a alcançar novos objetivos; e (2) a alteração da forma jurídica de associação sem fins lucrativos para Sociedade Simples Limitada.

Além da liderança estratégica, observa-se a inovação estratégica (MARKIDES, 1997) com (1) a análise dos clientes potenciais, (2) a criação de diferentes serviços para a organização e (3) suas opções para produzir e comercializar competitivamente. Diversas variáveis sofreram com as mudanças estratégicas, entre elas estruturas, processos, tecnologias e pessoas, contemplando a natureza empírica e objetiva das mudanças estratégicas bem como a natureza interpretativa e subjetiva.

Na abordagem contextualista (PETTIGREW, 1987, 1990), inicia-se a análise dos conteúdos para, em seguida, descrever os processos e os contextos internos e externos das mudanças estratégicas, sendo: (1) desenvolvimento de nova missão: administração de instituição de ensino superior; (2) preparação de documentos para autorização dos cursos de graduação; (3) melhoria da estrutura física e instalação da faculdade no IMA; (4) aquisição da primeira remessa de livros; e (5) credenciamento da FCTVale e autorização dos cursos. A liderança do diretor-geral foi testada, e sua competência foi comprovada com a obtenção da autorização de funcionamento dos cursos.

#### 4.3 PERÍODO ESTRATÉGICO 3: EXPANSÃO

As mudanças estratégicas do período de setembro de 2007 a março de 2008 resumem-se em: (1) alteração da forma jurídica da faculdade para Sociedade Simples Limitada com fins lucrativos; (2) abertura dos cursos superiores sequenciais de Gestão – Complementação de Estudos; (3) transformação de grupo de estudos para MBA em Gestão de Negócios; e (4) criação de pós-graduação a distância síncrona.

Esse período de desenvolvimento de novos cursos consolidou a mudança estratégica inicial de obtenção das autorizações para cursos de graduação com o objetivo de explorar a venda de cursos sequenciais de complementação de estudos, conforme proposto pelos acionistas e pelo diretor-geral.

Conforme a abordagem contextualista (PETTIGREW, 1987, 1990), destaca-se que o líder foi incapaz de prosseguir e estruturar o novo modelo complexo de negócio devido à falta de experiência em gestão de IES. A mudança estratégica iniciada pelo conteúdo da estratégia elaborada – implantação de cursos superiores sequenciais – conseguiu aproveitar o contexto externo favorável, porém não se avaliaram as alterações necessárias no processo da mudança.

#### 4.4 PERÍODO ESTRATÉGICO 4: CRISE

As mudanças do período de abril de 2008 a setembro de 2009 caracterizaram-se como (1) deficiências e queda na qualidade do ensino de todos os cursos da faculdade – superiores sequenciais, graduações, pós-graduação, MBA do grupo de empresários de Blumenau, mestrado e pós-graduação a distância; (2) problemas de toda ordem na gestão administrativa e acadêmica da FCTVale; e, por fim, (3) preparação para a entrada de novos sócios.

Os entrevistados A, B, D, E e H foram enfáticos quando relataram os problemas financeiros na organização. Conforme o entrevistado H,

o administrativo e o financeiro apresentavam muitas e graves dificuldades: não tinham controles de contas a receber e a pagar, somente dívidas, não se sabia para quem se estava devendo, não

existiam caixas, contabilidade, custos, planilhas ou orçamentos. Foram dois meses para apurar as dívidas, negociar com credores e realizar a programação de pagamentos.

Diversas deficiências financeiras foram relacionadas pela entrevistada A, sendo: (1) não se obtinha nenhum relatório do financeiro; (2) seis meses de aluguéis atrasados junto ao Instituto Maria Auxiliadora (IMA); (3) aluguéis atrasados em Pouso Redondo; (4) falta de provisionamento para décimo terceiro salário e férias devido à inadimplência em excesso; (5) balanço financeiro não computado; (6) lançamentos contábeis não apurados; e (7) multa na prefeitura por não se apresentar o demonstrativo contábil.

A maior alegação da entrevistada A era a de que “o acadêmico funcionava, mas, não tinha suporte do administrativo. Se você não tem respaldo do outro lado, do administrativo, fica complicado porque não funciona o pedagógico”. Contudo, podem ser apontados a desorganização acadêmica; falta de procedimentos administrativos; falta de experiência; coordenadores com pouco tempo semanal dedicado à atividade.

Neste cenário, os acionistas decidiram que o caminho mais sensato para resolver os problemas administrativos e acadêmicos da FCTVale seria o ingresso de um novo sócio residente no Alto Vale do Itajaí, com capacidade de investimento e gestão.

#### 4.5 PERÍODO ESTRATÉGICO 5: REVITALIZAÇÃO

As principais mudanças estratégicas do período de outubro de 2009 até a atualidade foram: (1) ingresso de novos acionistas na Sociedade Blumenauense de Ensino e Cultura (SBEC) com o objetivo de investir capital na faculdade e implantar nova gestão no negócio; (2) mudança na filosofia de ensino bem como aquisição de livros, modificação do número de vagas por ano, construção de novas matrizes curriculares e adequação das grades para regime hora-relógio, além de diversas outras mudanças acadêmicas; (3) endereço, estrutura física e nova marca do Sistema Energia; (4) integração das equipes da Faculdade Ação e Colégio Energia; (5) campanha intensa de *marketing* para divulgação do processo seletivo de graduação 2010-1; (6) implantação de controles financeiros e contábeis; e (7) revisão dos processos de departamento pessoal e pendências jurídicas.

O desafio atual são as mudanças em andamento na Faculdade Ação para receber os avaliadores do Ministério de Educação (MEC), os quais irão fazer o reconhecimento dos cursos de graduação e conceder a autorização de funcionamento das instalações ora ativas.

A Faculdade Ação, do Sistema de Ensino Energia de Rio do Sul (Colégio Energia), tornou-se uma instituição de ensino superior (IES) centrada na excelência e no forte compromisso com a consistente formação dos seus acadêmicos e que traz como filosofia educacional a visão da qualidade, organização e a promoção da competência no uso de novas tecnologias.

Foram realizadas visitas aos acadêmicos para elucidar a nova proposta de ensino e, em reunião com líderes de classes, efetuou-se o levantamento de diversas pendências e dúvidas dos discentes em relação à continuidade da nova instituição.

Pela perspectiva contextualista (PETTIGREW, 1987, 1990), pode-se inferir que a liderança cumpriu seu papel no alcance dos objetivos delineados para as mudanças implantadas. As principais mudanças estratégicas foram inicialmente elaboradas – (1) o ingresso de novos acionistas na sociedade; (2) a mudança na filosofia de ensino; (3) endereço, estrutura física e nova marca; (4) integração das equipes; (5) campanha de *marketing*; e (6) implantação e revisão dos controles e processos administrativos – seguido pela administração (1) do contexto externo, que se refere ao meio histórico, social, político, econômico e competitivo em que a IES atua; (2) do contexto interno, que trata da estrutura, da cultura

corporativa e do contexto político dentro da faculdade através do qual as ideias para mudança surgiram; e (3) dos processos, por meio de políticas, diretrizes, negociações, parcerias e conflitos.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa apresentou como objetivo analisar as mudanças estratégicas na Faculdade Ação no período 1986 a 2010 no que se refere a contexto, processo e conteúdo, possibilitando elencar algumas conclusões em torno das mudanças promovidas por essa instituição de ensino superior (IES). Tais conclusões não permitem generalizações para outras IES, pois a pesquisa envolveu um estudo de caso particular – no caso da Faculdade Ação. Todavia, os resultados podem ensejar a reflexão e a tomada de decisões por outros dirigentes de IES a partir dos fatos relatados no período analisado.

Em relação aos períodos estratégicos considerados nesta pesquisa e descritos a seguir, pode-se concluir o que se segue.

- (a) Período estratégico 1 – Constituição da Associação Blumenauense de Ensino e Cultura (ABEC): novembro de 1986 a janeiro de 2005 – Conclui-se o seguinte: (1) o líder teve papel fundamental nas mudanças estratégicas – constituição da ABEC, prestação de serviços de capacitação e análise do mercado de ensino superior; (2) a associação estava na primeira fase do ciclo de vida das organizações – criatividade e liderança – e as mudanças estratégicas condizem com duas características dessa fase na ansiedade por identificar oportunidades de mercado e com estrutura simples e centralizada; e (3) as categorias de recursos utilizadas foram conhecimentos, habilidades e experiências dos proprietários da ABEC, procedimentos e sistemas na aplicação de cursos, valores e cultura dos próprios fundadores e rede de relacionamento com as empresas de Blumenau.
- (b) Período estratégico 2 – Constituição da Faculdade de Ciência e Tecnologia do Vale (FCTVale): fevereiro de 2005 a agosto de 2007 – Pode-se relatar que (1) o sucesso das IES em Blumenau foi um incentivo para o nascimento da FCTVale; (2) a constituição da FCTVale sofreu influências do ambiente e determinou sua estrutura de projetos, salas de aula, biblioteca, laboratório de informática, contratação de profissionais, entre outros aspectos; (3) desenvolvimento de nova missão: administração de instituição de ensino superior; (4) preparação de documentos para a autorização dos cursos de graduação; (5) melhoria da estrutura física e instalação da faculdade no IMA; (6) credenciamento da FCTVale e autorização dos cursos; (7) a IES encontrava-se na primeira fase do ciclo de vida das organizações destacada pela criatividade do diretor-geral; e (8) foi gerada uma vantagem competitiva para a organização na busca pela licença de funcionamento dos cursos de graduação.
- (c) Período estratégico 3 – Expansão: setembro de 2007 a março de 2008 – Constata-se que (1) o ambiente facilitou a criação da primeira turma de curso superior sequencial, o que conduziu a um processo de duplicação e reprodução dessa modalidade; (2) o ambiente e a estratégia colaboraram para determinar o novo porte da instituição, que passou a contar com 480 alunos a partir da instalação dos cursos superiores sequenciais; (3) não se pode considerar que a IES foi legitimada devido à quebra da norma de conduta no momento da venda dos cursos sequenciais; (4) o líder foi incapaz de prosseguir e estruturar o novo modelo complexo de negócio devido à falta de experiência em gestão de IES; e (5) a organização enquadrava-se na fase de direção em virtude da necessidade de

implantar a especialização interna de atividades com maior autonomia, velocidade nas decisões e recursos adequados.

- (d) Período estratégico 4 – Crise: abril de 2008 a setembro de 2009 – Verifica-se que (1) a mudança estratégica – abertura de diversas modalidades de cursos – não obteve sucesso devido à relação entre a entrada de muitos alunos e a ineficiência dos diretores em desenvolver estrutura acadêmica e administrativa para suportar a demanda; (2) a faculdade não conseguiu legitimidade junto à sociedade a que pertencia, pois muitas promessas que haviam sido feitas aos alunos não poderiam ser cumpridas; e (3) a faculdade situava-se na fase dois do ciclo de vida das organizações, denominada *direção*, com a especialização das atividades de *marketing* acadêmico e gestão.
- (e) Período estratégico 5 – Revitalização: outubro de 2009 até a atualidade – Argumenta-se que (1) os antigos acionistas da Sociedade Blumenauense de Ensino e Cultura (SBEC) buscaram novos sócios com o objetivo de obter mais aportes financeiros e, principalmente, provocar mudanças acadêmicas e na gestão da faculdade; (2) a IES sofre duas fortes influências, a da competição do mercado e a do Ministério da Educação com suas exigências legais, o que reforça a necessidade da implantação de estrutura divisional e integração entre os departamentos; (3) a Faculdade Ação busca legitimidade interna e externa por meio da mudança em sua filosofia de ensino, integração entre as equipes da IES e do Colégio Energia, e intensa campanha de *marketing*; (4) a união da Faculdade Ação e do Colégio Energia produz custos da colaboração menores que os benefícios causados, bem como o compartilhamento de colaboradores no atendimento ao acadêmico e aproveitamento de estruturas ociosas; (5) no novo modelo da instituição, têm-se o diretor-geral, que é acionista, e o diretor executivo, que é profissional especialista em gestão organizacional, ambos imbuídos da necessidade de garantir o alinhamento das decisões dos executivos com o controle dos acionistas; (6) a liderança cumpriu seu papel no alcance dos objetivos delineados para as mudanças implantadas, pois as principais mudanças estratégicas foram definidas em seu conteúdo e, em seguida, foram administrados o contexto externo e interno bem como os processos das mudanças; (7) iniciou-se a fase quatro, *coordenação*, com a contratação de quadro de pessoal especializado para acompanhar o desempenho de cada macroprocesso da IES; (8) apresenta-se vantagem competitiva nos novos modelos de cursos oferecidos, tais como graduação com inglês curricular, pós-graduação com professores das melhores escolas e curso superior sequencial em horários facilitados; e (9) vislumbrou-se desenvolver vantagem competitiva por meio do conjunto de recursos tangíveis, conhecimentos, procedimentos sistematizados, valores e cultura modificados bem como redes de relacionamento no Alto Vale do Itajaí.

Nesse sentido, as mudanças promovidas pela Faculdade Ação estão em sintonia com os fundamentos descritos por Pettigrew (1987) e por outros especialistas da área.

Pettigrew (1987) conceitua que as principais mudanças organizacionais são explicadas no que se refere ao conteúdo da mudança e ao seu contexto e processo. O autor considera o comportamento da liderança como um ingrediente central no complexo processo analítico, político e cultural de desafiar e mudar as convicções, as crenças, a estrutura e a estratégia da empresa. Já o método de períodos estratégicos sugerido por Miles e Huberman (1984) visa proporcionar uma visão geral do processo de mudança estratégica.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisas quantitativas e qualitativas. São Paulo: Pioneira, 1999.
- AMBONI, N. **O caso CECRISA S.A.**: uma aprendizagem que deu certo. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/amboni/>>. Acesso em: 20 mar. 2011.
- AMBURGEY, T. L.; KELLY, D.; BARNETT, W. P. Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. **Administrative Science Quarterly**, n. 38, p. 51-73, 1993.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25-37, Spring 1997.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**: os pólos da prática em metodologia. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-594, nov. 1987.
- DAWSON, P. **Organizational change**: a processual approach. London: Jossey-Bass, 1994.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Changing the role of top management: beyond structure to processes. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 1, p. 86-96, jan./feb. 1995.
- GIBSON, J. L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: 1981.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change**: how companies experience it and leaders guide it. New York: The Free Press, 1992.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas; Brasília: INL, 1973.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LIEBERSON, S.; O'CONNOR, J. F. Leadership and organizational performance: a study of large corporations. **American Sociological Review**, v. 37, p. 117-30, 1972.
- MARCH, J. G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 563-577, dez. 1981.
- MARKIDES, C. Strategic innovation. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 9-23, Spring 1997.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 1994.
- MILES, R. E.; SNOW, C. **Theories of management**: implications for organizational behavior and development. New York: McGraw-Hill, 1975.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTEIRO, A. V. **A dinâmica de mudanças estratégicas**: estudo de multicasos em institutos de pesquisa. 1999. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses99/monteiro/index.html>>. Acesso em: 20 mar. 2010.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D. A. et al. **Arquitetura**

**organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 29-49.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, Mass: Pitman, 1981.

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

\_\_\_\_\_. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SMITH, J. E. et al. Leadership, it can make a difference. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 765-76, 1984.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

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

TICHY, N. M.; ULRICH, D. O. SMR Forum: the leadership challenge – a call for the transformational leader. **Sloan Management Review**, p. 59-68, 1984.

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W.; ROMANELLI, E. Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. **California Management Review**, v. 29, n. 1, p. 29-44, 1986.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira; EDUSP, 1986.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D.. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

WEINER, N.; MAHONEY, T. A. A model of corporate performance as a function of environmental, organizational and leadership influences. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 453-70, 1981.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. Introduction to social change. In: \_\_\_\_\_. **Strategies for planned change**. New York: John Wiley & Sons, 1977. p. 3-31.