



## **ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS<sup>1</sup>**

*Márcia Regina Conceição de Almeida<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>. UNIJUI*

Este estudo tem por objetivo identificar e analisar a história de evolução da Unijuí – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da caracterização do processo de mudança e adaptação estratégica no período de 2004 a 2010, com a eleição da Reitoria. E especificamente, expor, decompor e interpretar as fases de adaptação estratégica identificadas na instituição estudada, com relação ao conteúdo (qual a mudança), ao contexto (o porquê da mudança) e seu processo (como se deu a mudança) (PETTIGREW, 1987). A Unijuí tem mais de 50 anos de história em ensino superior na Região Noroeste do Estado e a partir de 2004, momento em que foi eleita a Reitoria, tem realizado profundas mudanças estratégicas objetivando manter-se no mercado com uma marca consolidada. O reposicionamento institucional iniciado com o diagnóstico e planejamento da Reitoria eleita desenharam uma nova orientação organizacional, pautada no equacionamento da dívida institucional, foco no resultado e na consolidação da excelência no Ensino Superior. Para explicar o processo de adaptação estratégica da UNIJUI, no período compreendido entre 2004-2010, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização. Trata-se de um estudo longitudinal, compreendendo o período de 2004/2010, pela percepção interpretativa dos eventos históricos e as mudanças estratégicas que representaram para a Instituição. De 2004-2010 foram identificados dezessete eventos críticos e três períodos: Período I (2004-2005) – Reestruturação dos negócios e da estrutura organizacional e agravamento da crise financeira; Período II (2006-2007) - Reestruturação da estrutura financeira institucional e postura focada no resultado e Período III: Alinhamento gerencial e foco na consolidação da excelência da marca (2008-2010). O primeiro Período representou um marco nas mudanças da instituição, pois, neste espaço de tempo, a adaptação ao novo cenário, onde as mudanças (ajustes e reestruturações) foram um processo constante na Instituição e que conflitaram com uma cultura organizacional já sedimentada. O Período II foi marcado pela consolidação das mudanças (ajustes de pessoal e racionalização das macro-estruturas) efetuadas no período anterior. Nesse momento, também evidencia um esforço da Reitoria em superar a resistência às mudanças que já haviam iniciado e continuariam a acontecer. No terceiro Período torna-se visível a consolidação das mudanças estratégicas na Universidade. O alinhamento gerencial trabalhado com afincamento pela Reitoria da Universidade em todos os Conselhos e Fóruns contribuiu para que a informação formal circulasse com sinergia entre os setores. Ao final deste estudo de caso, visualizamos as mudanças e adaptações estratégicas que contribuíram para a consolidação da Unijuí, como uma marca de excelência no ensino superior na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Codificamos também uma projeção de futuro da instituição focada nas Ciências Sociais Aplicadas e orientada para a competitividade, ficando evidente, a partir dos investimentos na área tecnológica, como a implantação dos novos cursos específicos desta área, como o curso de Engenharia Civil (Departamento de Tecnologia da Unijuí), no Campus Santa Rosa, e do Centro de Inovação Tecnológica em Produção e Saúde Animal, no Campus Ijuí.

<sup>1</sup> Projeto de Pesquisa realizado no Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.



# CT&I e SOCIEDADE

XVIII SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
XV JORNADA DE PESQUISA  
XI JORNADA DE EXTENSÃO

4 a 8 de OUTUBRO de 2010



<sup>2</sup> Aluna do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ.

<sup>3</sup> Professor Doutor do Departamento de Estudos da Administração, Orientador.