



## **O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA SOCIEDADE COOPERATIVA DE SERVIÇOS MÉDICOS: O CASO DA UNIMED NOROESTE/RS<sup>1</sup>**

*Claudia Maria Huber<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>. UNIJUI*

O pensar estratégico é elemento chave na busca por eficácia na gestão empresarial e na construção de diferenciais para a empresa no mercado. A finalidade principal deste estudo é estabelecer um diálogo entre o processo de mudança e adaptação estratégica e a experiência na Unimed Noroeste/RS, identificando e analisando as estratégias envolvidas nas mudanças organizacionais. A investigação caracteriza-se como estudo de caso singular, de natureza qualitativa, o campo de pesquisa é uma Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos, que abrange 52 municípios, atualmente a Cooperativa possui cerca de 51.000 usuários, distribuídos em nove diferentes planos de saúde, localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com oferta de serviços médicos e demais serviços e produtos a pacientes com plano, particular, IPE e outros. Para a realização desta pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas de coletas de dados: entrevistas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. A operadora de planos de saúde se caracteriza como uma Sociedade Cooperativa de Médicos que atua com dois negócios, plano de saúde e serviços próprios como: hospital, laboratórios entre outros. A Unimed Noroeste/RS integra o sistema nacional Unimed, sendo filiada a Federação do RS. A Unimed é a maior rede de saúde do Brasil. Tem marca forte e é bem vista na comunidade.

Da análise histórico e interpretativa da cooperativa, definiram-se três períodos estratégicos que descrevem os principais eventos críticos ocorridos na organização. O primeiro, que vai de 1995 a 2000, caracteriza-se pela necessidade Serviços Próprios. No segundo (2001-2006), acontece a efetiva expansão dos Serviços Próprios. O terceiro (2007-2009), registra o período de Reestruturação Organizacional. Para cada período estratégico inferido, realizou-se uma análise suportada por abordagens que possibilitaram uma melhor explicação das mudanças e adaptações estratégicas. A explicação teórica constituiu-se, assim, num elemento emergente que possibilitou uma melhor compreensão dos eventos e dos significados destes, atribuídos pelos membros da coalizão dominante, a partir da utilização de abordagens existentes sobre o assunto. Em suma, o estudo de mudança e adaptação estratégica em uma Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos demonstrou-se válido para compreender o processo evolutivo da organização pesquisada.

Do estudo do processo de mudança organizacional da Unimed Noroeste/RS é possível concluir que a cooperativa alternou períodos de crise e de crescimento. Nessa alternância, os fatores externos à cooperativa, no âmbito dos ambientes geral e específico, exerceram forte influência no comportamento da cooperativa. Os momentos de instabilidade econômica do país e a alteração na Legislação, como a Lei 9.656, repercutiram na no desempenho financeiro da Unimed Ijuí, exigindo e provocando mudanças internas.

O governo foi, sem dúvida, um dos stakeholder (Freeman e Reed, 1983) de influência significativa no processo de mudança da cooperativa.

<sup>1</sup> Artigo realizado na disciplina Estratégia e Mudança Organizacional do Mestrado em Desenvolvimento

<sup>2</sup> Aluna do Curso de 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>3</sup> Professor Doutor do Departamento de Estudos da Administração, Orientador.