



## **MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DO REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO VISANDO A AUTO-SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA DA ESCOLA SENAC DE IJUÍ/RS<sup>1</sup>**

*Simone Beatriz Nunes Ceretta<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>. UNIJUI*

**INTRODUÇÃO:** A estratégia pode ser considerada a força invisível das organizações contemporâneas, utilizada para se adaptar e gerenciar as contínuas mudanças ambientais. Nesse cenário, se faz necessário uma gestão com consciência para as mudanças e com competência para mudar. O presente estudo tem como objetivo principal compreender como ocorre o processo de mudança e adaptação estratégica na Escola de Educação Profissional Senac de Ijuí/RS, através da caracterização do processo de mudança e adaptação estratégica que transcorreram no período de 2004-2009, período este selecionado, por retratar o reposicionamento da organização na busca da auto-sustentabilidade financeira. Os objetivos específicos são expor, decompor e interpretar as etapas de adaptação estratégica identificadas na organização educacional investigada, em relação ao seu conteúdo (qual a mudança), ao seu contexto (o porquê da mudança) e ao seu processo (como se deu a mudança), com base no modelo de análise de mudança organizacional proposto por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992).

**MATERIAL E MÉTODOS:** A investigação caracteriza-se como estudo de caso singular, de natureza qualitativa, o campo de pesquisa é uma escola profissionalizante situada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, município de Ijuí, focada na oferta de cursos de qualificação. Na pesquisa utilizaram-se as seguintes técnicas de coletas de dados: entrevista com a coalizão dominante, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Posteriormente, efetuou-se a análise teórica de cada período estratégico e do estudo em sua totalidade, de acordo com os procedimentos de análise propostos pela abordagem da “direct research” (MINTZBERG, 1979). A análise do estudo priorizou autores cujas obras tratam do tema numa perspectiva tradicional e emergente, como Basil e Cook (1974), Miles e Snow, (1978), Hrebiniak e Joyce (1985), Porter (1991) Prahalad e Hamel (1995), Bowditch e Buono (1997), Drucker (1992), Quinn (1992), Mintzberg, Ahlstrand e Lamel (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), Kaplan e Norton (2000), Vasconcelos e Cyrino (2000) e, Motta (2001).

**RESULTADOS:** A Escola Senac se caracteriza como uma complexa organização social, que possui uma estrutura padronizada, com múltiplas funções e com objetivos nobres voltados à qualificação da sociedade. Os resultados do estudo demonstram que, assim como outras organizações, a escola passou por períodos de dificuldades, principalmente, relacionadas à auto-sustentação financeira, mas que, devido à implantação de estratégias de adaptação e de inovação, vivencia-se hoje uma situação favorável de crescimento e expansão. Foram analisados três períodos estratégicos: 2004-2005, no qual predomina a busca de alternativas para enfrentar a crise instaurada, optando-se pela demissão da diretora da escola; 2006-2007, em que ocorre a posse do novo diretor acompanhada da mudança do foco estratégico e; 2008-2009 período em que é conquistada a auto-sustentação financeira. A análise desses períodos demonstra que, mesmo dentro de cada período delimitado, existe alternância de modelos teóricos e abordagens estratégicas para a mudança e a adaptação organizacional, comprovando a inexistência de um único modelo ideal e factível.

**CONCLUSÃO:** A Escola Senac, como toda organização contemporânea administrada em tempos de caos e complexidade, vem buscando melhores formas estratégicas de enfrentar a mudança e se



# CT&I e SOCIEDADE

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

4 a 8 de OUTUBRO de 2010



adaptar às contingências. O conjunto de mudanças implementadas até então, determinou o alcance dos objetivos corporativos e possibilita hoje à escola, assumir novos desafios rumo a sua expansão. Para isso, a instituição demonstra possuir fatores essenciais, como uma equipe participativa e uma liderança voltada às pessoas e suas competências, consciente que é preciso mudar continuamente, adaptando-se e inovando sempre.

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ - Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações para o Desenvolvimento.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração UNIJUÍ, Especialista em Marketing UNIJUÍ, Mestranda em Desenvolvimento UNIJUÍ - Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações para o Desenvolvimento, Professora efetiva do IFET - Instituto Federal Farroupilha.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração UNIJUÍ, Mestre em Administração URGS, Doutor em Engenharia da Produção UFSC e Pós-Doutorado em Administração FGV/RJ.