MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E ADAPTAÇÕES ESTRATÉGICAS NA EDITORA UNIJUÍ: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA[1]

Elisa Zwick[2], *Lucinéia Felipin Woitchunas*[3]

INTRODUÇÃO: Este estudo apresenta o Relatório de Estágio Supervisionado II em Administração, etapa final para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Parte da premissa de que os desafios impostos às organizações pelos crescentes avanços tecnológicos e científicos precisam ser percebidos e assimilados pelo modo de pensar dos gestores do século XXI. A informática e os meios eletrônicos promovem mudanças profundas na sociedade, provocando uma redefinição do que até então se entendia por cultura, informação e conhecimento. Desse modo, o desafio da presente pesquisa consiste em aplicar e aprofundar conceitos como estratégias, mudanças e adaptações, necessários para gerir uma empresa pertencente ao complexo contexto do século XXI. Assim, o tema está focado nas mudanças organizacionais e adaptações estratégicas na Editora Unijuí, tendo-se como questão de estudo quais foram as mudanças e como se deram as adaptações estratégicas nessa organização. Tomou-se por referência para o estudo o período histórico de 1957 a 2007, tendo-se como objetivo geral identificar e analisar os períodos estratégicos da história da Editora Unijuí, enquanto parte integrante do processo de afirmação da Universidade. São objetivos específicos: investigar os elementos do contexto, tanto interno quanto externo, que ocasionaram mudanças na organização; identificar os eventos críticos de maior relevância, do ponto de vista estratégico, que motivaram mudanças e adaptações na organização; definir, com base nos eventos críticos encontrados, os períodos estratégicos que perpassaram a organização; e classificar, no decorrer da análise, as principais estratégias utilizadas pela organização. MATERIAIS E MÉTODOS: Para realizar este estudo de caso singular e de abordagem qualitativa, um dos instrumentos metodológicos é o modelo de estudo do processo de mudança estratégica de Pettigrew et al. (1992), que prima por uma análise contextualista das mudanças, realizada sob o enfoque do triângulo conteúdo x contexto x processo. O procedimento metodológico que embasa a interpretação dos dados coletados por meio de entrevistas e pesquisas é baseado no método direct research. RESULTADOS: Seguindo a idéia da valorização da história organizacional de Salama (1994), parte-se de uma breve contextualização histórica mais geral, que vai da origem da escrita à das editoras, incluindo as universitárias, aliando-se conceitos da teoria sistêmica, de estratégias e adaptação e suas tipologias, bem como de mudança organizacional. Os resultados da pesquisa demonstram, a partir da identificação dos eventos críticos da organização, a existência de três períodos estratégicos ao longo da história da Editora. O primeiro período inicia-se com a constituição do projeto editorial e o seu desenvolvimento de forma lenta e acontece de 1957 a 1984. Enumeraram-se cinco eventos críticos pertinentes: produção artesanal do material didático para uso interno e formação de um quadro funcional esporádico com a Instalação da Fafi (1957); criação da Fidene e do serviço de publicações (1969); produção da primeira obra avulsa em co-edição e evolução das reproduções (1970); aquisição do primeiro parque gráfico (1975); aumento do incentivo à produção intelectual (1980). É característico deste primeiro

período um processo estratégico da escola empreendedora, visto que trabalhou-se incansavelmente no sentido de se edificar uma Faculdade aliada a emergência de um processo, inicialmente rudimentar, de produção e difusão do conhecimento. Este período pode ser descrito também como de formulação de estratégias em um processo social coletivo em que se configura a escola cultural. Há um caráter de estratégia como perspectiva, havendo, por vezes, algumas estratégias emergentes que só mais adiante se consolidaram como padrão. Como os stakeholders predominantes no primeiro período estratégico, constata-se que foram, principalmente: o governo, a comunidade local, a ordem dos Capuchinhos e outras universidades e suas editoras. Somente com a sua oficialização como órgão formal da Universidade, voltando-se à preocupação regional e expansão, é que se desencadeia o segundo período (1985-1999). Manifestaram-se sete eventos críticos importantes: reconhecimento oficial da Universidade de Ijuí e criação da Livraria Unijuí Editora; lançamento da primeira revista e produção de livros avulsos; reflexos da conjuntura macroeconômica sobre a Instituição e da crise no setor livreiro sobre as atividades da Editora; regionalização da Universidade com maiores demandas à Editora; reestruturação da Editora como órgão de apoio da Universidade e transformação da Sedigraf e Unilivros em mantidas da Fidene; início da reestruturação das publicações avulsas em coleções de circulação externa e interna; e requalificação estética do projeto gráfico das capas das publicações. Na perspectiva da análise contextualista (PETTIGREW et al., 1992), as mudanças estratégicas presentes nos diferentes eventos acontecem de modo mais acelerado, pois o conteúdo da mudança se apresenta diferentemente, conferindo ao processo editorial mais agilidade e definição. Aparecem as estratégias de diferenciação por design. A sua consolidação como Livraria Unijuí Editora surge como fruto desta caminhada e abrem-se as portas para novas possibilidades. Quando a Editora passa a expandir-se a partir da reestruturação em três setores aparecem as estratégias de desenvolvimento de produto e desenvolvimento de mercado. Neste período como um todo, manifestam-se de forma mais freqüente as estratégias como padrão e, aliadas a estas, as estratégias de diferenciação por qualidade. Já uma mudança de foco que denota adaptações mais intensas em direção à universalidade do conhecimento caracteriza o terceiro período estratégico (2000-2007), sendo marcado por seis eventos críticos peculiares: primeira coleção co-editada com outra Editora nacional; ingresso sistemático nos projetos de traduções de obras e primeira coleção co-editada com instituição internacional; Editora retoma a distribuição de suas publicações; reintegração da Sedigraf à estrutura da Editora e terceirização da Unilivros; mudança na política da produção de periódicos; e adaptação ao novo momento da instituição e da sociedade. O elemento central que caracteriza esse período é o movimento da Editora ao encontro da universalização. As mudanças estratégicas, que aqui marcam o redimensionamento da Editora, são mediadas em função da especificidade desta de pertencer a uma Instituição. Acompanhando este último período de desterritorialização, mudou-se o foco do livro e também o modelo de distribuição. A Editora passa a adotar a estratégia complementar de cooperação quando houve o ingresso nas co-edições de coleções. Quanto às tipologias de adaptação estratégica, o terceiro período é caracterizado pelo alto determinismo ambiental e pela escolha estratégica baixa (evento crítico 18), que põe a exigência de adaptação da Editora à instituição mantenedora, à realidade do setor e às modificações da realidade social. Dentre os desafios a serem enfrentados está o da Editora ter

uma melhor distribuição e o de ser mais conhecida na própria Universidade, para o que seu Editor Chefe afirma ser necessário o reforço das estratégias de diferenciação por qualidade e a existência de um trabalho de endomarketing. CONCLUSÃO: Ao relatar a história de uma editora universitária cuja marca vem agregando importância no cenário editorial brasileiro, realizou-se um estudo que vem a contribuir para o registro da memória da Editora Unijuí, bem como possibilitou o conhecimento das especificidades editoriais. Ao realizar esta pesquisa numa organização vinculada a uma IES comunitária que completou 50 anos em 2007, faz-se uma homenagem às conquistas e desafios superados no seu longo caminho de afirmação e crescimento.

BIBLIOGRAFIA:

PETTIGREW, Andrew M.; FERLIE, E.; McKEE, L. Shaping strategic change. Trad. Livre. London: Sage Publications, 1992.

1 Relatório de Estágio Supervisionado em Administração II

2 Graduada em Administração e acadêmica de Economia na Unijuí

3 Professora Orientadora do Estágio II em Administração