

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTUDO DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE  
JOINVILLE – UNIVILLE - NO PERÍODO 1965 - 2001**

**Dissertação de Mestrado**

**Vanessa de Oliveira Collere**

**Florianópolis**

**2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTUDO DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE**  
**JOINVILLE – UNIVILLE - NO PERÍODO 1965 - 2001**

**Vanessa de Oliveira Collere**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

**Florianópolis**  
**2002**

**Vanessa de Oliveira Collere**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de dezembro de 2002.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Neri dos Santos, Dr.  
Orientador

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.  
Membro

---

Prof. Belini Meurer, Dr.  
Membro

Dedico este trabalho ao meu filho Lucas,  
uma pessoa maravilhosa e a quem muito  
este trabalho deve.

## AGRADECIMENTOS

A minha família, alicerce pra que eu chegasse até aqui neste momento

Ao Giancarlo Graziottin por me incentivar a iniciar esta jornada...

A Arlete Correa por me incentivar a concluir...

E àqueles que me acompanharam nesta caminhada, dando-me apoio, suporte, incentivo e principalmente amizade: Lourivani, Linke, Maurita, Ivana

À UFSC e UNIVILLE pela oportunidade

Ao Professor Neri dos Santos por sua paciente orientação e ensinamentos e por sua gentileza

Aos Professores membros da banca, pela honra de sua participação e valiosas contribuições

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, Dr. Eng., pela maestria na coordenação do curso

A todos os professores do curso por seus ensinamentos e inspiração

Aos Entrevistados, que gentilmente cederam de seu tempo e compartilharam de suas memórias para que este trabalho pudesse se concretizar

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Exposição do tema .....	10
1.2 Relevância do estudo.....	12
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo geral .....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Organização do documento.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 O estudo das organizações .....	19
2.2 O ambiente organizacional.....	21
2.3 Estratégia.....	23
2.4 Adaptação estratégica.....	27
2.4.1 A visão determinista .....	28
2.4.2 A visão voluntarista .....	29
2.4.3 Processo, contexto e conteúdo da adaptação organizacional .....	31
2.5 A universidade como organização .....	33
2.6 O processo decisório e a formulação de estratégias na universidade.....	36
<b>3 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>45</b>
3.1 Definição dos principais termos usados no documento .....	47
3.2 Design e perspectiva da pesquisa .....	48
3.3 Estudo de caso.....	49
3.4 Coleta e análise dos dados.....	50
3.5 Seleção dos entrevistados.....	53
3.6 Operacionalização da pesquisa.....	53
3.7 Limitações da pesquisa .....	54
<b>4 O ENSINO SUPERIOR EM SANTA CATARINA E EM JOINVILLE.....</b>	<b>56</b>
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>61</b>
5.1 Eventos e períodos do processo de adaptação estratégica da UNIVILLE .....	61
5.2 O processo de adaptação estratégica da UNIVILLE de 1965 a 2001:.....	63
5.2.1 Pioneirismo – O Primeiro Período Estratégico .....	64
5.2.2 Crescimento Contido – O Segundo Período Estratégico.....	76
5.2.3 Tentativa de retomada/resgate – O Terceiro Período Estratégico .....	81

5.2.4	Crescimento Contido – O Quarto Período Estratégico.....	94
5.2.5	Transformação e o amadurecimento da comunidade acadêmica – O Quinto Período Estratégico .....	98
5.2.6	Preparação para a criação da UNIVILLE – O Sexto Período Estratégico .....	111
5.2.7	Criação da UNIVILLE –O Sétimo Período estratégico .....	119
5.2.8	Consolidação com burocratização – O Oitavo Período estratégico .....	125
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>129</b>
6.1	Recomendações.....	131
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar o estudo da Adaptação Estratégica da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, em termos de processo, contexto e conteúdo das mudanças ao longo de sua existência, focalizando na percepção da coalizão dominante. O trabalho constitui-se num estudo de caso, no qual utilizou-se o método indutivo. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas, consultas a documentos organizacionais, leis e regulamentações. O presente relatório caracteriza-se como o primeiro relato escrito abrangendo a vida institucional desde a sua criação. A pesquisa foi realizada a partir de uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, partindo da descrição histórica da vida institucional, utilizando a abordagem da *Pesquisa Direta*. Esta abordagem busca a interpretação do fenômeno pelos atores envolvidos. Resulta ainda numa descrição detalhada do processo, a partir do qual delineou-se o processo de adaptação estratégica da instituição foco do estudo. No levantamento histórico realizado, foram identificados catorze eventos críticos, organizados em oito períodos estratégicos. O estudo identificou significativas variações estratégicas entre os períodos estudados, atribuídas às várias trocas de direção ocorridas em determinado ponto da história organizacional e às alterações no contexto ambiental em momentos posteriores. Desempenharam papel importante no processo de adaptação estratégica da instituição o poder público, a liderança e a maturidade do grupo em determinado momento.



## ABSTRACT

The objective of this work is to study the Strategic Adaptation of Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, in terms of process, context and change contents along its existence, with focus on dominant coalition perception. The work is a study case which was used the inductive method. The data were obtained from primary and secondary sources by interviews, organizational documents reading, laws and regulations. The present report is characterized as the first written report including all the institutional life since it was created. The research was lead with an interpretative qualitative methodology, from institutional life historical description, using the approach of Direct Research. This approach searches the interpretation of phenomenon by the evolved actors. Still results in detailed descriptions of the process, from which design the strategic adaptation process of the institution studied. In the historical research, were identified fourteen critical events, organized on eight strategic periods. The study identified significant strategic varied among the studied periods, attributed to several management changes that was occurred in determinate point of organizational history and the changes on the environment context in subsequent moments. Play an important role in strategic adaptation process, the public power, the leadership and the team maturity in a moment.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do tema

A sociedade atual vem sendo alertada em relação às mudanças que vem se configurando desde o final do século XX. As mudanças têm se mostrado gradativamente maiores e mais amplas, atingindo todos os segmentos e todas as dimensões da vida humana. A aceleração das transformações pode ser dimensionada pela constatação de a mudança tornar-se a regra e não a exceção, imprimindo um senso de urgência em relação à necessidade de atualização, em relação à necessidade de informação, em relação à necessidade de transformação.

Os movimentos amplos e acelerados tornam a sociedade mais complexa. Entretanto, a preocupação em se acompanhar o compasso rápido das alterações de cenários, pode acabar por distrair os sentidos, de maneira que não se capte completamente a dimensão e profundidade dos fenômenos que se desenrolam no dia a dia.

Surge, então, um novo alerta: É preciso considerar a complexidade. Morin (2002) chama a atenção para a necessidade de se considerar o essencial e o global, pois os problemas da humanidade tornam-se cada vez mais globais e os problemas globais são cada vez mais essenciais, exigindo a consideração de um contexto amplo, de um contexto planetário. Na visão de Morin, a complexidade existe quando os componentes que constituem o todo (o econômico, o político, o sociológico, ...) são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes.

Os desenvolvimentos da era atual remetem ao desafio de complexidade, que se contrapõe à abordagem reducionista. Portanto, o entendimento dos fenômenos relativos às entidades e aos organismos da sociedade contemporânea exige que se considere o contexto, que se considere o ambiente. O ambiente não é apenas o “pano de fundo” sobre o qual se

desenrolam as ações. Antes, é um elemento essencial dos fenômenos e relações sociais, uma vez que sofre influências das ações dos atores sociais e ao mesmo tempo, modifica estes agentes.

Assim, não basta que se acompanhem as alterações que ocorrem nos vários segmentos da sociedade. As organizações precisam considerar também os impactos das relações com o ambiente, em função de sua natureza inerentemente realimentadora.

Se isto é o que se tem configurado para todos os elementos da sociedade, existe uma categoria específica de organização para a qual se aplicam os conceitos da complexidade de forma ainda mais aderente: as organizações universitárias. A universidade ocupa um lugar de destaque neste cenário, já que a natureza de suas atividades interfere diretamente no meio ambiente, não apenas por se considerar o seu tripé sustentador – ensino, pesquisa e extensão – mas principalmente ao considerá-la como formadora dos cidadãos que promoverão as mudanças atuais e futuras na sociedade.

Além de se deparar com o complexo papel de ser um importante agente de mudanças neste cenário de complexidade, as universidades têm ainda o desafio de manter-se neste ambiente como organização. Para que isto seja possível, além de perceber o ambiente, é necessário o conhecimento da própria dinâmica organizacional, suas respostas às demandas que se configuram, sua maneira de se adaptar às questões que emergem do contexto social.

Assim, a partir da análise dos fatores relacionados à dinâmica organizacional, este trabalho apresenta a análise da adaptação de uma universidade frente às modificações impostas e percebidas no ambiente. O caso estudado é o da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, ao longo de sua vida institucional no período de 1965 a 2001. A UNIVILLE, situada no município de Joinville, caracteriza-se como uma universidade comunitária, sendo uma representante do modelo fundacional municipal, peculiar modelo de ensino superior delineado no Estado de Santa Catarina, conhecido como sistema ACAFE. O estudo compreende o levantamento histórico da vida institucional no período abrangido, bem como suas relações internas e externas.

## 1.2 Relevância do estudo

O presente estudo, do ponto de vista teórico, pretende trazer novas contribuições para o entendimento da Universidade enquanto uma organização peculiar, e pretende contribuir para o entendimento da estruturação da universidade em Santa Catarina, com seu modelo peculiar de ensino superior, a partir do estudo e identificação das modificações e adaptações estratégicas que a Universidade da Região de Joinville experienciou em função das exigências do meio interno e externo, percebidas pela coalizão dominante.

Assim, também do ponto de vista prático, o trabalho poderá oferecer subsídios quanto ao entendimento dos problemas que envolvem a estratégia universitária, à medida que procurará identificar padrões de comportamento da organização em estudo.

Partindo de um contexto mais amplo, no qual o presente estudo se insere, a análise bibliográfica a respeito do estudo das organizações demonstra que a investigação acerca da mudança e adaptação estratégica organizacional constitui-se em campo relevante de estudo, tendo sido objeto de análise de vários pesquisadores. Isto sugere a importância do tema como elemento a contribuir para o aprimoramento das teorias que explicam a complexidade organizacional.

Entretanto, ao se considerar a complexidade organizacional, Pettigrew (1987) chama a atenção para o fato de que a maior parte das pesquisas nesta área é a-histórica, aprocessual e acontextual. Segundo o autor, isto desconsidera várias faces desta complexidade, o que acaba por limitar o alcance destes estudos, e como alternativa, propõe a pesquisa de caráter histórico, contextualista e processual<sup>1</sup>.

Outro ponto a se considerar é a observação de Cunha (1996). Tratando de organizações genericamente, ele salientou, a partir de considerações de vários autores, que as organizações em países em desenvolvimento apresentam comportamento estratégico diverso daquelas que atuam em países industrializados, por fazerem parte de um contexto histórico, ambiente e cultura também diversos, sendo este, portanto, um tema que merece ser estudado.

Com estes dois pontos em mente, pode-se perceber que o estudo do comportamento estratégico das organizações brasileiras, que contemplem as perspectivas

---

<sup>1</sup> No capítulo 2.Fundamentação Teórica encontram-se os conceitos da perspectiva de Pettigrew. As implicações desta abordagem no método de pesquisa estão detalhados no capítulo 3.Fundamentos Metodológicos.

histórica, contextual e processual tem muito a contribuir neste segmento da ciência social, além de ter potencial de contribuição ao desenvolvimento de métodos, técnicas e ferramentas que auxiliem os administradores a lidar com esta mencionada complexidade.

Neste sentido é digno de destaque o papel que o Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP UFSC) vem desempenhando. À medida que tem se dedicado ao estudo deste tema, dentre outros, o PPGEP tem prestado significativa contribuição a esta área de conhecimento, tanto pela amplitude, expressa no número de trabalhos desenvolvidos e na abrangência dos vários setores organizacionais, quanto pela profundidade, já que a maioria dos trabalhos, em nível de mestrado e doutorado, desenvolve seus estudos a partir de várias dimensões de análise, tais como as propostas por Pettigrew.

Atestando esta contribuição, pode-se citar como exemplos de estudos de adaptação estratégica organizacional em variados setores, as teses de doutoramento de Alves Filho (2000), Mello (2002) e as dissertações de mestrado de Vieira (2000), Oliveira (2001), Gagliardi (2002), Langendyk (2002), Sena (2002), Caballero (2002), Franco (2002). É relevante ainda o papel do PPGEP, quando se focaliza o estudo da adaptação estratégica em universidades e instituições de ensino superior, exemplificando-se através dos trabalhos de Freitas (2002) em nível de doutorado e de Gursky Júnior (2000), Rinaldi (2001), Bomfim Filho (2001), Macedo (2001), em nível de mestrado, além de outros que se encontram em desenvolvimento no presente momento. Dentro deste cenário, ao se considerar como objeto de estudo especificamente as instituições de ensino superior catarinenses, tem-se a tese de Doutorado de Alperstedt (2000), cujo objeto de estudo foi a adaptação estratégica na Universidade do Sul de Santa Catarina.

Estudos acerca das Universidades brasileiras revestem-se de particular importância já que nossa Universidade como instituição organizacional ainda representa um campo a ser explorado no sentido de se buscar a compreensão e explicação dos mecanismos que a fazem tão distinta de outros tipos de organização. Ainda que pese que existam estudos sobre o tema na literatura internacional, há que se levar em conta as particularidades das universidades brasileiras e, buscando um aprofundamento maior, do modelo catarinense.

Às universidades brasileiras enquanto organizações fortemente atreladas ao seu meio ambiente – e portanto à sociedade - aplica-se plenamente a questão levantada por Cunha (1996) a respeito do comportamento estratégico das organizações em países em

desenvolvimento, sendo, portanto, relevantes os estudos que busquem uma compreensão dos seus mecanismos de funcionamento, gerenciamento e adaptação.

Conforme Silva (1994) destacou referindo-se às universidades brasileiras: “Não há dúvida de que a jovem e ‘temporã Universidade’ caminha na busca de sua identidade”.(Silva, 1994:14). O autor também considera que a Universidade está atrelada ao seu meio ambiente, quando observa: “Obviamente, o conceito de Universidade está vinculado à sua participação no contexto cultural em que está inserida, nas diversas etapas de sua evolução e, acima de tudo, na visão ideológica de quem a observa, coletiva ou individualmente” (Silva, 1994:17).

Assim, em consonância com a visão dos citados estudiosos, e visando contribuir para o estudo da adaptação estratégica das organizações universitárias catarinenses, este estudo investigará o problema de pesquisa:

**Como se deu a adaptação estratégica da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE - no período de 1965 a 2001, na visão da coalizão dominante?**

A questão de pesquisa, bem como a forma de abordagem que será utilizada – a busca das percepções e construções de significados por seus atores<sup>2</sup> – justifica-se nos dizeres de Silva (1994), já que segundo o autor, o conceito de Universidade está vinculado a:

- a. *... a sua participação no contexto cultural...:* o estudo fará, a partir do estudo do histórico da instituição, a caracterização dos ambientes interno e externo, bem como a identificação de sua participação nestas esferas;
- b. *...as diversas etapas de sua evolução...:* só se compreenderá a Univille, portanto, a partir do estudo das etapas de sua evolução, sendo a investigação destas etapas um dos principais elementos a ser tratado neste trabalho, a fim de se atingir o objetivo geral, já que o levantamento da história da instituição é parte do cerne do trabalho;
- c. *...visão ideológica de quem a observa...:* só se poderá identificar as etapas de adaptação estratégica da Univille, a partir da visão, percepção e interpretação dos fatos pelos seus atores sociais; esta percepção será também investigada neste estudo, a partir de entrevistas realizadas com membros das coalizões dominantes.

---

<sup>2</sup> Esta abordagem será explicitada no capítulo referente aos fundamentos metodológicos que orientaram a pesquisa.

Além da motivação pertinente ao entendimento das organizações universitárias em geral, conforme ressaltado, este estudo visa contribuir ao entendimento, especificamente, do modelo universitário catarinense na sua forma fundacional. Diante dos relevantes trabalhos desenvolvidos no PPGEP da UFSC dentro da área da adaptação organizacional, e mais especificamente em instituições de ensino superior, ressalta-se que a pesquisa realizada por Graziela Dias Alperstedt focaliza o tema na questão do caso catarinense ao abordar o estudo da adaptação estratégica na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Seguindo esta contextualização, o presente estudo, ao analisar a adaptação estratégica no caso da Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, instituição característica do modelo catarinense (assim como a UNISUL), presta sua parcela de contribuição ao delineamento e entendimento da adaptação estratégica das organizações universitárias catarinenses. Para tanto, o estudo identificará os eventos críticos geradores de movimentos de adaptação da instituição ao seu ambiente que visavam o crescimento e a consolidação em seu meio de influência. Pode-se assim, contribuir para o estabelecimento de uma linha de interesse que procure entender a adaptação estratégica de cada uma das várias instituições de ensino que compõem o sistema fundacional catarinense, buscando-se pontos de semelhança e/ou divergência entre as instituições.

Ainda, o presente trabalho tem como motivações, além do aspecto acadêmico já descrito, aspectos relacionados às esferas:

*Estratégica* – enquanto buscará as respostas relacionadas ao entendimento das mudanças organizacionais e adaptações da instituição em estudo, e respostas pertinentes a questões sobre o seu desenvolvimento no contexto municipal, estadual e federal. A partir do entendimento dos contextos em que ocorreram as mudanças e percebendo, por intermédio destas análises, ambientes, tradições, culturas que podem explicar muito do comportamento organizacional atual, pode-se inferir elementos do comportamento futuro da organização.

*Pessoal* - a partir do fato de a pesquisadora trabalhar na instituição, esta pesquisa torna-se de particular importância, uma vez que fornecerá elementos para o entendimento do todo organizacional a partir do estudo de toda a história da instituição, levando a descobertas, e entendimentos a respeito da construção da identidade da instituição.

*Institucional* – uma vez que buscará o resgate de muitos acontecimentos e contribuirá com a preservação da memória da instituição. Destaque-se que neste momento, a UNIVILLE

ainda não dispõe de nenhum registro formal que contemple sua história desde a criação da instituição ou de qualquer registro de análise similar à natureza desta pesquisa.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é a compreensão de como se deu a adaptação estratégica da Universidade da Região de Joinville, no período de 1965 a 2001, a partir da percepção da coalizão dominante.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Fazer um levantamento dos eventos históricos da instituição relacionados aos aspectos estratégico e administrativo;
2. Identificar quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na instituição pesquisada;
3. Descrever em que condições ocorreram as mudanças, analisando as respostas organizacionais no tempo;
4. Compreender como se deu o processo de mudança, identificando e analisando as respostas organizacionais no tempo.



#### 1.4 Organização do documento

O primeiro capítulo, a introdução, apresenta o tema de estudo, descreve os objetivos que se pretende alcançar, apresenta a definição do problema e relevância do trabalho.

O capítulo 2 apresenta os fundamentos da teoria que sustentam a pesquisa. Os assuntos são abordados em itens separados. Assim, primeiramente são elencadas as idéias e conceituações normalmente aceitas sobre o estudo das organizações e sobre o ambiente organizacional como fatores fundamentais para o entendimento das relações dentro de uma organização e que caracterizam sua interação com o meio. Em seguida, buscam-se os elementos que caracterizam a Organização Universidade, ou seja, esta instituição vista e entendida como uma organização empresarial, com as devidas considerações das semelhanças e diferenças em relação às demais organizações empresariais. Aborda-se ainda como elemento essencial a este estudo, os conceitos da Estratégia e da Adaptação Estratégica Organizacional como fatores fundamentais do processo de administração das organizações e finalmente, buscam-se os fundamentos teóricos que explicam a formulação de estratégia na universidade, convergindo assim, os tópicos da teoria ao foco do estudo da presente pesquisa. Contempla-se ainda, na fundamentação teórica, as questões relacionadas a processo, contexto e conteúdo, pois são considerados como importantes fatores influenciadores da adaptação organizacional.

No capítulo 3 são consideradas as questões metodológicas que orientaram a execução da pesquisa. Aborda-se neste capítulo, a visão de mundo adotada no estudo (posicionamento ontológico e epistemológico), o *design* da pesquisa e também são descritos os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados. Neste capítulo, consideram-se ainda, as limitações pertinentes ao estudo.

Para efeito de contextualização, o quarto capítulo é destinado a uma análise da implantação do ensino superior em Santa Catarina e em Joinville.

O quinto capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa e a respectiva análise, que identifica as estratégias e padrões estratégicos adotados pela coalizão dominante em cada período, interpretando as ações da instituição à luz dos conceitos abordados na fundamentação teórica.

Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para que se possa atingir o objetivo maior desta pesquisa, compreendendo como se deu a adaptação estratégica da Universidade da Região de Joinville, no decorrer da sua história compreendida entre os anos de 1965 e 2001, a partir da percepção da coalizão dominante, é necessário recorrer a diversas teorias e estudos que fornecem as bases para tratar as questões decorrentes desta indagação.

Desta forma, este capítulo destina-se a fornecer conceitos, princípios e técnicas que contribuam para a compreensão dos fenômenos abordados. São abordadas as Teorias Organizacionais e o Ambiente Organizacional como fatores fundamentais para o entendimento das relações dentro de uma organização e que caracterizam sua interação com o meio. Abordam-se também como elemento essencial a este estudo, os conceitos da Estratégia e da Adaptação Estratégica Organizacional como fatores fundamentais do processo de administração das organizações. Em seguida, buscam-se os elementos que caracterizam a Organização Universidade, ou seja, esta instituição vista e entendida como uma organização empresarial, com as devidas considerações das semelhanças e diferenças em relação às demais organizações empresariais. Finalmente, busca-se os fundamentos teóricos que explicam a formulação de estratégia na universidade, convergindo assim, os tópicos da teoria ao foco do estudo da presente pesquisa.

### **2.1 O estudo das organizações**

O estudo das organizações tem suas raízes com as Teorias Clássica e Científica, que procuravam adaptar-se à nova sociedade industrial do começo do século passado. Para

estas teorias, toda a preocupação administrativa era voltada para a otimização das rotinas internas e racionalização do trabalho do operário para obter o máximo de eficiência de máquinas e mão-de-obra. Esta concepção caracteriza o que Morgan (1980) chama de metáfora da máquina, já que a organização é vista como um processo racional, técnico e previsível.

A abordagem da organização burocrática de Weber desenvolveu a teoria das estruturas de autoridade, num sistema caracterizado por divisão do trabalho, uma hierarquia claramente definida, com regras e regulamentos detalhados e relações impessoais (Weber, 1947). Ideologicamente, a burocracia de Weber não é diferente da administração científica, pois ambas enfatizam a racionalidade, a previsibilidade, a impessoalidade, a competência técnica e o autoritarismo. (Robbins, 2000)

Depois, os estudos acerca das organizações evoluíram para a abordagem humanística, como reação lógica a um sistema excessivamente mecanizado. O enfoque humanístico considerava a administração a partir de fatores que influenciam e explicam o comportamento humano no trabalho (Bowditch, 1992). Este modelo, entretanto, ainda não explicava a complexidade organizacional, surgindo a Teoria Estruturalista que procurou resolver os conflitos existentes entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, considerando a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, com uma visão integrada da mesma.

Estas abordagens, entretanto, consideravam a empresa como um sistema relativamente fechado, dando pouca atenção ao ambiente externo. O foco estava nas operações internas e no atingimento de um conjunto estável de metas e tarefas.

Sendo estes modelos insuficientes para explicar a estrutura e comportamento organizacional frente aos fenômenos ambientais, foram questionados por estudiosos como por exemplo, Katz e Khan (1987), que afirmam que a abordagem do sistema fechado desconsidera diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente; por conseguinte, falham em desenvolver e compreender os processos de *feedback*, que são essenciais à sobrevivência.

O estudo de Katz e Kahn em 1966 (Katz e Kahn, 1987), considera as organizações sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes. Consideram que do ponto de vista societário, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e nível de atividade. Esta visão coincide com a metáfora do organismo descrita por Morgan (1980). Segundo o autor, o termo organismo refere-se a qualquer sistema de partes dependentes e mutuamente conectadas,

constituído para compartilhar uma vida comum. Ressaltando ainda mais a importância da relação organização-meio, Morgan considera que a ênfase principal da aproximação de sistemas abertos é a íntima relação interativa entre organização e ambiente e como a sobrevivência da organização é dependente de se alcançar uma relação adequada.

A abordagem dos sistemas abertos propiciou o surgimento da Teoria Contingencialista. Esta teoria, segundo Scott apud Hall (1984), diz que "a melhor maneira de organizar-se depende da natureza do ambiente com o qual a organização deve se relacionar".

A abordagem contingencialista sustenta que, para serem competitivas, as empresas devem ser permeáveis ao meio social, econômico e político no qual estão inseridas, adaptando-se às mudanças no meio, ou mesmo antecipando-se a elas. Porém, ela trata a adaptação da empresa com o ambiente através de relações de causa e efeito entre ambiente/organização, onde fatores ambientais determinam a melhor estrutura da empresa.

As organizações são, portanto, consideradas um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo. Entretanto, não há a melhor forma de interação ou adaptação defendida pela Teoria Contingencialista, mas sim um conjunto de razões resultantes da percepção da gerência da organização quanto aos fatos relevantes do ambiente externo e do processo político inerente ao processo de adaptação. (Mello, 2000)

## 2.2 O ambiente organizacional

A partir dos estudos das teorias organizacionais que passaram a considerar a análise das relações entre a organização e o ambiente em que ela opera como fator determinante para o sucesso da organização, o ambiente organizacional tornou-se alvo de vários estudos. A definição de ambiente organizacional frequentemente está relacionada ao que está fora da organização. Assim, para Robbins (2000), ambiente de uma organização são as forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho. Bowdicht e Buono (1992) consideram ambiente qualquer coisa que não faça parte da própria organização.

Decorre, entretanto, que não há clareza quanto às fronteiras entre a organização e o seu ambiente, já que os limites da organização, definidos em termos de seus membros, não

podem ser fixados de forma rígida, variando em função das necessidades internas e da intensidade das ameaças externas à organização.

Contudo, na análise do ambiente, procura-se distinguir os elementos que são diretamente relevantes para a organização daqueles que a influenciam indiretamente. Para Miles (1980), existem elementos que são explicitamente relevantes para a organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico) e existem os elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral). Segundo Bowditch e Buono (1992), o ambiente geral afeta todas as organizações, por fatores que podem ser classificados em tecnológicos, econômicos, políticos e sociais. Inclui ainda fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico e condições culturais. Enquadram-se no ambiente geral as condições que potencialmente podem afetar as organizações.

O ambiente específico inclui os fatores e as condições externas que interagem diretamente com a organização, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, comunidade e outros públicos ou entidades relevantes da organização. De acordo com Bowditch e Buono (1992), a distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades centrais de cada organização.

Bowditch e Buono (1992) consideram ainda outra dimensão de análise para o ambiente, ao destacarem que nem tudo que acontece no ambiente é significativo para os membros das organizações. Assim, há diferença entre o ambiente real (ou objetivo) e o percebido pelas organizações (ou subjetivo).

O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa. Cada organização tem um ambiente real (ou objetivo) que é externo e mensurável. Para Child e Smith (1987), o ambiente real é "constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender de que suas dimensões desenvolvidas sejam apropriadas para aquelas condições ambientais".

A maneira e a medida pela qual a organização percebe e interpreta esta realidade constitui o seu ambiente percebido ou subjetivo. De acordo com o conceito da racionalidade limitada de Simon (1979), o ser humano não tem a capacidade de trabalhar todas as informações disponíveis para a tomada da decisão. "Embora essas percepções sejam eventos 'reais', do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização [...] isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais" (Bowditch e Buono, 1992:14). Assim, o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva

do ambiente real, ocorrendo que os membros da organização tomam decisões baseadas nestas percepções e não nos fatos reais.

Ao se considerar as dimensões do ambiente organizacional, compreendendo os ambientes geral e específico com seus respectivos atores, vem o conceito de *stakeholder*. Freeman e Reed (1983) definem o *stakeholder* a partir de duas perspectivas: uma em sentido mais amplo e outra em sentido mais estrito. Em sentido amplo, *stakeholders* são quaisquer indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais, como grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, empregados, clientes, acionistas etc. No sentido estrito, compreende os grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver: empregados, clientes, certos fornecedores, acionistas, determinadas instituições financeiras, determinadas agências governamentais.

A abordagem dos *stakeholders* é relevante, uma vez que proporciona um modo mais orientado de se analisar o ambiente organizacional, pois busca compreender as maneiras em que os diversos *stakeholders* são ou podem se afetados pelas políticas e pelas práticas da organização, como provavelmente reagirão e quais são as opções para lidar com estas reações. Esta perspectiva disponibiliza um foco aos administradores para que examinem as questões envolvidas e se tornem mais proativos nas suas interações com o ambiente, conforme observado por Bowditch e Buono (1997).

### 2.3 Estratégia

A partir da constatação de que as organizações são suscetíveis ao ambiente e que este ambiente é dinâmico, é preciso considerar as formas pelas quais as organizações agem frente a este ambiente em movimento, na tentativa de buscar a melhor alternativa para suas organizações, isto é, quais estratégias adotar. Assim, o termo estratégia foi incorporado às questões organizacionais para explicar como tomar as melhores decisões frente a um ambiente em constante mutação, de forma a permitir à organização um adequado posicionamento que garanta a sua sobrevivência e continuidade.

Não existe uma definição universalmente aceita de estratégia. Muitos autores apresentam definições para o termo, que na maioria dos casos, são visões complementares.

Quinn define estratégia como sendo “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.” (Quinn, 2001:20). Para o autor, uma estratégia bem formulada ajuda a alinhar os recursos de uma organização para posição única e viável, considerando suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para Andrews (1992), estratégia é o padrão de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e define o alcance do negócio da organização e o tipo de organização – humana ou econômica – que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. Miles e Snow (1978) corroboram com esta visão.

Para Mintzberg (1978), a palavra estratégia tem sido usada implicitamente de diversas maneiras, ainda que definida tradicionalmente de apenas uma. Mintzberg defende a idéia de que o campo da administração estratégica não pode sustentar-se em uma única definição de estratégia. Assim, apresenta cinco definições para estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Sendo um plano, a estratégia é feita antes da ação na qual ela será aplicada; é desenvolvida conscientemente e com um propósito. Como pretexto, caracteriza-se como uma “manobra” com o objetivo de enganar um concorrente. Sendo a estratégia um padrão, caracteriza-se como consistência no tempo, quer seja pretendida ou não. A estratégia como posição considera a localização de determinados produtos em determinados mercados (Mintzberg, 2000) ou uma posição única e valiosa (Porter, 1991). Como perspectiva, a estratégia consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo.

Um aspecto importante abordado por Mintzberg (2000) é a consideração do fato de que nem todas as ações pretendidas (planejadas) são de fato concretizadas (realizadas). Além disso, dentre aquelas ações que foram efetivamente realizadas, há algumas que não foram inicialmente planejadas, mas emergiram ao longo do tempo, resultantes de mudanças não planejadas, e sua ocorrência se dá desestruturadamente. Esta perspectiva caracteriza as estratégias emergentes. Segundo Hardy (1996), o conceito de estratégia deliberada ou



planejada tem sido bastante criticado, já que são muitas as estratégias que emergem sem que tenham sido planejadas.

Para que as estratégias sejam puramente deliberadas, três condições devem ser totalmente satisfeitas: primeiro, deve existir intenções claramente articuladas; segundo, estas intenções devem ser compartilhadas ou admitidas pelos membros da organização; e terceiro, tais intenções devem ser levadas adiante exatamente como elas foram planejadas, sem nenhuma interferência do mercado externo, ou de força políticas ou tecnológicas (Mintzberg e Waters, 1985).

As estratégias adotadas por uma organização, podem, na visão de Miles e Snow (1978), classificá-la em quatro tipos básicos de organizações, que são: 1. Defensivas – são as empresas seguidoras, não inovadoras, que têm como meta a estabilidade; 2. Prospectoras – são empresas inovadoras e criativas, que vivem num mundo dinâmico e que têm metas flexíveis; 3. Analistas – organizações que operam em dois tipos de produto-mercado, um estável e outro flexível, e seu ambiente é marcado por mudanças; 4. Reativas – são organizações que conseguem perceber mudanças e incertezas em seu meio, mas são incapazes de respondê-las eficazmente.

Pode-se ainda, classificar as estratégias (planejadas ou emergentes) em função do nível dentro da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Essas classificações as dividem em quatro possíveis níveis hierárquicos: a) estratégia corporativa – é a estratégia da organização e dos seus negócios como um todo; é a estratégia global de uma organização; b) estratégia da unidade de negócios ou empresarial – são as estratégias para cada negócio da organização, seja ele diversificado ou não; c) estratégias funcionais – cada negócio da organização teria a sua estratégia de produção, de marketing, financeira e assim por diante; e, d) estratégias operacionais – são estratégias básicas para unidades de operação, como vendas regionais, áreas funcionais dentro dos departamentos entre outros (Thompson e Strickland III, 1992).

Mintzberg (2000) chama a atenção para o fato de que na revisão da literatura sobre estratégia organizacional, encontram-se idéias que expressam pontos de vista distintos sobre o assunto, classificando-os em dez diferentes escolas, que se dividem, ainda, em três segmentos. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, atendo-se em como as estratégias devem ser formuladas ao invés de preocuparem-se em como elas são formuladas. A primeira é a escola do design, desenvolvida nos anos 60 e focalizada na formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção da mente do

líder. Utiliza-se da análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas). A segunda escola, a do planejamento, teve seu auge nos anos 70 e considera a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático; é semelhante à escola do design, exceto que o líder não é o único ator do processo. Esta escola perdeu espaço para a terceira escola prescritiva, a escola do posicionamento, que focaliza o conteúdo das estratégias, pela seleção de posições estratégicas no mercado. Segundo Porter (1991) o objetivo estratégico da empresa é posicionar-se adequadamente no setor da indústria em que está atuando, a fim de defender-se e controlar cinco forças competitivas que afetam a organização: fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos, entrantes potenciais e os concorrentes.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado mais com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal. A escola empreendedora é uma delas, descrevendo o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. A escola cognitiva busca a utilização das mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista. As outras quatro escolas representantes deste segmento tentam abrir o processo de formulação de estratégias além do indivíduo, buscando explicação em outras forças e agentes. A escola do aprendizado considera o mundo muito complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claras, devendo a estratégia emergir gradualmente na medida em que a organização aprende. A escola do poder trata a formulação de estratégia como um processo de negociação por grupos internos conflitantes ou entre organizações na luta pela sobrevivência no ambiente externo. A escola cultural, tem uma visão ideológica do processo de formulação de estratégia, considerando-a como estando apoiada na cultura da organização. Para a escola ambiental, a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não parte da organização, mas do ambiente externo.

A décima e última escola, a escola da configuração, traz a combinação de todas as outras escolas e procura agrupar o processo de formulação de estratégia, o conteúdo das estratégias, as estruturas organizacionais e seus contextos em estágios ou episódios distintos como, por exemplo, as fases do ciclo de vida das organizações. A formulação de estratégias neste sentido descreve o salto da organização de uma fase para outra. Assim o processo é encarado como de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre “mudança estratégica”. (Mintzberg, 2000)

## 2.4 Adaptação estratégica

A adaptação estratégica é entendida como o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo quanto o reativo (Hrebiniak e Joyce, 1985). De forma semelhante, Cunha (1996) define adaptação organizacional como um processo de ajuste mútuo entre a organização e o seu ambiente, pressupondo que tanto a organização quanto o ambiente se modificam.

Para estudiosos como Mintzberg (1978) e Pettigrew (1987), a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciado tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas (Mintzberg (1983). Isto abre a necessidade de se discutir as perspectivas sobre a adaptação organizacional existentes na literatura, de acordo com o pensamento de Miles e Snow (1978).

Assim, a natureza desta adaptação, pode ser explicada de variadas maneiras, dependendo da abordagem adotada e do posicionamento frente a cada uma destas abordagens. A questão da adaptação pode ser estudada sob o prisma da natureza das relações organização-ambiente explicadas pela teoria organizacional, indo dos posicionamentos mais *clássicos*, onde a organização é encarada como independente do ambiente, até os posicionamentos que consideram os fatores ambientais como os preponderantes na vida organizacional. Outra abordagem a ser adotada é o posicionamento quanto à definição do caráter dessa articulação organização-ambiente, indo de uma posição *determinista*, que considera o ambiente como o grande condutor das mudanças ocorridas nas organizações, até uma posição *voluntarista*, a qual atribui às pessoas a capacidade de tomar decisão e de criar condições para a mudança organizacional.

Considerando a análise, então, sob o enfoque da teoria organizacional, percebe-se que a questão do ambiente organizacional começou a ser tratada pela teoria a partir das abordagens estruturalista e também da abordagem sistêmica, que procurou analisar a relação existente entre organização e ambiente. Entretanto, foi a teoria contingencial que privilegiou o estudo da natureza destas relações, levantando questões tais como: as implicações, para a empresa, de contar com um ambiente dinâmico; a capacidade de adaptação às variações

ambientais; a melhor forma de se reorganizar para se adequar a novas situações ambientais de forma flexível (Ferreira,1997).

A abordagem contingencial salienta que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, portanto, a organização não pode ficar estancada no tempo, devendo reagir prontamente aos desafios e também às possibilidades que se apresentam. (Ferreira, 1997).

Sob o enfoque do caráter da articulação organização-ambiente há que se considerar as citadas visões determinista e voluntarista. Ainda que estas visões possam ser consideradas como mutuamente excludentes, Hrebiniak e Joyce (1985) chamam a atenção para o fato de que a identificação do modo de adaptação estratégica organizacional deve observar simultaneamente o grau de determinismo do ambiente e do nível da capacidade de escolha estratégica de cada organização. Segundo os autores, a adoção de uma visão dicotômica entre determinismo e voluntarismo é insuficiente para abranger a complexidade do comportamento organizacional, propondo a interpretação da adaptação estratégica organizacional dentro de um *continuum*, no qual se encontram visões mais ou menos voluntaristas/deterministas. Este pensamento é corroborado Child (1997) que pondera que tanto a organização quanto o ambiente exercem pressões para a mudança, propondo também a análise no *continuum* entre determinismo e voluntarismo.

#### 2.4.1 A visão determinista

A visão determinista pressupõe que o ambiente organizacional é determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem de acordo com suas imposições. Dentro desta visão, o processo de adaptação é entendido sob os enfoques da seleção natural (ou ecologia das populações) e do modelo institucional.

Para a seleção natural (ou ecologia das populações), as organizações que se adequam mais apropriadamente ao ambiente são preferencialmente selecionadas em relação àquelas que não apresentam tal adequação (Hall, 1990). Entretanto, para esta visão, as possibilidades de adaptação são restritas, pois as organizações são vistas como entidades severamente limitadas na sua habilidade de adaptar-se às variações ambientais, pois atribui ao ambiente o poder de influência sobre a organização ao considerar que são os fatores

ambientais que selecionam determinadas características organizacionais que são mais compatíveis com as condições do ambiente.

Para o modelo institucional, o desenho organizacional não é um processo racional e sim uma decorrência de pressões tanto externas quanto internas, as quais, com o tempo levam as organizações pertencentes a um mesmo campo a parecerem-se umas com as outras. Assim, as opções estratégicas dos membros da organização originam-se na ordem institucional em que a organização se encontra imersa.

#### 2.4.2 A visão voluntarista

Em oposição à abordagem determinista, a visão voluntarista sustenta que a adaptação organizacional pode ser viabilizada por meio das escolhas feitas pelos administradores e que estes podem influenciar o ambiente em que operam, atribuindo, assim, às pessoas a capacidade de tomar decisão e de criar condições para a mudança organizacional. Esta visão é explicada por três modelos: a seleção racional, a dependência de recursos e a escolha estratégica.

O modelo da seleção racional pressupõe que os administradores das organizações eficientes possuem a capacidade e a habilidade racional para selecionar as estruturas e os processos que melhor se adequam ao ambiente considerado, em função das condições ambientais (Miles e Snow, 1978). Contudo, há questionamentos a respeito da efetividade desta abordagem. Por exemplo, de acordo com a teoria da “racionalidade limitada” de Simon (1979), é impossível a um tomador de decisão levantar todas as alternativas possíveis dentro de uma dada situação, assim como também é impossível a organização atingir a eficiência máxima. Sendo, então, impossível para uma pessoa perceber a realidade em sua totalidade, as decisões puramente racionais não existem.

O modelo da dependência de recursos pressupõe que a organização não é capaz de gerar todos os recursos que necessita para a sua sobrevivência e também que nem todas as atividades de que uma organização necessita podem ser por ela desempenhadas de forma a torná-la auto-suficiente (Hall, 1984). Portanto, as organizações dependem do seu ambiente externo para a obtenção de recursos ou atividades necessárias ao seu funcionamento, sendo o ambiente considerado um grande depósito de recursos (Cunha, 1996), mas que estes recursos

disponíveis no ambiente são limitados (Hall, 1984). Em função disto, as organizações buscam o controle dos recursos que necessitam, e também a diminuição da sua dependência em relação aos detentores desses mesmos recursos (Cunha, 1996), como forma de defender os seus interesses e minimizar as incertezas quanto à disponibilidade dos recursos. Assim, os atores organizacionais são considerados como possuindo um importante papel no processo de tomada de decisão, já que as decisões são tomadas internamente no contexto político da organização (Hall, 1990).

A abordagem da escolha estratégica, por sua vez, atribui papel mais relevante à organização no processo de interação organização-ambiente. Neste sentido, Child (1972) chama a atenção para a existência de intercâmbio dinâmico entre a organização e o ambiente, e denomina de escolha estratégica o modelo no qual as principais decisões tomadas pela administração definem as relações da organização com o ambiente mais amplo. O modelo enfatiza que as pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional (líderes ou coalizões) não só adaptam a estrutura e os processos organizacionais às demandas ambientais, mas são responsáveis por manipular o ambiente no sentido de fazer com que este entre em conformidade com os objetivos organizacionais (Miles e Snow, 1978). Conforme enfatizado por Child (1997), não se pode entender a escolha estratégica apenas como uma concepção voluntarista. No ponto de vista do autor, a escolha estratégica deve ser entendida em termos de ação e reação. Ela é teoricamente construída tanto sobre a ação dos atores quanto pela restrição do ambiente, considerando inadequada a polarização entre determinismo e voluntarismo na análise organizacional trazendo atenção para a interdependência entre escolha e restrição no comportamento organizacional.

A abordagem da escolha estratégica apresenta cinco características importantes, segundo a perspectiva de Miles e Snow (1978). São elas: a coalizão dominante, as percepções dos membros da coalizão dominante, a segmentação, o monitoramento do ambiente externo e as restrições dinâmicas.

A coalizão dominante refere-se às pessoas que tomam as decisões dentro da organização, responsáveis tanto pela definição quanto pela solução dos problemas (Child, 1972). O autor ressalta que o termo coalizão dominante não se refere aos detentores de autoridade formalmente constituídos numa organização, mas sim aos que efetivamente assumiram a maior parte do poder em um determinado período.

A percepção do ambiente organizacional diz respeito à percepção e interpretação dada ao ambiente pela coalizão dominante. As condições ambientais ignoradas ou desconhecidas têm pouco efeito nas decisões e ações da organização.

A segmentação refere-se à fragmentação do ambiente feita a partir da percepção dos decisores e a correspondente alocação das partes resultantes às subunidades organizacionais de acordo com a importância estratégica de cada uma.

Como monitoramento do ambiente externo entende-se a identificação dos elementos ambientais considerados mais críticos para a organização. Este monitoramento servirá de base para as opções estratégicas da organização.

Restrições dinâmicas são os fatores relativos ao passado da organização e aos aspectos organizacionais atuais, como estratégia, estrutura e o desempenho. Estes fatores limitam as ações organizacionais. As restrições podem ser atenuadas ou removidas pela alteração de estratégia, contudo, toda nova direção estratégica terá um conjunto de novas restrições.

Diante destas considerações, tem-se que a escolha estratégica depende de como os membros organizacionais constroem e interpretam o ambiente a partir de sua percepção (Cunha, 1996). Portanto, as condições ambientais são relevantes somente na medida em que são percebidas pelos tomadores de decisão (Hall, 1990).

#### 2.4.3 Processo, contexto e conteúdo da adaptação organizacional

Segundo Pettigrew (1985), a maioria dos estudos sobre adaptação estratégica organizacional é a-histórica, aprocessual e acontextual, o que acaba por impor limites ao alcance destes estudos, uma vez que se concentram mais nos detalhes de mudanças específicas do que na análise holística e dinâmica da mudança. Nestes casos, a mudança é reduzida a um evento singular, desconectado de seus antecedentes históricos, que os proporcionam forma, significado e substância.

Alternativamente, Pettigrew (1985) propõe a pesquisa de caráter contextualista e processual, como elementos centrais para se explicar o fenômeno. A mudança organizacional é entendida como um processo humano complexo, onde as atividades desempenhadas pelos membros da organização relacionam-se com a percepção do contexto da mudança, a escolha

do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação da mudança (Pettigrew, 1987), introduzindo novos elementos de análise.

O contexto da mudança é o conjunto de fatores que interferem na tomada de decisão, podendo-se considerar ainda as dimensões externa e interna do contexto. O contexto externo da mudança refere-se aos elementos externos à organização e que a influenciam direta ou indiretamente, como por exemplo, o meio social, político e competitivo no qual a organização opera. O contexto interno da mudança considera os fatores internos da organização, tais como estrutura, cultura corporativa e processos políticos internos. Para Pettigrew e Whipp (1991), o contexto interno é fundamental para explicar o processo de mudança. A abordagem contextual é também adotada por Child e Smith (1987), que adicionalmente consideram como fundamental na explicação do processo de adaptação estratégica, a percepção que os membros da organização têm do campo organizacional e ainda a possibilidade de cooperação entre os atores envolvidos no processo de adaptação. O campo organizacional é definido por Cunha (1996), como um espaço de relações formado por atores e fatos sobre o qual as organizações atuam e do qual sofrem influências.

O conteúdo da mudança, esclarece Pettigrew (1987), refere-se aos elementos que se alteram durante a mudança, as áreas de transformação em análise. O conteúdo abrange aspectos como tecnologia, pessoal, produtos, cultura organizacional. Neste ponto é pertinente mencionar os diferentes níveis de abrangência da mudança dentro da organização. Na definição de Miller e Friesen (1984), quando as alterações são introduzidas gradualmente na organização, caracteriza-se a mudança incremental. Por outro lado, ocorre mudança radical ou quântica quando há a alteração de muitos elementos da organização ao mesmo tempo. Se esta mudança for rápida, ela é revolucionária, conforme esclarecem os autores.

O processo de mudança é definido por Pettigrew (1987) como as ações, reações e interações entre as partes integrantes da organização, levando-a de um estado presente para um estado futuro.

Para Pettigrew (1987), o conceito de processo no estudo da adaptação estratégica é visto como fundamental. Van de Ven (1992) corrobora com esta visão, e propõe um exame mais aprofundado para o estudo do processo estratégico, sugerindo que: primeiro, é necessário se definir o conceito de processo; segundo, deve-se tornar explícita a teoria do processo; e, terceiro, é necessário o estabelecimento de um design de pesquisa adequado para conhecer o processo. A proposta de Van de Ven (1992) revela como inerente ao entendimento da adaptação estratégica, a consideração da perspectiva histórica. Para o autor, o estudo do



processo requer uma análise histórica, pois o tempo constitui-se num referencial que afeta diretamente a percepção da mudança e a construção de modelos de processo. A perspectiva histórica possibilita que se visualize e interprete a organização a partir de decisões sobre oportunidades de escolhas feitas no passado, planejada ou não, ao invés de avaliá-la apenas sob a perspectiva da resultante de leis e regulamentos.

## 2.5 A universidade como organização

A universidade como organização apresenta características especiais que a distinguem das demais organizações.

Baldrige (1983a) destaca as características especiais que definem a universidade como organização atípica: **ambigüidade de objetivos** - os objetivos organizacionais são vagos e difusos; **clientela especial** – alunos com necessidades específicas e diversificadas demandando participação no processo decisório; **tecnologia problemática** – utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processo (múltipla tecnologia) para atender uma clientela especial; **profissionalismo** – utilização de profissionais que desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia no trabalho e, manifestando dupla lealdade: a) à profissão a qual pertencem, e b) à organização para a qual trabalham; **vulnerabilidade ao ambiente** – sensibilidade a fatores ambientais externos que poderá afetar a sistemática e padrões da administração universitária.

Para a maioria das organizações, os objetivos orientam a ação, fornecendo as bases para que se estabeleça a forma de governo, o processo decisório e a estrutura mais adequada ao alcance destes objetivos. Na universidade, entretanto, há dificuldade em se estabelecer os objetivos, que para Baldrige (1983a) são vagos e ambíguos, necessitando de processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito. Dentre os objetivos que podem ser atribuídos à universidade, pode-se citar: ensino, pesquisa, serviços à comunidade, administração de instalações científicas, desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais, solução de problemas sociais. (Baldrige, 1983a)

Com relação à clientela, as organizações acadêmicas “processam pessoas”, à medida que a sociedade entrega à universidade os alunos para sua formação. A universidade atua sobre eles e os devolve à sociedade. Estes clientes, que são do tipo "cliente-produto", geralmente têm grande influência no processo de tomada de decisão da organização, constituindo esta, numa característica muito importante da universidade. (Baldrige, 1983b)

A universidade precisa atender clientes com necessidades diferenciadas, surgindo, daí problemas relacionados à tecnologia. Ao contrário das organizações, industriais, por exemplo, é difícil construir uma tecnologia para uma organização que trabalhe com pessoas, especialmente no caso das universidades. (Finger, 1988) Isto porque a tecnologia utilizada na Universidade é de natureza complexa, pois a natureza da “matéria prima” - basicamente a natureza, o homem e a sociedade - não é homogênea e os “casos excepcionais” são em grande número, tornando difícil a rotinização das tarefas. Na maioria das vezes as questões devem ser tratadas na Universidade como se cada caso fosse um caso, com poucos padrões pré-estabelecidos. A este respeito, Thompson (1976) classifica a universidade como organização com tecnologia do tipo intensiva, pois é caracterizada por uma variedade de técnicas que visam mais do que um simples serviço, mas a mudança em um objeto.

Ao considerar a questão do profissionalismo, Baldrige (1983a) afirma que quando os objetivos de uma organização não são claros, seus serviços são dirigidos às necessidades da clientela e sua tecnologia é problemática, a organização tenta resolver estes problemas contratando profissionais altamente especializados. Isto implica que a organização estabeleça uma forma de governo e um processo decisório diferente e mais participativo, já que estes profissionais não se dispõem aos esquemas normalmente empregados em outros tipos de organizações. Os professores contratados pelas universidades não são responsáveis apenas pelo processo de transmissão do conhecimento, mas também pelo seu próprio aprofundamento e pela criação nas suas áreas de interesse. (Finger, 1988) De fato, Richman e Farmer (1974) corroboram com esta idéia, ao afirmarem que a qualidade e a reputação de qualquer universidade dependem primariamente, de seu corpo docente, sendo os demais *inputs* e *outputs* secundários à qualidade dos trabalhos dos professores.

Referindo-se à vulnerabilidade ambiental, Baldrige (1983a) salienta o fato de todas as organizações complexas serem vulneráveis às pressões do ambiente externo. Para Baldrige (1983b), quando uma forte pressão externa é exercida, a autonomia dos profissionais acadêmicos é seriamente reduzida, afetando o controle sobre os currículos, os objetivos e as operações cotidianas da organização. Segundo Wanderley (1988), vários fatores

interferem nas operações das organizações universitárias, destacando-se: a inércia das próprias instituições, a expansão do sistema de ensino superior e a intervenção normativa do governo, tanto na organização, quanto no funcionamento das universidades.

Além destas características, Meyer (1988) destaca ainda: a natureza política das decisões; a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada, onde as decisões tornam-se diluídas em órgãos colegiados; a dificuldade de mensuração dos produtos resultantes da ação organizacional; e, a ausência de padrões de desempenho e compromissos com resultado.

Diante das características observadas, constata-se a singularidade da organização universitária. Entretanto, Cope (apud Meyer, 1988) destaca algumas características comuns entre as organizações acadêmicas e empresariais, a saber: a necessidade de interação com o ambiente de forma a garantir os recursos necessários ao cumprimento da missão da organização e a satisfação das necessidades dos usuários; e a necessidade de se estabelecer uma missão e definir objetivos para a organização.

Ao ponderar sobre as características de uma organização universitária, Birnbaum (1988) considera que a universidade é, essencialmente, um sistema de idéias inter-relacionadas que podem ser ativadas a qualquer momento e onde muitas coisas parecem ocorrer por acaso, contudo, os métodos científicos indicam a existência de padrões mesmo no caos, sendo que a grande tarefa dos cientistas sociais é estudar os possíveis padrões de relações e interações sociais. Portanto, segundo Birnbaum (1988), a universidade deve ser estudada a partir da análise sistêmica, concentrando a atenção na maneira pela qual os sistemas, subsistemas e elementos estão conectados.

Esta multiplicidade de valores, de concepções e de posturas faz com que a universidade só possa ser estudada considerando-se suas características particulares. Desta maneira, o processo de adaptação das universidades ao ambiente demanda parâmetros próprios. Conforme observado por Alperstedt (2000), este fato abre um campo de estudos e pesquisas que busquem o entendimento do processo de adaptação estratégica das universidades, trazendo muitas contribuições para a compreensão e para as futuras decisões tomadas pelas universidades.

Analisando-se o processo de tomada de decisão nas organizações universitárias, é importante que se considere alguns modelos apresentados na literatura, que mesmo sendo abstrações da realidade, permitem uma melhor visualização e compreensão da dinâmica organizacional. Nenhum modelo representará por completo um sistema complexo como o das

universidades, mas poderá refletir o que ocorre em algumas partes dessas organizações. (Morgan, 1986)

## 2.6 O processo decisório e a formulação de estratégias na universidade

Para que se possa entender o processo de adaptação estratégica de universidades, é preciso compreender os processos pelos quais as decisões são tomadas e como as estratégias são formuladas. Diversos pesquisadores, através de vários modelos, têm tentado explicar como se desenvolvem estes processos nas organizações universitárias. Para efeito deste estudo, serão apresentados cinco modelos: o burocrático, o colegiado, o político, a anarquia organizada e o cibernético.

### **Modelo Burocrático**

O conceito tradicional de burocracia provém de Max Weber, segundo o qual, burocracias, são de forma geral, redes de grupos sociais, dedicados a determinados fins e organizados para uma eficiência máxima.

Stroup (1966) observou a existência de determinadas características da burocracia weberiana em universidades, tais como: coordenação a partir da divisão do trabalho, atividades padronizadas, critérios impessoais, hierarquia administrativa evidente e, existência de regras e regulamentos. Entretanto, algumas características do modelo burocrático não se observam nas universidades. Nestas organizações não há a supervisão direta do trabalho, não há regras operacionais detalhadas e não há um alto grau de centralização. (Baldrige, 1971). Em função dos pontos de divergência entre as organizações universitárias e burocráticas, alguns pesquisadores apontam para complementaridades necessárias ao entendimento do modelo burocrático na universidade. Para Blau (1973), por exemplo, aspectos acadêmicos e burocráticos coexistem na universidade, resultando em uma forma descentralizada de burocracia. De forma complementar, para Satow (1975), ao se analisar as universidades como burocracias, constata-se uma lacuna na teoria weberiana que poderia ser preenchida

pela organização profissional, caracterizada pela descentralização do poder e responsabilidade. (Hardy e Fachin, 1996). A organização profissional, por outro lado, apresenta algumas características burocráticas bem definidas: considerável padronização de habilidades e procedimentos; existência de “programas” elaborados para aplicação em situações pré-determinadas. (Mintzberg, 1979). Hardy e Fachin (1996) destacam ainda, outros aspectos da burocracia encontrados nas universidades: a autonomia das subunidades implica na necessidade de hierarquia, de procedimentos legais extensivos, abrangentes e padronizados; e, ainda, as equipes de apoio administrativo se encontram estruturadas numa burocracia hierárquica.

Os vários estudos têm demonstrado que o modelo burocrático não explica totalmente a realidade organizacional das universidades. Nelas se encontram tanto características de uma organização profissional, quanto de uma organização burocrática, caracterizando uma “burocracia profissional”. (Mintzberg, 1979)

### **Modelo Colegiado**

Pesquisadores como Millet (apud Baldrige et al., 1982) defendem o modelo colegiado como mais adequado para as organizações universitárias a partir das seguintes constatações: a) o conceito de hierarquia não é uma representação realista das relações interpessoais que existem dentro da universidade; b) uma estrutura hierárquica não é uma prescrição desejável para uma organização acadêmica; c) há um outro conceito de organização mais adequado à análise das organizações universitárias e, talvez mais útil para a observação do comportamento interpessoal, que é o conceito de comunidade.

De fato, (Finger, 1988) observa que o modelo colegiado é a forma de governo mais utilizada nas organizações acadêmicas em todo o mundo. Este modelo baseia-se no conceito de uma comunidade de homens cultos, os scholars, enfatizando a autonomia e o consenso, sendo que a idéia de colegialidade nas universidades advém de duas fontes: a primeira aponta para a existência de uma comunidade de letrados -community of scholars – (Goodman, 1962); e, a Segunda, baseia-se na idéia de autoridade profissional, enfatizando a competência e as normas partilhadas e não a posição ou o status, conduzindo a uma hierarquia mais achatada (Baldrige, 1971). Desta forma, ao invés de se ter uma estrutura hierárquica e procedimentos administrativos racionais enfatizando a precisão e a eficiência na tomada de decisão, o modelo colegiado caracteriza-se tanto por uma estrutura descentralizada como por

um processo decisório consensual, na qual existe um clima igualitário e democrático, onde administradores e docentes tratam-se como iguais, sendo a grande parte das relações de natureza informal. Pressupõe-se que as pessoas estão dispostas a acatar uma decisão, mesmo que esta não corresponda às suas posições assumidas anteriormente, por isso, neste modelo, as deliberações demandam um certo tempo, de maneira que os participantes possam expor as suas idéias e as possíveis divergências.

Para que uma universidade possa manter sua característica de colegiado, ela deve ser pequena, com poucos membros, permitindo uma constante interação entre os participantes, desenvolvendo uma cultura organizacional forte e coerente com os símbolos, rituais e mitos compartilhados (Birnbaum, 1988). Outra característica da universidade colegiada delineada pelo autor, é a sua interação com outros elementos do ambiente.

Baldrige et al. (1982) critica o modelo colegiado, uma vez que considera que a idéia de tomada de decisão por consenso não reflete o que realmente acontece nas universidades, não tratando de forma adequada a questão do conflito e omitindo as prolongadas batalhas que precedem o consenso. Birnbaum (1988) também considera algumas restrições deste modelo, apontando para o seu baixo poder explicativo, pois o modelo ignora a existência de diferenças na autoridade legal entre os membros, a utilização de procedimentos padronizados nas atividades ordinárias e o fato de que existe discordância entre os membros sobre muitas questões.

Segundo Birnbaum (1988), com o crescimento da universidade, as características do sistema colegiado podem permanecer limitadas aos subgrupos e não a toda a organização, pois regras e regulamentos passam a ser mais importantes para intermediar os relacionamentos. Além disso, as subunidades tornam-se mais especializadas e a estrutura administrativa torna-se mais complexa.

### **Modelo Político**

Considerando que os modelos anteriores explicam apenas parcialmente o que ocorre nas organizações universitárias, Baldrige (1971) propõe o modelo político visando conciliar aspectos do consenso e do conflito com pressupostos burocráticos. O autor apresenta quatro argumentos para a adoção do modelo político para análise das organizações universitárias: (1) embora as teorias tradicionais indiquem que a identificação do problema é essencial no processo de tomada de decisão, pouca atenção tem sido dada às razões da decisão tomada; o modelo político reconhece que os grupos de interesse, as pessoas com

poder e os processos burocráticos são elementos críticos para atrair a atenção para alguns problemas em detrimento de outros; (2) na análise política de organizações com vaga coordenação, torna-se imprescindível investigar a quem cabe tomar a decisão, uma vez que o direito da autoridade sobre uma determinada decisão é uma questão política, sujeita a conflitos, a manipulações de poder e lutas entre grupos de interesse; (3) a tomada de decisão caracteriza-se por uma rede, capaz de reunir *expertises* dos vários setores da organização, levando-os à arena política; (4) a dinâmica dos grupos de interesse e a oposição de entidades ou enclaves profissionais limitam, em muito, as opções viáveis para escolhas na tomada de decisão, e, torna-se muito difícil saber quando se tomou uma decisão, devido ao fato de os processos políticos confundirem e embaraçarem qualquer acordo feito (Baldrige et al., 1982).

Neste modelo, a universidade é vista como um sistema político. Para Machado da Silva (1991), o modelo político caracteriza-se por arranjos de poder entre indivíduos ou grupos de interesses diversos ou divergentes. Segundo Birnbaum (1988), em um sistema complexo como a universidade, os membros dos grupos tendem a ser mais especializados e heterogêneos, com preferências e interesses divergentes. Apesar de os subgrupos terem características de uma comunidade, a organização, como um todo, raramente tem. A tomada de decisão é confusa e descentralizada, havendo, muitas vezes, diminuição do consenso quanto aos objetivos uma vez que a organização é fragmentada em grupos de interesses e atividades de outros grupos que, ocasionalmente, se unem visando obter resultados desejados por meio de compromissos e barganhas.

Sob o aspecto das relações de poder, Mintzberg (1983) classifica as organizações em seis tipos, ao considerar que tanto grupos internos quanto grupos externos influenciam a tomada de decisão na organização. São eles: organização instrumental, organização sistema fechado, organização autocrática, organização missionária, organização meritocrática e organização arena política.

A organização instrumental está sob a influência de um influenciador externo dominante ou a um grupo de influenciadores em consenso. A coalizão interna é burocratizada, de forma a facilitar o controle externo e trabalha perseguindo metas e objetivos apenas operacionais determinados pelos influenciadores externos dominantes. Na organização sistema fechado, o controle é exercido pela coalizão interna burocratizada, por meio de padrões burocráticos de trabalho. O poder está focado no ambiente interno, pois não há influenciadores externos organizados. No terceiro tipo de configuração, a organização

autocrática, o poder é focado no executivo principal, que controla e dirige por meio de características e qualidades pessoais. Tem-se, nesta configuração, uma virtual ausência de jogos políticos, pois os demais atores internos devem expressar lealdade ao “chefe” ou deixar a organização; a coalizão externa é passiva. A organização missionária é o quarto tipo de configuração de poder delineada por Mintzberg (1983). Nas organizações missionárias a dominação é efetuada por meio de uma ideologia como forma de manter a coalizão externa passiva. A organização tenta impor a sua missão ao invés de experimentar a influência do seu ambiente externo. A forte ideologia também serve para integrar a coalizão interna em torno de metas ideológicas. Na organização meritocrática, o quinto tipo, o poder é focado internamente, sobre seus profissionais especialistas. A coalizão interna é do tipo profissional; entretanto, a presença de especialistas nos vários campos de conhecimento denota a existência de um nível de atividade política. O especialista mantém a coalizão externa passiva. O sexto tipo de configuração é a organização arena política, na qual a característica básica é o conflito. O conflito existe tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na interna, que é politizada. Jogos políticos são disputados internamente e pressões conflitivas são, normalmente, impostas de fora da organização.

Segundo Baldrige et al. (1982), a caracterização da universidade como um sistema político pressupõe os seguintes elementos: participação fluída, porque os indivíduos não dedicam muito tempo a um problema, sendo que as decisões acabam tomadas por pequenos grupos que persistem; divisão da organização em grupos de interesse com metas e valores diversificados; conflito e autoridade limitada pela pressão dos grupos.

No modelo político, o dirigente desempenha um papel muito mais político do que administrativo. Caracteriza-se como um mediador, negociador, um indivíduo que se move entre blocos de poder, procurando estabelecer cursos de ação viáveis para a organização. A habilidade, nesse sentido, torna-se imprescindível, sendo a grande tarefa do dirigente reunir, persuadir e facilitar as atividades de *experts* capacitados e experientes (Baldrige et al., 1977).

Para Morgan (1996) embora muitas pessoas saibam que estão cercadas pela política da organização, raramente demonstram e comentam sobre isso. Quase sempre a política organizacional transforma-se em assunto tabu, tornando difícil para os membros da organização lidarem com esse importante aspecto da realidade organizacional. A consideração do modelo político ajuda a aceitar a realidade da política como um aspecto inevitável na vida das organizações. Morgan (1996) chama a atenção para a necessidade de utilizar com precaução a metáfora política, pois a análise das organizações como um sistema político



torna quase sempre possível a identificação de sinais de atividade política confirmando a relevância da metáfora. Entretanto, este modo de compreender leva a uma tendência de se enxergar política em tudo, até mesmo nas intenções ocultas, mesmo quando não há política nenhuma. Neste sentido, Baldrige et al.(1982) também salienta que embora o modelo político explique muito dos processos de tomada de decisão na universidade. Muitas decisões ainda obedecem a procedimentos padronizados, estando distantes das discussões políticas.

### **Modelo da Organização Anárquica**

A teoria da organização anárquica foi desenvolvida por Cohen e March (1974) ao interpretarem as organizações como um conjunto de procedimentos por meio dos quais os participantes organizacionais realizam coisas, sem muitas vezes terem a interpretação clara daquilo que estão fazendo. A partir desta visão, Cohem e March (1974, 1983a e 1983b) classificam as universidades como “anarquias organizadas”. Segundo os pesquisadores, as anarquias organizadas pressupõem organizações ou situações de decisão com objetivos indefinidos, tecnologia indistinta, participação fluida, falta de conexão entre problemas e soluções, pouco esforço para a racionalização dos meios e estrutura de decisão problemática. Nestas organizações, cada indivíduo é considerado como tomador autônomo de decisão, não havendo coordenação. Os recursos são alocados sem que se explique a que objetivos irão atender. As decisões são conseqüências do sistema, mas não são pretendidas por ninguém e nem controladas por nada. (Cohem e March, 1983a).

As anarquias organizadas se afastam dos padrões esperados conforme o modelo das burocracias (Cohem e March, 1974). Birnbaum (1988) também salienta que esta idéia desafia as expectativas a respeito das universidades como uma comunidade de iguais, como burocracias ou como sistemas políticos, pois o modelo da organização anárquica questiona a idéia de racionalidade organizacional que pressupõe que toda ação é precedida por alguma coisa e sempre serve a um propósito e que as escolhas tem uma base lógica entre ação e conseqüências.

As características das anarquias organizadas existem em uma parte da organização, em boa parte do tempo. A metáfora da anarquia organizada permite visualizar as ambiguidades que são fundamentais para se entender e interpretar as inter-relações que ocorrem na universidade (Baldrige et al., 1982). Quando os objetivos são ambíguos, as teorias ordinárias de tomada de decisão são problemáticas. Desta forma, a caracterização da

universidade como uma anarquia organizada rompe com muitas formalidades tradicionais que envolvem as discussões sobre tomada de decisão, ajudando a compreender a dinâmica organizacional.

A imagem criada pela expressão “anarquia organizada” deve ser entendida não com conotação negativa, uma vez que se aplica apenas a características específicas da organização, conforme salienta Baldrige et al. (1982), este modelo é útil para ampliar conceitos, rejeitando a imagem burocrática e sugerindo uma organização com características mais vagas e fluidas.

Os modelos anteriores tentam explicar as maneiras de se entender a organização universitária. Entretanto, nenhum dos modelos aplica-se em sua totalidade à universidade, sendo que o que parece acontecer é que as características dos quatro modelos estão presentes em algumas partes de todas as universidades. Neste sentido, Birnbaum (1988) propõe a integração dos quatro modelos em um único modelo chamado de cibernético.

### **Modelo Cibernético**

De acordo com Birnbaum (1988), as universidades podem ser coordenadas por controles cibernéticos, isto é, mecanismos de auto-correção, por meio de sistemas de *feedback* capazes de detectar e corrigir erros quando alguma força interna ou externa tenta mover a organização para uma direção indesejável. O autor compreende a universidade como um sistema hierárquico e ao mesmo tempo fragmentado. Fragmentado porque responde a objetivos múltiplos e conflitantes por meio de subunidades organizacionais frouxamente articuladas e que alteram seu comportamento em resposta a um *feedback*. E o sistema é hierárquico porque há uma administração que coordena e supervisiona as atividades das subunidades, de forma que realizem alguns objetivos. Para Birnbaum (1988) as atividades na universidade são reguladas pela existência de dois sistemas de controle e que operam dentro dos limites estabelecidos pela cultura organizacional e funcionam como “termostatos organizacionais”. O primeiro sistema, o de controle estrutural, consiste de controles explícitos presentes nas regras, regulamentos e estruturas organizacionais. O segundo, o controle social, consiste nos controles implícitos existentes através das interações de indivíduos, levando-os a partilhar atitudes coerentes com a coesão dos grupos. Esses controles podem ser conectados sob diferentes circunstâncias a partir da influência dos processos simbólicos e políticos. A cultura organizacional também desempenha o papel de

fornecer o contexto que propicia a forma de percepção, filtragem e interpretação de dados. Os controles sociais e estruturais são sensíveis a fatores selecionados do ambiente, proporcionando pequenos ajustes nos processos organizacionais para mantê-los em funcionamento dentro de limites aceitáveis.

Assim, na análise da universidade como um sistema cibernético, a coordenação entre as subunidades ocorre pelos limites estabelecidos no plano superior da organização, pelo contexto cultural no qual as subunidades interagem e pelo treinamento e experiência dos participantes. No momento em que sistemas de controle e coordenação internos dessas subunidades tornam-se inadequados, a intervenção hierárquica é requerida. (Birnbaum, 1988).

O autor ressalta ainda, que os mecanismos de controle aumentam a probabilidade da ocorrência de certas atividades e não de outras, uma vez que cada unidade é limitada pelas regras e regulamentos. Como as regras e regulamentos, muitas vezes, permitem inúmeras interpretações, as subunidades acabam desenvolvendo diferentes mecanismos de controle burocrático e colegial que acabam por limitar a atuação dos membros, regularizando as operações (Cyert e March apud Birnbaum, 1988). As subunidades tendem a ignorar os efeitos de suas atividades sobre as atividades das outras subunidades, mas, quando os seus interesses entram em conflito, elas desenvolvem negociações visando alterar as percepções e valores dos membros das outras subunidades (Birnbaum, 1988). Os dirigentes podem influenciar o alcance dos objetivos organizacionais, mas seu controle sobre o funcionamento das subunidades é pequeno, uma vez que o sistema cibernético tende a mover-se por si próprio.

Considerando a descrição dos modelos apresentados, verifica-se que nenhum deles retrata a realidade integral da organização universitária. Antes, cada um deles reflete uma parte do que é esta organização, que pode, então, ser estudada a partir de diferentes interpretações que refletem os modelos apresentados, já que cada modelo tem contribuições a oferecer.



### 3 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo focaliza-se na pesquisa das várias percepções e respectivas ações dos atores de uma organização universitária no decorrer de um período de tempo. Conforme destacado por Cunha (1996), as organizações atuam em um campo organizacional. Este conceito enfatiza o caráter relacional e social do ambiente. O estudo das relações mútuas entre organização e campo organizacional pode adotar diferentes perspectivas quanto à natureza da relação organização-ambiente (questão ontológica) e em consequência, os métodos para adquirir conhecimento sobre os fenômenos (questão epistemológica). Tratando deste tema, Burel e Morgan (1979) consideram que todas as abordagens da ciência social estão baseadas numa filosofia da ciência e numa teoria da sociedade, isto é, em conjuntos de hipóteses inter-relacionadas relativas à ontologia, à natureza humana e à epistemologia. Morgan e Smircich (1980) consideram que as possíveis combinações entre as suposições ontológicas e epistemológicas podem variar num *continuum* objetivo-subjetivo, que vai gradativamente das aproximações mais objetivas até as aproximações mais subjetivas.

Posicionando o presente estudo neste *continuum* objetivo-subjetivo, a fim de identificar a abordagem de pesquisa adotada, considera-se o ponto de vista de Chizzotti (1995) ao mencionar que a pesquisa a ser realizada no campo das ciências sociais se dedicará à análise dos “significados que os indivíduos dão às suas ações, no meio ecológico em que constróem suas vidas e suas relações, à compreensão do sentido dos atos e das decisões dos atores sociais ou, então, dos vínculos indissociáveis das ações particulares com o contexto social em que estas se dão”. (Chizzotti, 1995:78) Portanto, em relação aos aspectos ontológicos, a pesquisa considera que a realidade social é produzida e reproduzida por atores sociais e em relação aos aspectos epistemológicos, considera que é necessário partir da interpretação dos atores, buscando entender como eles constróem o ambiente de mudança, a fim de entender o processo de adaptação estratégica.

O processo de adaptação estratégica de organizações é complexo. De fato, Cunha (1996) considera este processo “extremamente complexo” em função do grande número de

variáveis envolvidas, caracterizando, inclusive, este ponto como um fator limitante no que se refere às possibilidades de escolha da abordagem de pesquisa. Além disso, a mudança organizacional e a adaptação estratégica das organizações ocorrem mediante as ações de seus atores, que por sua vez elaboram suas ações baseados nas suas percepções do ambiente (interno e externo). Assim, ao se buscar explicar o processo de adaptação estratégica de uma organização ao longo de um período de tempo, necessariamente passar-se-á pelo resgate dos acontecimentos históricos e das percepções destes fatos pelos seus atores sociais e em consequência disto, o entendimento de suas ações ao longo do tempo. Considerando estas características, a pesquisa foi realizada utilizando-se uma abordagem qualitativa e interpretativa. Para Miles e Huberman (1984), a adoção de metodologias qualitativas menos estruturadas se justifica, principalmente, quando se trata de estudar situações muito complexas e/ou pouco conhecidas.

A abordagem adotada para o estudo da adaptação estratégica organizacional, permite que se compreenda o mundo social que as pessoas constroem e que elas reproduzem e modificam. O caráter interpretativo da pesquisa possibilita a compreensão do processo de adaptação a partir da interpretação dos atores. Depois de captar os significados construídos socialmente, estes significados são reconstruídos em uma linguagem científica. As interpretações são analisadas, buscando estabelecer fundamentos teóricos que permitam elucidar o fenômeno, caracterizando o “creative leap”, definido por Mintzberg (1983), como etapa na qual o pesquisador rompe com o esperado para descrever alguma coisa nova.

Merriam (1998) identifica as seguintes características da pesquisa qualitativa: a) a principal preocupação é o entendimento do fenômeno de interesse a partir da perspectiva dos participantes; b) o pesquisador é o instrumento principal para a coleta e análise dos dados; c) a pesquisa qualitativa envolve estudo de campo, ou seja, o pesquisador vai até a pessoa, instituição; d) este tipo de pesquisa emprega uma estratégia de pesquisa indutiva; e) o produto de um estudo qualitativo é ricamente descritivo, já que está centrado no processo, significado e entendimento. Outras características, ainda, são: design emergente e flexível, respondendo a mudanças de condições durante o progresso do estudo; seleção de amostra geralmente não aleatória, proposital e pequena, opondo-se às grandes amostras aleatórias dos estudos quantitativos; no estudo qualitativo, o pesquisador gasta um tempo substancial no campo, em intenso contato com os participantes.

Para Patton (1986), três características são essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A visão holística pressupõe que a compreensão do significado de um fenômeno só é possível a partir do entendimento do

contexto em que ocorre e das suas inter-relações. A abordagem indutiva é aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres, sendo que as dimensões e categorias não são definidas a priori, mas emergem progressivamente durante o processo de coleta e análise dos dados. A investigação naturalística, por sua vez, caracteriza-se pelo fato de ter a intervenção do pesquisador reduzida ao mínimo.

Triviños (1987) considera que o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas e estanques. Portanto, pode-se considerar uma pesquisa dinâmica que se retroalimenta e se reformula constantemente.

### 3.1 Definição dos principais termos usados no documento

**Adaptação estratégica** – Processo de ajuste recíproco entre a organização e o ambiente externo. (Cunha, 1996)

**Ambiente geral** – Fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico.

**Ambiente operacional** – Fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para organização, tais como, clientes, fornecedores.

**Campo organizacional** – caracteriza-se como um espaço de relações formado por atores e fatos – sobre o qual as organizações atuam e do qual sofrem influências. Cunha (1996),

**Estratégia** – é a ocorrência de um padrão, uma regularidade num fluxo de decisões ou ações. (Mintzberg apud Hardy, 1996)

**Mudança estratégica** – Mudanças que causam impacto no sistema organizacional e redefinem a organização ou mudam aspectos fundamentais. (Nadler e Tushman, 1990)

**Stakeholders** – Indivíduos ou grupos que possuem relacionamento com a organização e que podem afetar ou serem afetados pelo alcance da ação organizacional.

**Decisão estratégica** – Determina a direção geral de uma empresa e sua viabilidade, levando-se em conta mudanças previsíveis que podem ocorrer nos seus ambientes externos mais importantes. (Quinn, 1992)

**Evento crítico** – o mesmo que decisão estratégica, para efeito desta pesquisa

**Coalizão dominante** – grupo de pessoas detentoras da maioria do poder na organização em um determinado período de tempo. (Child, 1972)

**Conteúdo da mudança** – áreas em transformação, o que se altera durante o processo de mudança ou de adaptação organizacional.

**Contexto interno da mudança** – conjunto de fatores internos da organização, tais como estrutura, cultura corporativa e processos políticos internos que interferem nas decisões tomadas pela organização.

**Conteúdo externo da mudança** – conjunto de fatores externos à organização que a influenciam direta ou indiretamente como, por exemplo, o meio social, político, e competitivo no qual a organização opera.

**Cultura organizacional** - normas, crenças e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Terra (2000), Lewin (1948), Medeiros Filho (1992) e Bom Sucesso (1997)

### 3.2 Design e perspectiva da pesquisa

Segundo Alves (1991), na pesquisa qualitativa busca-se o entendimento da realidade como uma construção social, onde os fenômenos só podem ser compreendidos dentro de uma perspectiva holística, levando em consideração os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas. Entretanto, segundo a revisão da literatura realizada por Pettigrew (1987), a maior parte dos estudos a respeito de mudança organizacional é a-histórica, a-processual e acontextual. Como alternativa, o autor propõe a pesquisa de caráter contextualista e processual<sup>3</sup>.

No presente estudo considerou-se a necessidade de se levar em conta o estudo da mudança organizacional a partir do envolvimento entre contexto, processo e conteúdo. Pettigrew (1987) conceitua conteúdo como os aspectos ou áreas sob transformação, tais como tecnologia, pessoal, produtos, cultura organizacional, etc; Por contexto externo compreende-

---

<sup>3</sup> Considera-se a proposta de Pettigrew (1987) como fundamento a esta pesquisa quanto à abordagem contextual, entretanto, não quanto ao conceito de nível de análise e aos níveis de análise propostos pelo autor. Neste sentido, esta pesquisa concorda com as considerações de Cunha (1996).



se o ambiente econômico, social, político e competitivo, no qual a organização opera; o contexto interno é configurado pela estrutura e a cultura organizacional e o contexto político interno. Considera-se aqui processo como uma seqüência de eventos que descreve como as estratégias de uma organização mudam no tempo. (Cunha, 1996) e (Van de Ven, 1992)

A mudança organizacional, portanto, envolve o elemento tempo, conforme indicado na definição de processo adotada, o que implica na necessidade de se fazer uma focalização histórica da organização a ser estudada, conforme defendido por Kieser (1994) que pondera que a análise histórica dos processos nos ensina a interpretar a adaptação estratégica de uma organização “não como sendo determinada por leis, mas como o resultado de decisões, tomadas no passado, sobre a escolha de oportunidades, algumas tomadas de forma intencional e outras mais implícitas” (Kieser, 1994). Isto posto, este estudo adotou também uma abordagem longitudinal, isto é, abordando a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, para compreender a dinâmica e os mecanismos de adaptação organizacional.

### 3.3 Estudo de caso

Segundo Merriam (1998), um estudo de caso deve ser selecionado pelo que pode revelar sobre o fenômeno, e o conhecimento que de outra forma não teríamos acesso. Ainda considera que, o design de um estudo de caso é empregado a fim de obter um profundo entendimento da situação e o significado desta para aqueles que estão envolvidos. Salienta ainda, que em estudos de caso, o interesse está mais no processo que no resultado, no contexto, que numa variável específica, na descoberta, que na confirmação. Para Lüdke (1986), o estudo de caso é qualitativo quando se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e profunda. Segundo o autor, os estudos de caso visam à descoberta, significando que mesmo que o pesquisador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, sua atenção sempre estará voltada a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo.

Desta forma, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso histórico, na classificação de Merriam (1998), pois descreve o processo de mudança e adaptação de uma organização universitária. Este estudo caracteriza-se ainda, por um estudo de caso simples, uma vez que focaliza o estudo de uma única instituição, com o intuito de estudá-la em profundidade para captar a emergência das estratégias adotadas no seu processo de adaptação.

De acordo com a classificação de Triviños (1992), esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso histórico organizacional, já que o trabalho investiga a vida de uma instituição.

#### 3.4 Coleta e análise dos dados

A pesquisa qualitativa não é um processo linear, realizado passo-a-passo. Não há uma distinção clara entre as fases de coleta e análise dos dados, porque são desenvolvidas segundo uma interação dinâmica. Merriam (1998) salienta que esses procedimentos devem ocorrer simultaneamente, configurando um processo interativo que permite ao investigador produzir descobertas confiáveis.

De Bruyne et al. (1977) afirmam que a coleta de dados em uma pesquisa pode ser realizada utilizando-se uma gama de técnicas, cada uma de acordo com regras próprias de utilização. Em função das características deste estudo, utiliza-se a entrevista como técnica de coleta de dados primária e a análise de documentos como técnica de coleta de dados secundária.

As entrevistas foram, em conformidade com Merriam (1998), segundo a qual, as entrevistas são necessárias quando não podemos observar comportamentos, sentimentos ou como as pessoas interpretam o mundo ao seu redor. Além disso, as entrevistas justificam-se quando se está interessado em eventos passados, que é o caso em questão.

O método utilizado para coleta e análise dos dados foi a abordagem da *Direct Research*, proposta por Mintzberg (1979). A *direct research* utiliza análise longitudinal e compreende as seguintes etapas:

- a) Coleta dos dados básicos: o estudo começa nos arquivos, com a procura de indícios das decisões e ações da organização e das tendências externas, eventos no ambiente e indicadores de performance.
- b) Inferência dos períodos e estratégias de mudança: os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível observando uma escala de tempo comum, sendo analisados para que se possam inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias.
- c) Análise intensiva de cada período: neste ponto, o caráter da pesquisa se transforma, da coleta de dados para a investigação mais intensiva de dados qualitativos. Entrevistas são conduzidas com pessoas-chave e os relatórios referentes ao período são estudados para a identificação das principais mudanças estratégicas.
- d) Análise teórica: os pesquisadores procuram interpretar cada período histórico, tanto quanto o estudo completo, em termos conceituais, levando em conta os temas de interesse, tais como os padrões de mudança estratégica, as relações entre estratégias deliberadas e emergentes<sup>4</sup>, a inter-relação do ambiente, liderança e organização e a relação entre estratégia e estrutura.

Estas etapas nesta pesquisa desenvolveram-se conforme segue:

- a) Coleta dos dados básicos: a coleta dos dados começou por documentos diversos a que a pesquisadora teve acesso gradativamente ao longo da pesquisa. Foram analisados diversos documentos, tais como correspondências emitidas e recebidas pela instituição, resoluções, estatutos, regimentos internos, atas de reuniões, jornais, correspondentes a todo o período considerado nesta pesquisa. Cabe aqui mencionar a dificuldade encontrada pela pesquisadora nesta coleta de documentos históricos, pois a instituição não possuía um arquivo histórico estruturado a respeito de sua vida. De fato, no ano de 2000 é que se iniciou um projeto na instituição, denominado “Memorial UNIVILLE”, responsável por tal estruturação, mas ainda em fase inicial desenvolvimento no período de realização desta pesquisa. Não se pode deixar de registrar que os dados que já tinham sido coletados pelo Memorial foram prontamente disponibilizados para a pesquisadora, o que foi de muito auxílio no desenvolvimento desta etapa. Todavia, o trabalho da pesquisadora ainda caracterizou-se, em alguns momentos, como um “resgate” das informações e dados históricos, descobrindo, ao longo da pesquisa novas fontes de informações, já que o

---

<sup>4</sup> A diferenciação entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes será abordada no capítulo referente à fundamentação teórica.

Memorial não dispunha, naquele momento, dos dados referentes a todo o período histórico que esta pesquisa abrange.

Além da pesquisa dos acontecimentos internos, buscaram-se informações a respeito do ambiente externo, com o intento de traçar o contexto em que ocorreram os acontecimentos, em conformidade com as abordagens metodológicas adotadas nesta pesquisa e com a fundamentação teórica que a sustenta.

Ainda nesta etapa, realizaram-se algumas entrevistas, com o intuito de preencher algumas lacunas deixadas pela análise documental e também para buscar os aspectos subjetivos dos fatos registrados nos documentos; questão importante para dar embasamento às etapas seguintes.

- b) Elaborou-se uma lista de eventos com os dados coletados. Em vista da não existência de uma história estruturada e documentada da instituição, a lista de eventos inicialmente elaborada, foi bem detalhada, abrangendo todos os fatos coletados na análise documental. Posteriormente, a partir desta lista, os vários fatos pontuais registrados foram analisados para agrupá-los em categorias e temas importantes, fornecendo a base para a etapa seguinte.
- c) Definição de períodos históricos, com base na interpretação dos pesquisados e da pesquisadora, estabeleceram-se os períodos ;
- d) Análise teórica de cada período, estabelecendo relações ,com os estudos teóricos acerca da adaptação estratégica da instituição.

A despeito de se seguir a metodologia da *Direct Research*, o desenvolvimento do trabalho aconteceu de fato, como sustentado na pesquisa qualitativa. As etapas não se separaram linearmente, numa seqüência temporal de eventos, mas mesclaram-se em alguns momentos, ocorrendo realimentações que sustentaram ou reajustaram análises.

### 3.5 Seleção dos entrevistados

Como este trabalho caracteriza-se como estudo de caso interessado em captar como os agentes percebiam o ambiente e escolhiam ações, a seleção dos participantes não pode ser aleatória. Antes, procurou focar nos sujeitos que participaram efetivamente do processo em questão. Assim, “na pesquisa qualitativa os sujeitos são escolhidos de forma proposital, em função de suas características ou dos conhecimentos que detêm sobre as questões de pesquisa”. (Alves, 1998)

Assim sendo, a identificação dos entrevistados seguiu o recomendado por Lincoln e Guba (apud Alves, 1991), considerando:

- a) a identificação dos participantes iniciais, pela ajuda de informantes que tinham amplo conhecimento do contexto estudado;
- b) a emergência ordenada da amostra, ou seja, novos informantes foram sendo incluídos na medida em que informações foram sendo obtidas de sujeitos anteriormente selecionados;
- c) a focalização contínua da amostra, à medida que novos aspectos importantes do contexto foram emergindo, foi necessária a inclusão de outros sujeitos relacionados com as questões;
- d) o encerramento da coleta, porque depois de um certo ponto, a importância das informações obtidas começou a decrescer ou a tornar-se redundante, não justificando a inclusão de novos elementos.

### 3.6 Operacionalização da pesquisa

Para a realização das entrevistas, a identificação dos informantes iniciais contou com a indicação de pessoas que fazem parte da UNVILLE desde o início de sua história.

### 3.7 Limitações da pesquisa

Alguns aspectos de natureza teórica e metodológica apresentam-se como fatores limitantes nesta pesquisa, pela própria natureza do campo de aplicação – a percepção da realidade organizacional. Além destes, surgem fatores de ordem operacional, aqui entendidos como aqueles elementos inibidores da postura dos entrevistados em externar opiniões ou fatos de forma despreocupada.

Sob os aspectos metodológicos, a utilização de uma pesquisa semi-estruturada e dirigida como instrumento de coleta de dados, apesar de aprofundar os aspectos relevantes da pesquisa, exige o destaque de algumas restrições que podem limitar o alcance de seus objetivos.

Recorre-se à percepção e experiência dos entrevistados, e dados decorrentes da percepção tendem a ser voláteis, isto é, as respostas dos dirigentes entrevistados variam em diferentes períodos de tempo, à medida que podem refletir novas percepções ou leituras da realidade passada. Logo, os dados obtidos estão sujeitos a novas interpretações por parte dos entrevistados, podendo levá-los a uma interpretação hoje, que não corresponda à realidade tratada na pesquisa.

A possibilidade de que variáveis que independem do controle da pesquisadora tenham influenciado nas respostas, podendo até mesmo levar a deixar de considerar determinados fatos ou informações de relevância para o objetivo do trabalho.

Do ponto de vista chamado aqui de operacional, o fato de muitas vezes as pessoas se ressentirem de citar nomes ou fatos como realmente aconteceram, ou sua real percepção deles, em função de preocuparem-se em ferir princípios éticos ao mencionarem pessoas ou atitudes que eventualmente tiveram impactos negativos em determinados momentos. Além disso, pode acontecer que eventuais comprometimentos políticos afetem a expressão das idéias. Derivando deste aspecto, deve-se considerar ainda que a coalizão dominante dos últimos 12 anos permanece atualmente na direção da instituição, o que pode contribuir para eventuais omissões ou abstenções de fatos e idéias por algum tipo de temor ou, de outro lado, algum sentimento de “lealdade”.

O fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de colaboradores da instituição, pode também contribuir como fator limitante considerando os aspectos mencionados no parágrafo anterior.

O fato de a instituição não ter até o momento em que foi realizada a pesquisa, o seu memorial estruturado, dificultou a fase de análise de documentos, havendo a possibilidade de não se ter considerado algum documento relevante para a história da instituição.

#### **4 O ENSINO SUPERIOR EM SANTA CATARINA E EM JOINVILLE**

Embora este capítulo destine-se a tratar do desenvolvimento do ensino superior no estado de Santa Catarina e em Joinville, primeiramente far-se-á um sucinto resgate histórico deste nível de ensino no país para efeito de contextualização, a fim de que se possa delinear o cenário no qual emergiu o ensino superior catarinense.

O contexto histórico nacional mostra que os primeiros cursos superiores surgiram tardiamente no Brasil comparado aos nossos vizinhos da América Latina. Enquanto a Espanha permitiu a instalação de Universidades em suas colônias desde o início de sua ocupação, Portugal não permitiu o mesmo privilégio para os brasileiros. Assim, o ensino superior brasileiro foi surgir somente com a vinda da família real portuguesa, depois de três séculos do descobrimento (SILVA, 1994), na forma de escolas isoladas e com o objetivo de atender às demandas imediatas da corte portuguesa. Até então, o ensino superior existente no Brasil era o dos jesuítas, considerado controverso por alguns autores ao observarem que o enfoque estava no ingresso na classe clerical. Os jesuítas já em 1592, fundaram e instalaram a “Universidade do Brasil”, na tentativa de elevação do colégio da Bahia à Universidade, que, entretanto, “jamais teve sua realidade existencial oficialmente aprovada” (TOBIAS, 1986:161).

No período imperial, observa Haverroth (1999), houve a quase completa estagnação do sistema educacional. Depois da proclamação da República, a partir de 1890 várias reformas – a Benjamin Constant de 1890, a Rivadávia Correia de 1911 e Carlos Maximiliano de 1915 inferiram na regulamentação do ensino superior brasileiro instituindo, por exemplo, o exame vestibular e requisitos para a criação de universidades, focados na densidade demográfica das cidades.

Para Luckesi (1996) a reestruturação do ensino superior brasileiro inicia-se em 1930, sendo definido o Estatuto da Universidade Brasileira pela Reforma Francisco Campos. A Reforma também instituiu o Conselho Nacional de Educação.



Neste contexto já existem as primeiras universidades brasileiras, não havendo, entretanto, consenso sobre qual instituição deve ser considerada a primeira universidade brasileira, havendo indicações da Universidade do Rio de Janeiro, Universidade de Manaus, Universidade do Paraná e Universidade de São Paulo.

Em Santa Catarina a primeira instituição de ensino superior, o Instituto Politécnico, foi criada em 1917 em Florianópolis, com cursos de odontologia, farmácia, engenharia e comércio. O Instituto Politécnico em conjunto com outras faculdades surgidas entre 1940 e 1960 criaram a base para a instalação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, ocorrida em dezembro de 1960.

Na década de 60 também foi significativo para o ensino superior catarinense o I Plano de Metas do Governo Estadual, instituído pelo então governador Celso Ramos. O plano, de 1961, incluía ações focadas na educação em seus diversos níveis, resultando na criação da UDESC, na época, Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina. Depois, em 1965 no governo de Ivo Silveira foi instituído o II Plano de Metas do Governo Estadual, que dentre suas metas procurava valorizar a educação, incluindo os instrumentos operacionais criados com a Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina.(HAWERROTH, 1999).

É importante destacar que além de Florianópolis, foram também implantados *campi* da UDESC em Joinville e em Lages. Em Joinville a UDESC implantou o Centro de Ciências Tecnológicas CCT, criado sob a denominação de Faculdade de Engenharia de Joinville (FEJ), em 09 de outubro de 1956, através da Lei n.1520/56, que instituiu um curso de Engenharia. “Foi a primeira tentativa da interiorização do ensino superior, tradicionalmente restrito às capitais dos estados. Joinville por ser o maior pólo industrial do Estado de Santa Catarina, constitui-se um local ideal para a concretização desse sonho.” (UDESC Joinville). O primeiro curso, Engenharia de Operação modalidade Mecânica de Máquinas e Motores, passou a funcionar efetivamente a partir de 1965, quando foi realizado o primeiro vestibular.

Além da implantação das Universidades Federal e Estadual, em Santa Catarina desenvolveu-se um modelo peculiar de estruturação do ensino superior em relação aos demais estados, baseado no sistema fundacional municipal. Conforme a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (1994), este modelo coincide com as características de organização da sociedade local tais como: a) forte espírito comunitário; b) invulgar capacidade de reação a adversidades; c) busca de soluções próprias, a partir de iniciativas individuais ou de grupos organizados em função de interesses locais, grupais ou setoriais; d) capacidade de antecipação às decisões governamentais.

Este modelo catarinense foi se desenvolvendo a partir das iniciativas das comunidades locais, todas com o aval dos Municípios, concretizando a desejada interiorização do ensino superior. Tal processo aconteceu de forma geograficamente distribuída observando as macro regiões do estado. De fato, o Conselho Estadual de Educação criou através da Resolução 36/81/CEE/SC, os subdistritos geoeeducacionais, integrados por municípios que guardavam entre si unidade de interesses e identidade cultural, política, geográfica, sócio-econômica e educacional. Apesar de as Fundações terem nascido a partir das demandas e caracterizações regionais, mais tarde, algumas passaram a implantar unidades em localidades fora do seu subdistrito de abrangência, fato que foi permitido por nova resolução (Resolução n. 09/95/CEE/SC) do Conselho Estadual em 1995.

O Quadro 1 demonstra sucintamente o surgimento das Fundações Municipais ao longo da década de 1960 e posteriormente o ano de transformação nas respectivas Universidades ou Centros Universitários.

Hawerth (1999) traça um panorama da expansão deste sistema catarinense e a partir deste estudo, conclui que dentre os fatores influenciadores da expansão do ensino superior catarinense estão o atendimento das necessidades sociais em cada região, interesse em manter o indivíduo na região, densidade demográfica, tendências ou peculiaridades históricas, econômicas, sociais e culturais da região, necessidade de ocupação dos mercados consumidores de educação superior na área de abrangência das instituições.

Quadro 1 - Resumo da criação das Fundações Educacionais Catarinenses e transformação em Universidade ou Centro Universitário

CRIAÇÃO FUNDAÇÃO		TRANSFORMAÇÃO EM UNIVERSIDADE/CENTRO UNIVERSITÁRIO	
FURB Fundação Universitária de Blumenau	1964	FURB Fundação <u>Universidade</u> Regional de Blumenau	1986
FUNDAJE Fundação Joinvilense de Ensino (FUNC, FURJ)	1965	UNIVILLE <u>Universidade</u> da Região de Joinville	1995
FEL Fundação Educacional de Lages	1965	UNIPLAC <u>Universidade</u> do Planalto Catarinense	1999
FEDAVI Fundação Educacional do Alto Vale do Itajaí	1966	UNIDAVI <u>Universidade</u> para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí	1997
FESSC Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina	1967	UNISUL <u>Universidade</u> do Sul de Santa Catarina	1989
FEPEVI Fundação de Ensino do Pólo Geoe educacional do Vale do Itajaí	1968	UNIVALI <u>Universidade</u> do Vale do Itajaí	1989
FUCRI Fundação Educacional de Criciúma	1968	UNESC <u>Universidade</u> do Extremo Sul Catarinense	1997
FUOC – Fund. Universitária do Oeste de SC FUNDESTE – Fund. de Ensino do Desenvolvimento do Oeste FEMARPE – Fund. Empresarial e Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe FUNESC – Fund. Educacional do Extremo Oeste FEMAI – Fund. Educacional dos Municípios do Alto Irani	1968 1971 1972 meados de 80 meados de 80	UNOESC <u>Universidade</u> do Oeste de Santa Catarina	1995
FEBE Fundação Educacional de Brusque	1973	CESBE Centro de Educação Superior de Brusque	1999
FERJ Fundação Educacional Jaraguense	1973	UNERJ Centro Universitário de Jaraguá do Sul	1985
Federação das Fundações Educacionais do Contestado	1990 (?)	UnC <u>Universidade</u> do Contestado	1997

Fonte: Associação Catarinense das Fundações Educacionais (1999)

Sendo a UNIVILLE o foco deste trabalho, é válido destacar um ponto. Observa-se pelas datas delineadas no Quadro 1, que apesar de Joinville estar entre os municípios

pioneiros na implantação do ensino superior fora da Capital, com a implantação da FUNDAJE em 1965, ela não esteve entre as primeiras instituições a pleitear e obter o reconhecimento como Universidade. Talvez a explicação para isto esteja no fato de haver uma universidade instalada no Município, a UDESC, coexistindo com a FUNDAJE. Os pormenores e as possíveis implicações destas circunstâncias são detalhados no Capítulo seguinte, ao se relatar os eventos históricos vivenciados pela FUNDAJE – FUNC – FURJ – UNIVILLE e suas interações com o ambiente.

Outro ponto ainda a mencionar, é que foi também em Joinville onde se deu a criação da primeira instituição particular de ensino superior do Estado, a ACE Associação Catarinense de Ensino. Outras instituições de ensino superior foram sendo criadas, assim como se deu também em outras localidades.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 Eventos e períodos do processo de adaptação estratégica da UNIVILLE

A análise dos dados e respectiva interpretação devem ser precedidas da separação dos acontecimentos da vida institucional considerando aqueles eventos que tiveram relevância nos direcionamentos estratégicos adotados pela instituição. Estes eventos caracterizam períodos estratégicos distintos, que representam etapas do comportamento organizacional em direção à adaptação estratégica. Foram identificados 14 eventos críticos no período de análise abordado por esta pesquisa, compreendido de 1965 a 2001, relacionados no Quadro 2, a seguir.

Quadro2 – Eventos críticos no processo de adaptação estratégica da UNIVILLE

<b>Evento Crítico</b>	<b>Ano</b>
1. Criação da Faculdade de Ciências Econômicas	1965
2. Criação da Fundação Joinvilense de Ensino	1967
3. Construção do campus	1975
4. Mudança de direção I – Gestão Juracy Brosing	1976
5. Mudança de direção II – Gestão Lúcia Curlin Japp	1977
6. Tentativa de fusão FURJ-FEJ	1979
7. Mudança de direção III – Gestão Mário C. Cubas	1982
8. Mobilização do corpo docente	1985
9. Mudança do estatuto/Eleição direta para direção geral – Gestão Achilles Schunemann	1987
10. Criação do Grupo Rumo à Universidade	1989
11. Eleição para direção geral/Gestão Mariléia Gastaldi Machado Lopes - direção geral I	1990
12. Eleição para direção geral/ Gestão Mariléia Gastaldi Machado Lopes - direção geral II	1993
13. Criação da UNIVILLE	1996
14. Eleição para reitoria/Gestão Mariléia Gastaldi Machado Lopes - Reitoria I	1996

Os eventos críticos relacionados no Quadro 2 servem de base para a definição dos períodos estratégicos da UNIVILLE. O período estratégico é entendido por um conjunto de decisões e ações que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período. O Quadro 2 apresenta estes períodos identificados nesta pesquisa, com os respectivos eventos críticos.

Quadro 2 – Períodos Estratégicos

<b>Período Estratégico</b>	<b>Evento Crítico Associado</b>	<b>Período</b>
Pioneirismo	Criação da Faculdade de Ciências Econômicas Criação da Fundação Joinvilense de Ensino	1965-1975
Desaceleração do crescimento	Construção do campus Mudança de direção I – Professora Juracy	1975-1976
Tentativa de retomada do crescimento	Mudança de direção II – Professora Lúcia Curlin Japp Tentativa de fusão FURJ-FEJ	1977-1982
Crescimento contido	Mudança de direção III – Professor Mário César Cubas	1982-1989
Transformação/amadurecimento da comunidade acadêmica	Mobilização do corpo docente Mudança do estatuto/Eleição direta para direção geral	1985-1990
Preparação para a criação da UNIVILLE	Criação do Grupo Rumo à Universidade Eleição para direção geral - Professora Mariléia direção geral I	1989-1993
Criação da UNIVILLE	Eleição para direção geral - Professora Mariléia direção geral II Criação da UNIVILLE	1993-1996
Consolidação com burocratização	Eleição para reitoria - Professora Mariléia reitoria I	1996-2001

## 5.2 O processo de adaptação estratégica da UNIVILLE de 1965 a 2001:

### Análise e interpretação das principais mudanças ocorridas

Antes de se proceder à análise e interpretação dos dados é necessário fazer-se um esclarecimento a respeito das alterações na denominação que a instituição sofreu ao longo de sua existência.

Desde a sua criação até a transformação em universidade, ocorreram alterações de denominação na fundação mantenedora. Foi criada a FUNDAJE – Fundação Joinvilense de Ensino, depois, alterou-se sua denominação para FUNC – Fundação Universidade do Norte Catarinense e finalmente passou a se chamar FURJ – Fundação Educacional da Região de Joinville. Esta denominação permaneceu até a criação da UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville e permanece até hoje, juridicamente, como entidade mantenedora da Universidade.

Esta observação é importante porque os entrevistados, muitas vezes, referem-se à instituição usando não necessariamente a denominação vigente no período do qual tecem suas considerações. Muitas vezes fala-se em UNIVILLE reportando-se a momentos em que a universidade não estava ainda implantada, mas em função das pessoas terem presente agora a universidade, a UNIVILLE, acontece esta referência. Acontece o mesmo com a FURJ, sendo mencionada ao se considerar vários momentos da vida institucional. Este fato, entretanto, não compromete o entendimento das situações.

### 5.2.1 Pioneirismo – O Primeiro Período Estratégico

#### a. Evento Crítico I – Criação da Faculdade de Ciências Econômicas (1965)

O ensino superior em Joinville inicia-se com a fundação, em 1965 da Faculdade de Ciências Econômicas, junto ao departamento de educação da Comunidade Evangélica Luterana de Joinville, sendo esta instituição a mantenedora da Faculdade.

“A razão de ser da Faculdade de Ciências Econômicas, ela foi um prolongamento do curso de Contábeis do Bom Jesus. Na época era diretora do Bom Jesus a Dona Ana Maria Harger. Ela que lançou essa idéia, de se trazer para Joinville a Faculdade de Ciências Econômicas, de fazermos, de constituirmos uma Faculdade de Ciências Econômicas, que seria um prolongamento do curso de Ciências Contábeis. A raiz praticamente é essa.” (Entrevistado I)

A Faculdade funcionou nas dependências do Colégio Bom Jesus e seu primeiro diretor foi o professor Hamilton Sidney de Carvalho.

“Desocupada a antiga residência da família Alfredo de Oliveira na Rua Princesa Isabel, onde funcionava o Hotel Paris, edifício de linhas clássicas, hoje demolido, foi reformado passando a ser então a sede da Faculdade.” (GUIA ACADÊMICO 1989:04)

A criação da Faculdade encontrou algumas dificuldades. A primeira, relacionada à cidade, à comunidade empresarial de Joinville, que não se mostrou totalmente favorável à idéia e a segunda, relacionada à composição do quadro docente.

A comunidade empresarial de maneira geral ficou reticente com relação à criação do ensino superior na cidade, sendo que apenas alguns empresários apoiaram a idéia, conforme relatado pelo Entrevistado B: “Naquela época, em termos aqui de empresários, alguns nos deram apoio, mas não todos, muitos deles ficaram reticentes, não disseram assim ostensivamente que não concordavam, mas deu pra entender que eles não viam com bons olhos que nós trouxéssemos o ensino superior para Joinville”. (Entrevistado B)



“Eu me recordo, na época, a Universidade de Florianópolis é de 1960, deve ser de 1960... Quem viu Florianópolis antes da Universidade e quem vê Florianópolis depois da Universidade, a transformação foi do dia pra noite... Do dia pra noite... Transformou Florianópolis! E eles viam isso e não queriam pra Joinville”. (Entrevistado I)

Mesmo assim, a estruturação da faculdade prosseguiu. Para formar o quadro docente, era necessário recorrer à Florianópolis, já que a Universidade Federal de Santa Catarina tinha um curso de Ciências Econômicas implantado. Entretanto, o apoio não se concretizou.

(...) um fato curioso aconteceu porque quando nós fomos arregimentar o corpo docente para a Faculdade de Ciências Econômicas, nós primeiro nos dirigimos a Florianópolis, e Florianópolis tinha uma Faculdade de Ciências Econômicas. Na primeira visita eles nos atenderam da melhor maneira possível, quiseram nos dar o apoio... mas num segundo encontro que nós mantivemos com eles, já sentimos que a coisa não era bem assim, aí eles passaram a dar a entender que nós poderíamos ter em Joinville o ciclo básico, que seriam os dois primeiros anos e a partir do ciclo profissional nós deveríamos, então, concluir em Florianópolis. Isso o que eles estavam tentando nos convencer, isso no segundo contato. Entrevistado B

O modelo sugerido em Florianópolis não correspondia ao desejado, portanto, buscou-se outro caminho. O grupo que organizava a Faculdade de Ciências Econômicas buscou o apoio em Curitiba, na Universidade Federal do Paraná. “Aí nós abandonamos totalmente Florianópolis, aí procuramos Curitiba, e em Curitiba nós tivemos contato com o Secretário de Educação, não me recordo agora o nome dele, nos deu total apoio” Entrevistado B

O apoio recebido traduziu-se também da formação do corpo docente, conforme relatado pelo Entrevistado B:

Todo o corpo docente da Faculdade de Ciências Econômicas nós trouxemos de Curitiba, por muitos e muitos anos e depois é que nós começamos a formar, então, o corpo docente local. (...) Na época nós conseguimos um corpo docente excelente. (...) nós mandávamos uma condução para apanhá-los e depois esta condução os levava de volta; quando eles não podiam retornar, eles ficavam aqui hospedados e no dia seguinte eles seguiam viagem, mas nós devemos muito a este pessoal de Curitiba que nos deu total apoio. Entrevistado B

O deslocamento entre Curitiba e Joinville era difícil, constituindo-se em um desafio a estes professores que se dispunham a vir lecionar na Faculdade de Ciências Econômicas. Motivado por este fato, gradativamente algumas pessoas instaladas em Joinville foram convidadas a lecionar e aos poucos, também passaram a compor o quadro docente. É o caso do entrevistado C, que sendo originário de Curitiba, tinha conhecidos lecionando na Faculdade e passou a ser convidado:

E eu era muito assediado, desde 1965 por colegas meus, professores, que eram colegas como alunos e vinham dar aula e eles comentavam, diziam ‘Poxa, mas você mora do lado da faculdade’ – eu morava do lado do Bom Jesus- ‘e não quer colaborar, não quer dar aulas conosco, a gente

vem de Curitiba, é... Levamos quatro horas nessa estrada que separa' – eles não diziam que ligava Joinville a Curitiba, que separava Joinville de Curitiba, de tão ruim que era. (Entrevistado C)

No ínterim, entre a criação da Faculdade de Ciências Econômicas e a criação da FUNDAJE, que aconteceria em 1967, surgiu, em 1965, a Faculdade de Engenharia de Joinville, integrante da UDESC – Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina, mantida pelo Estado. Verifica-se, portanto, a partir deste momento uma característica particular do ensino superior em Joinville. A existência de ensino superior mantido pelas várias instâncias da comunidade: A Faculdade de Ciências Econômicas, mantida por entidade confessional (Comunidade Evangélica Luterana de Joinville), a FUNDAJE, mantida pelo governo municipal e a FEJ, mantida pelo governo estadual. Além destas, em 1969 nasceria em Joinville outra instituição de ensino superior, a ACE – Associação Catarinense de Ensino, entidade particular fundada por Guilherme Guimbala, professor vindo de Curitiba para ministrar aulas na FUNDAJE e que acabaria por estabelecer outra instituição na cidade.

#### b. Evento Crítico II – A - Criação da FUNDAJE (1967)

A Fundação Joinvilense de Ensino – FUNDAJE foi criada em 17 de julho de 1967 pela Lei Municipal nº 871/67, com o objetivo de incentivar a criação e manutenção de unidades de ensino superior que atendessem à demanda da cidade. Foi reconhecida como de utilidade Pública Municipal pela Lei n. 1.070/70 (1.195), Estadual pela Lei n. 4.189/68 (Decreto n. 7.436 de 24/04/1979) e de utilidade Pública Federal pelo (em tramitação no Ministério da Justiça com Protocolo n. 078909/77).

A iniciativa nasceu a partir de demandas e percepções da própria comunidade, a partir de uma reunião da APJ – Associação de Professores de Joinville. O grupo, percebendo a necessidade de formação de professores, levantou a questão da necessidade de Joinville formar seus docentes. “A FUNDAJE surgiu dos próprios professores. Era um congresso, um seminário que nós fizemos, no Salão São José, que hoje não existe mais. A idéia surgiu nessa associação, de se criar uma Faculdade de Filosofia, para atender a necessidade de formação

dos próprios professores. O ensino estava se expandindo. (...) E aí precisava de professores”.(Entrevistado B)

O Prefeito de então, Nilson Wilson Bender apoiou a idéia e nomeou seu secretário Heraldo do Valle para organizar a instituição que administraria o ensino superior em Joinville, conforme relatado pelo Entrevistado A: “O presidente desta associação [a APJ] era o Mário César Moraes. Alguém levou para o Prefeito e ele levou adiante. O Bender fez naquela época uma boa administração.” (Entrevistado A)

Outras pessoas contribuíram com o estabelecimento da FUNDAJE. “Uma das pessoas que iniciaram a pedido, aqui era o professor Heraldo do Vale, ele era professor da instituição [Faculdade de Economia] era secretário da Prefeitura e ficou incumbido pelo Prefeito de fazer os levantamentos para se criar uma fundação para administrar os cursos superiores aqui em Joinville e daí vários professores participaram também destas comissões, visitas, e verificações legais para a criação.” (Entrevistado C)

A FUNDAJE é então criada como uma fundação municipal, fortemente atrelada a este poder público, conforme pode ser observado no estatuto da época:

Art. 8º O Conselho Deliberativo será constituído de 7 membros (...) dos quais 6 serão de livre nomeação do Prefeito Municipal de Joinville  
 Art 9º o 7º membro será escolhido pelo Prefeito em lista triplíce a ser apresentada pela Associação dos Professores de Joinville  
 Art. 28 a FUNDAJE poderá fazer operações de crédito para construção e aparelhamento de escolas e outros fins estritamente educacionais, até o limite de 50% da subvenção municipal constante do orçamento anual em exercício.

O primeiro conselho deliberativo, com duração de mandato de dois anos, foi estabelecido pelo decreto nº 1696/67: Curt Alvino Monich, Hamilton Sidney Alves de Carvalho, Heraldo Ribeiro Silva do Valle, Irmão Pedro Sartori Zanella, Mário Eugênio Boehm, Paulo Unger, Werner Frederico Manteufel. Depois, pelo decreto nº 1787/68 são nomeados mais 2 membros para integrar o conselho deliberativo da FUNDAJE: Professor Silvio Sniecikorvski e Irmão Balduino Bortolini. Os componentes do conselho trabalhavam voluntariamente na administração da FUNDAJE

Foi pioneira, todos os conselheiros tinham... era voluntário o trabalho, não era nada remunerado não, faziam isso com satisfação de concretização profissional e pessoal, tendo em vista os frutos que estariam advindo da decisão. Tínhamos as reuniões à noite, nós não nos importávamos com isso, tendo em vista o que nós nos propúnhamos, o que nós nos estávamos nos propondo conquistar. A conquista de terceiro grau em Joinville. (Entrevistado L)

A FUNDAJE assume, então, a Faculdade de Ciências Econômicas, repassada pela Comunidade Evangélica Luterana. O curso continua funcionando nas dependências do Colégio Bom Jesus. No ano seguinte, a instituição dá um importante passo, ao criar em

23/06/1968, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras com quatro cursos de graduação: História, Geografia, Letras e Matemática. A criação destes cursos visava atender a demanda pela formação de professores, remontando à necessidade que culminou na criação da FUNDAJE. Visto que a Fundação não tinha sede própria, foram realizadas negociações com o Colégio Santos Anjos, que no período noturno não utilizava suas salas de aula. Firmou-se contrato de locação, implantando assim, os cursos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras nas dependências do Colégio.

As Faculdades foram viabilizadas operacionalmente, trazendo-se os docentes de outros centros, principalmente de Florianópolis e Curitiba. “A Faculdade de Filosofia Ciências e Letras começou a funcionar em 68 no Colégio Santos Anjos, com corpo docente todo de Florianópolis ou de Curitiba, e não era pela BR, não havia naquela época. Eles saíam de lá à uma da tarde para estar aqui às 7 horas para começar a aula”. (Entrevistado B)

Durante ano de 1968, além da criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, outras atividades movimentaram a FUNDAJE. Documentos demonstram a existência de um plano de ação para este ano. O plano contemplava sete itens: 1. Colégio Universitário (curso preparatório); 2. Centro de Pesquisas; 3. Faculdades ou Institutos Departamentais de Ciências Contábeis e Administração e Gerência; 4. Centro Universitário; 5. Meios para implantação da Universidade do Norte; 6. Divulgação dos propósitos da FUNDAJE nos municípios da região norte catarinense; 7. Construção da sede própria.

Os itens deste plano demonstram o interesse no crescimento da instituição, considerando necessidade de estudos para a implantação de dois novos cursos (Administração e Ciências Contábeis), além do Centro de Pesquisas que atuaria realizando pesquisas de novos cursos superiores. Este plano também indica a intenção de se estruturar a instituição no sentido de viabilizar a implantação futura de uma universidade na região. Neste sentido, o Centro Universitário constante no plano, após ter sido viabilizado pela construção do Campus Universitário em sede própria, estaria encarregado de projetar “os estatutos da Universidade Norte Catarinense nos moldes da Reforma Universitária Brasileira”. De acordo com o plano, os meios para implantação da universidade seriam buscados junto à Prefeitura, ao Governo Federal, às embaixadas, a outras fundações, à indústria, ao comércio e à comunidade por meio de campanhas.

Além deste Plano estratégico, a análise dos documentos demonstra outros pontos sobre a iniciativa em relação a uma desejada Universidade do Norte. Em dezembro de 1968 havia campanha para criação da Universidade FUNDAJE. Em 1969, no mês de abril, foi criada uma comissão para estudar a para implantação da Universidade Regional do Norte de

Santa Catarina, coordenado pelo Irmão Agostinho Baldin, e dentre outras decisões, solicitava à FUNDAJE a informação relativa ao montante por ela consignado em seu Orçamento e destinado à Universidade no exercício de 1969. Esclarece que a finalidade desta solicitação é para que possa ser elaborado o Plano de Aplicação da Universidade, pelas diversas unidades de ensino superior. Esta comissão, ainda, em junho encaminhou carta ao Presidente da FUNDAJE para discutir com o Conselho Deliberativo a sua reestruturação e transformação em Fundação Universitária de Joinville.

Corroborando com a idéia de fortalecimento, a equipe administrativa da FUNDAJE juntamente com o Poder Municipal, buscou resolver a questão da sede da instituição, através da viabilização primeiramente de um terreno.

Entre 1967 e 1975, foram emitidos pelo Poder Municipal, vários decretos (Lei 905 de 14/11/1967, Lei nº 4189 de 12/06/68, Lei 1154 de 21/10/71) declarando de utilidade pública alguns terrenos da cidade. Cópias destes decretos encontram-se anexos à documentação da FUNDAJE, juntamente com documentos indicativos das iniciativas em se obter um terreno para a instituição.

Em 1968 é criada também a Escola Superior de Educação Física e Desportos. Em 30/12/69 o curso foi aprovado pelo Conselho Estadual de Educação que deu o parecer 113/69 favorável de autorização para o funcionamento da Escola. Para a viabilizar o funcionamento administrativo e pedagógico do curso de Educação Física, foram firmados contratos com instituições da cidade, para utilização dos prédios e instalações, a fim de operacionalizar as aulas práticas do curso. As instituições envolvidas eram: Sociedade Ginástica de Joinville, Colégio Marista, Joinville Tênis Clube e América Futebol Clube.

No ano de 1970, a FUNDAJE muda suas instalações para o Colégio Santos Anjos, mediante contrato de aluguel, utilizando as salas de aula do Colégio no período noturno.

Nestes primeiros anos da FUNDAJE, percebe-se a articulação com os diversos atores da comunidade no sentido de buscar-se apoios. Um exemplo disso é demonstrado por documento datado de 26/02/1970, no qual a FUNDAJE solicita que a Prefeitura encaminhe um telex ao escritório do Rio de Janeiro da Fundação Tupy solicitando que a mesma entre em contato com a sua sucursal de Brasília para obter informações sobre o processo de autorização da Escola Superior de Educação Física e Desportos. Conforme relatado pelo Entrevistado I: “O José Maria Gomes era diretor da Tupy e diretor da FUNDAJE, da Filosofia. Através do escritório da Tupy em Brasília, e se continuou usando isso por muito tempo, buscava-se

informações para saber onde e quem tinha verba, quem tinha capacidade para liberar verba. Este escritório ajudou barbaridade.” (Entrevistado I)

Documentos evidenciam que em 1970 a instituição passa por problemas financeiros. Em 26/06/1970, a administração da FUNDAJE encaminha carta ao Prefeito informando da situação deficitária da FUNDAJE e menciona que a Fundação, no início do mesmo ano, adentrou com um pedido de verba ao Governador do Estado, no valor de Cr\$ 250.000,00 e ainda informa que a Faculdade de Ciências Econômicas solicitou “recentemente” ao Ministro da Educação um auxílio para o presente ano letivo, no valor de Cr\$ 300.000,00 objetivando ampliar suas instalações e aprimorar ainda mais seu funcionamento. A carta é assinada por professor Mário César Moraes – coordenador, professor José Maria A. Gomes – diretor, Dr. Murilo Barreto Azevedo – diretor, Dr. Hamilton S. A. Carvalho – diretor.

Entre outros fatores, os problemas financeiros que se delineiam contribuem para uma pequena disputa interna entre as áreas Sócio-Econômicas e de Licenciaturas, em função da demanda pelos cursos.

Em 1970, assume a Prefeitura de Joinville Harald Karmann. O Prefeito mantém os membros do conselho fiscal da FUNDAJE e um documento de 02/02/70 relata que o Presidente da FUNDAJE, Mário Boehm, cumprimenta Karmann pela posse e “pede providências para a implantação definitiva da Universidade Regional do Norte de Santa Catarina –URNOSC”, demonstrando o interesse da administração da Fundação em direcioná-la para uma futura Universidade. A questão da implantação desta universidade era uma realidade para a administração da FUNDAJE, pois durante a pesquisa encontrou-se documentos emitidos pela instituição, tais como cartas e ofícios datados de 1970, 1971, 1973 nos quais o timbre no topo da página contém a inscrição:

“FUNDAÇÃO JOINVILLENSE DE ENSINO - FUNDAJE

Universidade Regional do Norte de Santa Catarina –URNOSC (em organização)”.

Em paralelo a estas articulações, a FUNDAJE continuou se expandindo e em 03/07/1971 é criada Faculdade de Ciências Administrativas de Joinville

Ainda com respeito ao interesse em se estabelecer esta universidade, em 08/10/1971, a Lei 1151 (?) alterou o artigo 2º da lei 871/68 (Lei de criação da FUNDAJE), incluindo o parágrafo 3 “Poderá incumbir-se das formalidades legais para organizar a Universidade Regional do Norte Catarinense” e alterou o art 3º da lei 8871 que passou a ser:

A FUNDAJE será administrada por

A) um conselho deliberativo composto por

1 representante do Poder Legislativo Municipal, seu presidente nato

1 representante do Poder Legislativo Municipal

1 representante da Associação Comercial e Industrial de Joinville

1 representante da Mitra Diocesana

1 representante da Comunidade Evangélica Luterana

1 representante das associações dos profissionais liberais

1 representante dos sindicatos dos trabalhadores

2 representantes do corpo docente da Universidade

1 representante do diretório central dos estudantes

2 representantes das prefeituras da micro-região indicados pela FIDFSC

B) uma diretoria executiva composta de três membros, indicados pelo conselho deliberativo e nomeados pelo Prefeito.

Confirmando a movimentação da instituição em direção à viabilização da universidade, foi realizada uma viagem a Brasília em 08/11/1971, objetivando implantar a Universidade do Norte Catarinense. Nesta ocasião, conforme descrito no relatório de viagem a que a pesquisadora teve acesso, os senhores Cel. Paulo Mendes de Carvalho, Dr. Mário Edmundo Lobo e Professor Sylvio Sniecikovski foram à Brasília para colher informações e orientação objetivando implantar a Universidade do Norte Catarinense. Lá, foram orientados para a transformação de denominação para FUNCA e aconselhados a não criar a Universidade neste momento “devido as implicações a que estariam sujeitos”. A conclusão do relatório de viagem foi:

Criar já a FUNCA de acordo com anteprojeto de lei que já estava elaborado.

Dar prioridade ao projeto e detalhamento do Centro de Educação Física

Atender em regime de urgência às exigências relativas ao processo de reconhecimento da Faculdade de Ciências Econômicas

Que sejam feitas solicitações de auxílio financeiro aos órgãos governamentais – aos senadores e deputados – em favor da FUNDAJE – (suas unidades de ensino)

Que a criação da Universidade aguarde ainda melhores condições

Foram orientados naquela ocasião, pelo professor Arcélio Santini, assessor técnico do DAU – Departamento de Assuntos Universitários a “pedir anualmente auxílio financeiro ao DAU MEC mediante exposição de motivos bem fundamentada”; concluem o relatório mencionando que o mesmo “deve ser feito aos nossos deputados e senadores”

Em 22/12/1971, pela Lei nº 1174, ocorre a alteração de denominação da FUNDAJE para FUNC – Fundação Universitária do Norte de Santa Catarina. A implantação seria iniciada no ano letivo de 1972 e como primeiro diretor geral, foi nomeado o Irmão Balduino, caracterizando a continuidade da administração que vinha sendo realizada, sem rupturas. Em 30/06/1972 é aprovado o novo estatuto da FUNDAJE, na verdade, estatuto da FUNC. Este estatuto estabelece a estrutura da instituição, estabelecendo os órgãos administrativos da FUNC: Conselho Curador, Conselho Universitário e Reitoria, com cargo

de reitor e vice-reitores. O estatuto estabelece que o conselho curador seria formado por 11 membros, sendo que destes, haveria 1 representante do corpo docente e 1 representante do corpo discente, todos os demais são representantes de diversos segmentos da comunidade. Entre as atribuições deste conselho estão: encaminhar à Prefeitura lista sêxtupla com a indicação dos candidatos ao cargo de Reitor e as listas tríplices com as indicações dos candidatos aos cargos de vice-reitores ao Prefeito municipal. No mesmo ano, no dia 13/10/1972, é encaminhada lista sêxtupla para indicar reitor, vice-reitor de ensino e vice-reitor administrativo.

Entretanto, a despeito de todas ações que a instituição já vinha tomando em direção a uma possível criação de universidade, em 19/12/1972 é publicado no Diário Oficial da União, o indeferimento do pedido da FUNDAJE, com o despacho: “Carece a requerente de amparo legal para alcançar o título requerido”. Assim, as ações em andamento para a implantação da estrutura proposta no novo estatuto não se efetivam, não havendo indicação para o cargo de reitor por parte da Prefeitura.

Mesmo com este parecer, ainda se tentou outro passo insistindo na idéia de consolidação da universidade e em 01/06/1973, o decreto 2789 nomeia comissão para estudo de implantação da Universidade do Norte Catarinense, mas em 05/04/74 a assessoria jurídica (assina Syldonir Munhoz) aconselha mudar denominação de Fundação Universidade Norte Catarinense para Fundação Joinvilense de Ensino. Sugere revogar a lei 1174 a qual alterou a denominação para Fundação Norte Catarinense. Esta alteração ocorreria somente no ano seguinte.

## Análise do período

A análise teórica deste período de instalação do ensino superior em Joinville demonstra a existência de várias forças e iniciativas atuando na concretização do objetivo de se trazer o ensino superior para a cidade. Este período caracteriza-se como um momento de **mudança radical ou quântica** (Miller e Friesen, 1984), pois a implantação da Faculdade de Ciências Econômicas em Joinville inaugurou uma nova etapa para a educação no Município. A iniciativa do Colégio Bom Jesus em implantar o curso de Ciências Econômicas foi **pioneira**, uma vez em que na época em que se iniciaram as discussões em torno deste tema, o



ensino superior estava restrito à capital do estado. Embora começasse a haver movimentações neste sentido em outras cidades, no momento em que se iniciam as atividades para a efetiva implantação da Faculdade de Ciências Econômicas não se havia ainda consolidado nenhuma experiência neste sentido. Embora o contexto nacional fosse favorável, já que o problema dos excedentes das Universidades Federais forçava o MEC a expandir as vagas - que impossibilitado de solucionar o problema com recursos próprios procurou motivar e atrair a iniciativa particular - implantar o ensino superior no interior constituía-se num desafio. Isto pôde ser sentido pelo grupo que estava à frente da organização da faculdade pelas **barreiras de entrada** que precisaram ser transpostas. Estas barreiras foram representadas principalmente pela resistência encontrada, naquele momento, junto à Universidade Federal de Santa Catarina que propôs um modelo para a Faculdade que não correspondia ao anseio de Joinville. Este fato não impediu que o grupo continuasse com o seu propósito, buscando alternativas para o problema, caracterizando uma postura **proativa** ao buscar alternativas e obter apoio junto à Universidade Federal do Paraná. Com relação a esta iniciativa, percebe-se o comportamento da **abordagem da limitação de recursos**, que preconiza que a organização depende de seu ambiente externo para a obtenção de recursos os quais podem ser as matérias-primas, capital, pessoas, informações, dentre outros, evidenciando também a interação que a instituição recém criada já procurava manter com o **ambiente**, envolvendo a comunidade externa.

A criação da FUNDAJE também aproveitou o contexto nacional favorável e no contexto local, a reivindicação de um grupo, os professores associados, encontrou apoio no governo municipal que acatou a solicitação e empreendeu a organização da FUNDAJE para gerir o ensino superior em Joinville. Este evento também demonstra **proatividade**, tanto do grupo articulado de professores quanto da Prefeitura e embora naquele momento não existisse ainda a instituição formalizada, pode-se visualizar o comportamento semelhante ao descrito por Mintzberg (2000) como o da escola **ambiental** segundo a qual, a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa parte da do ambiente externo. Este raciocínio é válido uma vez que a situação configurava-se como uma reação que partia do ambiente à necessidade de qualificação dos docentes de Joinville.

Verifica-se o importante papel desempenhado pelo Prefeito municipal nesta ocasião que aceitou o desafio e estabeleceu um grupo para organizar a Fundação. A partir de então, passa-se da emergência para a criação de estratégias por **planejamento** segundo o descrito por Mintzberg (1983) como o modo no qual há integração entre decisões e estratégias

e o sistema de poder é hierárquico, com as metas tornadas operacionais. Neste caso, o Prefeito representa a figura maior na hierarquia, embora ele não tome ações diretamente na instituição.

Depois do período de instituição da FUNDAJE, a operacionalização dos cursos que vão sendo criados acontece segundo a abordagem do **modelo da dependência de recursos**, ao buscar o corpo docente em outras cidades e também pela negociação junto às instituições da cidade para a utilização do espaço físico para as aulas. Isto é mais evidente na Faculdade de Educação Física, que para as suas aulas utilizou vários espaços distintos. Este comportamento de busca de negociações com o ambiente caracteriza a **formulação de estratégias de forma adaptativa** (Mintzberg, 1983), na qual a organização atua de forma **reativa**, tomando decisões de forma **incremental**. Neste período, a **mudança incremental** é também verificada pelo crescimento da instituição refletido nos diversos cursos criados.

A utilização dos escritórios da Fundação Tupy como canal de comunicação demonstra que a abordagem da **limitação de recursos** não era adotada apenas no campo pedagógico, mas também em atendimento às demandas administrativas da organização.

Com respeito ao movimento em prol da criação da UNORSC, ainda que não se tenha efetivado a universidade pretendida, os esforços empreendidos pela instituição tornam-se relevantes para a análise. Neste caso, a instituição apresenta características da **visão voluntarista**, que atribui aos atores organizacionais a capacidade de escolha e criação de condições para a mudança. Este comportamento é verificado nos documentos analisados que registram os **planejamentos** realizados, conforme relatado na descrição deste período estratégico. A movimentação em torno do tema da criação da UNORSC pode também ser entendida sob o ponto de vista da **organização empreendedora**, pois naquele momento a presença de universidade estava restrita à Florianópolis e o interior do estado estava ainda experimentando a implantação dos primeiros cursos superiores em forma de faculdades isoladas. Assim, a iniciativa da FUNDAJE demonstra **proatividade** alterando a denominação da instituição que se tornou FUNC – Fundação Universidade Norte Catarinense e até mesmo assumindo uma “UNORSC em Organização”, além de se proceder, inclusive, à alteração do estatuto. Em relação à estrutura prevista no estatuto, ainda que buscasse a inovação pelo estabelecimento do reitor e vice-reitores, percebe-se a manutenção de 2 fatores fortemente vinculados à identidade institucional da época: a) forte presença da comunidade, representada pelos 11 membros constituintes do Conselho Curador, dos quais somente 2 necessariamente seriam advindos da comunidade interna; e b) centralização de decisão sobre o dirigente da instituição na figura do Prefeito Municipal, que receberia a lista sêxtupla com a indicação dos nomes para a reitoria, mas caberia a ele o poder de decisão final.

Estes fatores podem ser entendidos como a tentativa de dar continuidade num modelo que até então vinha funcionando na estrutura anterior, com a **representação da comunidade** na instituição. Eram estas pessoas que vinham dedicando-se à Fundação e apresentando resultados positivos. Percebe-se nesta fase, o **comprometimento das pessoas** como **grupo**, pois o ensino superior em Joinville não era a causa de uma só pessoa. Isto é percebido pela continuidade de ações e de crescimento levadas adiante por várias pessoas. Vários nomes foram importantes em vários momentos da instituição. O registro histórico levantado confirma isso, uma vez que não se destaca um nome apenas, tanto nos registros em documentos quanto na fala das pessoas entrevistadas que vivenciaram os primeiros anos da instituição. Estas características identificam o comportamento da **organização missionária** (Mintzberg, 1983), na qual uma forte ideologia integra a coalizão interna em torno de metas ideológicas. Este comportamento é representado também pela característica de trabalho voluntário exercido por estes representantes da comunidade nos Conselhos da Fundação.

As **estratégias deliberadas** que vinham sendo empreendidas pela organização, consonantes com o descrito por Mintzberg (1987) para a formalização da UNORSC são, então, desestimuladas e neutralizadas por **forças coercitivas do ambiente**, representadas pelas forças regulatórias. Além da regulamentação do ambiente, outro fator pode ter contribuído para o desestímulo da continuidade do processo de se estabelecer a universidade: as dificuldades financeiras pela qual passa a instituição. Estas dificuldades podem ter estimulado um **estilo de gestão defensivo**, voltando a atenção para questões mais pontuais.

Ao se considerar o contexto nacional deste período, conclui-se que a crise financeira por que passava a instituição refletia a crise do “milagre econômico” brasileiro, que em 1973/1974 acarretou no aumento da inflação, afetando a Fundação sob dois aspectos: como instituição sujeita às oscilações econômicas e também pelo fato de os alunos sofrerem também os impactos da crise, implicando, entre outras coisas, na diminuição da demanda pelas vagas no ensino superior pago.

Durante o tempo que caracteriza este primeiro período, a instituição se estabeleceu, se estruturou, contando com uma equipe comprometida. Depois deste período descaracteriza-se este movimento, talvez pela crise financeira, reflexo da crise em nível nacional, passando para outra etapa, que apesar de abrigar um fato importante - a construção do campus – é caracterizado por uma “desaceleração” do processo de desenvolvimento da FUNDAJE.

## 5.2.2 Crescimento Contido – O Segundo Período Estratégico

### a. Evento Crítico III - Construção do campus (1975)

O fato de a FUNC manter suas instalações em outras entidades, sob contrato, favoreceu, em certo momento, uma decisão importante para a instituição. Em função de em determinado momento, a Prefeitura não chegar a acordo com a administração do Colégio Santos Anjos em relação ao valor do aluguel, o Prefeito Pedro Ivo Figueiredo de Campos decidiu pela construção do campus. O terreno foi doado pela Prefeitura Municipal de Joinville e para possibilitar a construção do Campus a Prefeitura contraiu empréstimo no Banco do Brasil, no mês de fevereiro de 1975, no valor de Cr\$ 10.965.000,00, junto ao FDU – Fundo de Desenvolvimento Urbano.

“Em 1975, em 74 houve uma briga do professor, do Prefeito Pedro Ivo Figueiredo de Campos, que era Prefeito de Joinville na época. E não concordou com o aumento, segundo ele abusivo, da Madre Superiora do Colégio dos Santos Anjos. Então não concordou com o aumento, é, se apressou de imediato já determinou o campus, a construção do campus é... Aqui no Bom Retiro e essa obra foi feita em menos de 6 meses, eu acredito que em menos de 6 meses” (Entrevistado C)

A partir desta iniciativa do Prefeito, viabilizou-se a construção do campus, em relativamente curto espaço de tempo. Assim, a partir dos estudos já realizados por equipes da FUNC para escolha do local, o terreno no Bom Retiro foi escolhido, que à época era distante do centro urbano da cidade e apresentava certa dificuldade de acesso. Em 1975 todas as unidades da FUNC se transferiram para o campus.

É possível que a distância física tenha contribuído para o distanciamento da comunidade em relação à FUNC. O próprio acesso ao campus era dificultado em função da infra-estrutura precária que até então havia nesta região da cidade. “A comunidade era completamente alheia, porque a FURJ não tinha comunidade, estava isolada (...) então ela não tinha comunidade, os alunos todos vinham de outros bairros, porque isso aqui não era desenvolvido. Não tinha nada, não tinha estrada, quase não dava nem pra trazer carro.” (Entrevistado A)

Na mesma época em que a Prefeitura de Joinville assumiu a construção do campus para a instituição, ocorreu, em nível estadual um fato importante. Conforme relatado

no trabalho de Alperstedt (2000), o Senador Antônio Carlos Konder Reis, assumindo o governo do estado, conseguiu 900 milhões junto ao Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social para construir os *campi* das Fundações Educacionais de Santa Catarina, que eram 12. Esta informação foi passada para a ACAFE, que era presidida pelo Professor Osvaldo Della Giustina, da FEESC, de Tubarão. Conforme este relato, o projeto tinha que ser apresentado em 48 horas e teria sido enviado, ao final deste prazo o projeto à Brasília, beneficiando 12 Fundações. Entretanto, nos documentos pesquisados na UNIVILLE, não se encontraram indícios de que à época, a FUNC tenha se beneficiado desta verba. Ao contrário, consolidando a idéia de que a FUNC não recebeu este benefício, um documento de outubro de 1979, relata o seguinte: “Deve ser ressaltado que a Prefeitura argumenta que nada recebeu do empréstimo contraído pelo Estado junto ao FAS e que se destinou a construção dos *campi* das demais Fundações Educacionais”. (Parecer Lauro Zimmer, 1979). Assim, enquanto a maioria das Fundações recebeu verbas para a construção de seus *campi*, em Joinville a Prefeitura acabou ficando com a dívida junto ao Banco do Brasil.

Em 22/12/1975 acontece a mudança de denominação de FUNC para FURJ – Fundação Educacional da Região de Joinville, pela Lei Municipal 1.423, alterando sua forma organizacional. Este ato, então, “formaliza a aceitação” por parte da instituição em relação às negativas em se criar a Universidade do Norte Catarinense.

#### b. Evento crítico IV – Mudança de direção I – Gestão Juracy Brosing

A direção da FUNC passa a ser ocupada pela Professora Juracy Brosing, nomeada pelo Prefeito em 25/03/1975 juntamente com o Professor Dilson Brüske, como representantes do poder executivo municipal junto ao Conselho Curador da Fundação.

A partir deste período, a instituição passou a sofrer várias alterações de direção. Sendo a FUNC uma fundação municipal, o cargo de diretor geral era considerado um cargo de confiança do Prefeito. Assim, alterações políticas acarretavam em alterações na Fundação, como por exemplo, a posse de um novo Prefeito. Este fato tem importante influência sobre a vida da instituição, já que se estende até o quinto período desta análise. Ainda que nem todos os períodos sejam iguais, tendo algumas etapas mais e outras menos “produtivas” para a

fundação, caracteriza-se a descontinuidade que não permite que se consolidem ganhos significativos para a instituição.

É importante salientar o contexto nacional pontuado pela ditadura militar que exerceu influência direta sobre a educação no país e naturalmente, da mesma forma em Joinville. Pode-se supor, a partir daí, que os professores mesmo comprometidos com a instituição e interessados no seu desenvolvimento, não dispunham de aberturas que promovessem um clima para discussões e/ou questionamentos a respeito dos rumos dados à Fundação. Talvez a estrutura administrativa da instituição, não centrada numa única pessoa tenha facilitado este contexto.

“Nesta época não havia nenhuma discussão, professor não entrava em nada, nós nem sabíamos que existia a FURJ [refere-se ao novo campus], quando eu fui dar aula é que disseram, agora não é mais aqui, agora é lá. Aí que eu fiquei sabendo desta construção”. (Entrevistado B) Não tinha nem como questionar. (Entrevistado A)

Em 22/12/1975 ocorre a alteração da denominação FUNC para FURJ – Fundação Educacional da Região de Joinville, alterando sua forma organizacional (Lei Municipal 1.423),

O estatuto da FURJ é aprovado no dia 8 de março de 1976 pelo Decreto número 3151/76. O estatuto aprovado contemplava dois capítulos relacionados a uma futura universidade, intitulados “Da implantação da universidade” e “Da administração da universidade”, que entre outras disposições estabelecia que a universidade seria implantada sob a orientação do diretor geral da FURJ. Entretanto não se detectaram indícios de movimentações neste sentido durante este período estratégico. Ao contrário, ocorrem dificuldades.

Em termos de espaço físico, a instituição teve a área do campus diminuída, sendo que a área atualmente ocupada pelo campus Joinville da UNIVILLE é menor do que a área de terreno recebida pela instituição, isto em função de doações realizadas. Em 16/05/1977 foi baixada área de propriedade da FURJ, contendo 60.293,00 m<sup>2</sup>, sendo doada à FESC/FEJ, que procedeu à construção do edifício para abrigar a Faculdade de Engenharia de Joinville, que até então estava instalada no centro da cidade. Esta doação, naturalmente, precisava do aval da prefeitura, pois a instituição não tinha autonomia para tal ação. Com a doação do espaço, e a construção do prédio da FEJ, as duas instituições ficaram muito próximas fisicamente, praticamente anexadas uma à outra. Com o crescimento de ambas, visualmente quase que compõem um campus único.

Durante este período são mantidos os cursos já em andamento, não sendo criados outros.

### Análise do período

Apesar de conter um fato relevante para a instituição, representado pela conquista do campus, este período representa uma ruptura em relação ao comportamento organizacional do período anterior. Nesta etapa em análise, em termos gerais, acontece uma desaceleração no ritmo de crescimento e consolidação da instituição.

A construção do campus é um fato significativo e representa ainda a dinâmica do período anterior. Ainda que infrutífera, a negociação em torno do aluguel do espaço físico para os cursos da FUNC caracterizam uma articulação política da prefeitura com a direção do Colégio Santos Anjos. A **estratégia política** pode ser visualizada quando um conjunto de ações e políticas são organizadas e coordenadas com vistas à consecução de um propósito específico, neste caso, a continuidade da disponibilidade da infra-estrutura para a FUNC continuar com suas atividades. O detentor desta infra-estrutura configura-se como um **stakeholder**, apresentando idéias, valores e interesses contrários à organização e induzindo a busca de alternativas. O **ambiente externo** surge como uma força que estimula a iniciativa do Prefeito, que assume a postura de **líder transformador**, identificando uma visão de futuro e transformando sonhos em ação.

Considerando-se este período como um todo, não se caracterizam grandes mudanças. Exceção é o primeiro evento deste período - a construção do campus. Este fato representou uma **mudança revolucionária**, pois com a disponibilização da infra-estrutura física para a instituição, ela passou da situação de locatária de instalações de outras entidades, para a de detentora de espaço com *status* de campus universitário. Além disso, é relevante o fato de a Fundação ter recebido o terreno pela doação da prefeitura. Neste período o poder público municipal configura-se como forte elemento da **coalizão dominante**, o que é confirmado pela indicação realizada para a direção geral. Assumindo esta postura, o Prefeito toma para si a questão e beneficia a FUNC com a doação do terreno e a construção física. Sendo detentor de poder, caracteriza a **estratégia política**, que pode ser visualizada quando um conjunto de ações e políticas são organizadas e coordenadas com vistas à consecução de

um propósito específico, facilitado, neste caso, pela coalizão dominante confundir-se com a esfera política municipal.

Entretanto, quando se considera o contexto estadual e a situação do financiamento dos *campi* das demais fundações de Santa Catarina pelo governo, pode-se entender que a iniciativa da prefeitura, à luz deste fato, configurou-se como uma **desvantagem** sob o aspecto financeiro, uma vez que a prefeitura de Joinville e a FUNC por consequência, ficaram com a obrigação de um empréstimo que para as demais Fundações foi assumido pelo governo do estado. Talvez o pequeno espaço de tempo para a elaboração do projeto estadual – 48 horas, de acordo com o relato – tenha dificultado alguma negociação de Joinville junto ao estado, no sentido de elaborar alguma proposta que beneficiasse a FUNC, seja pela absorção da dívida, ou mesmo pela inserção de Joinville no mesmo projeto visando a ampliação do campus. Não se encontraram indícios sobre a existência desta possibilidade de negociação ou de que maneira aconteceu o encaminhamento deste caso em Joinville. Assim, ao mesmo tempo em que a iniciativa da Prefeitura de Joinville em atender à FUNC foi pró-ativa e pioneira, acabou se tornando uma desvantagem, em função de **acontecimentos externos** posteriores dos quais ela poderia ter-se beneficiado e não pôde ou não quis fazê-lo.

O evento crítico seguinte, a troca da direção para a professora Juracy Brosing, sugere um período de diminuição do ritmo de crescimento. Reforça esta interpretação, a existência (ou a descoberta) de poucas informações a respeito desta fase, levando à identificação de poucos fatos relevantes. Há que se considerar o momento político do país, conforme mencionado pelos entrevistados na descrição do período, que não estimulava iniciativas. Isto contribuindo também para uma postura mais **passiva** também da comunidade interna como um todo, caracterizando **forças coercitivas** do ambiente moldando o **comportamento organizacional**. Entretanto, não se pode atribuir toda a dinâmica organizacional ao ambiente externo no contexto nacional.

Localmente, este período caracteriza um **distanciamento** da comunidade. Não se percebe o mesmo envolvimento das pessoas que movimentou o período anterior. Não houve expansão em termos de criação de novos cursos e em termos de espaço físico, houve a diminuição da propriedade da FUNC pela doação de área à FESC/FEJ. Nos documentos a que se teve acesso, não ficam evidentes nem os elementos motivadores e nem as bases da negociação desta ação. A construção das instalações da FEJ anexas às instalações da FUNC configura visualmente quase que um campus único, este fato motivando, em momentos posteriores, tentativas de aproximação formal com a FEJ, influenciando nos rumos estratégicos



posteriores da instituição. Outro aspecto a ser considerado, é que com o crescimento da UNIVILLE nos dias atuais, o espaço físico passa a ser um ponto de preocupação.

### 5.2.3 Tentativa de retomada/resgate – O Terceiro Período Estratégico

#### a. Evento Crítico V – Mudança de direção gestão Lúcia Currilin Japp (1977)

Em 1977 acontece a mudança denominação para FURJ – Fundação Educacional da Região de Joinville.

Com a eleição de Luiz Henrique da Silveira para a Prefeitura de Joinville, é nomeada, em fevereiro de 1977, a Professora Lúcia Margarida Currilin Japp para ao cargo de direção geral, juntamente com o diretor de ensino e pesquisa o professor Moacir Pedroso, o qual permaneceu alguns meses apenas. A Professora Lúcia vinha de Brasília onde tinha certo trâmite sendo que em várias ocasiões estes conhecimentos foram úteis à Fundação.

A gestão da professora Lúcia foi marcada por uma série de eventos que, pode-se dizer, buscaram retomar a estruturação e crescimento da FURJ. Exemplos disso são as tentativas de implantação de cursos importantes para a instituição, tais como os cursos de Direito e Odontologia, a estruturação para a efetivação dos novos cursos, bem como para cursos já existentes, como por exemplo, a estruturação do Laboratório de Línguas com 32 lugares, que aconteceu no ano de 1982.

Em 1977 a instituição ampliou a sua atuação, pela criação do Colégio de Aplicação da FURJ, cuja primeira diretoria vinha de um grupo demissionário do Colégio Santos Anjos.

Houve ampliação na abrangência de atuação da FURJ pelo oferecimento de vagas em municípios vizinhos, em Jaraguá do Sul e São Bento do Sul.

Outro ponto significativo foi a preocupação por capacitar o corpo docente, refletida nos convênios firmados com as Universidades Federais de Santa Catarina, Paraná e também Rio Grande do Sul. Em 1977, a FURJ firmou convênio com a UFRGS e UFSC para oferecimento de cursos de pós-graduação em nível de especialização em História, Geografia, Letras e Matemática. Em 1979 iniciou-se pós-graduação em administração e ciências

contábeis, também em convênio com a UFSC. Em 1982 houve o oferecimento de cursos de pós-graduação em Administração e Economia Industrial. Ainda, no período de abril de 1981 a junho de 1982 aconteceu a pós-graduação em Odontologia Preventiva e Social visando preparar o corpo docente para a nova unidade de ensino em planejamento, conforme relatado na seqüência.

Em 1978 foram realizados estudos para implantação do curso de Direito. Conforme documentos pesquisados, os estudos avançaram até mesmo à seleção de professores para o curso. No Arquivo Central da Univille encontram-se documentos referentes a estes processos de seleção de professores, demonstrando que o projeto e a preparação para o curso avançaram de maneira significativa. Entretanto, o curso não foi concretizado por encontrar resistências junto à comunidade de advogados de Joinville, conforme relatado pelo Entrevistado I:

“Houve movimentação para criar o curso, mas não deu certo e nós ficamos dependendo também da aquiescência da Ordem dos Advogados aqui em termos de Joinville e a Ordem aqui era contra, foi contra, então a coisa ficou meio complicada. Avançou bastante, mas a ordem foi contra. Eles achavam que o país já tinha muitos cursos de Direito e que ia prejudicar os próprios profissionais aqui da cidade, mas é uma argumentação que não é muito verdade. Eu acho que o curso de Direito é perfeitamente válido. A nossa ordem aqui foi contra” Entrevistado I

Além deste, a direção projetou a estruturação da atuação da FURJ na área de saúde, inicialmente pela implantação do curso de Odontologia. Com a FEJ atuando na área tecnológica e a FURJ atuando nas áreas sócio-econômica e humanas, faltava o oferecimento de cursos e serviços na área de saúde. Havia demanda pelo curso, pois o Plano Quadrienal 1981-1984 da FURJ, relata que no estado de Santa Catarina, em 1979, havia somente um curso de Odontologia, apresentando relação candidato/vaga igual a 7,87 no concurso vestibular unificado de 1977 (FURJ Plano Quadrienal, 1979:6). Assim, nos anos de 1979 e 1980, um grande projeto foi estruturado pela FURJ, contado com a participação de pessoas da instituição, profissionais da comunidade, além de envolver entidades que atuariam como parceiras neste empreendimento. O projeto era bem abrangente e envolvia a criação do CTS – Centro de Ciências da Saúde. Conforme relatado no projeto, o CTS foi planejado de forma a atender a necessidade de integração entre o setor formador de recursos humanos e os órgãos prestadores de cuidados da saúde, públicos ou privados, expressa no documento 2(1974) da comissão de ensino médico do MEC, incorporada à lei 6229 de julho de 1975, que cria o Sistema Nacional de Saúde.

O documento que detalha este projeto data de fevereiro de 1980 e menciona que o Centro integraria primeiramente a Faculdade de Odontologia, que nesta data já estava em

processo de solicitação através de carta consulta ao Conselho Estadual de Educação. (FURJ – CTS, 1980). Segundo o projeto, o CTS teria como sustentação o curso de graduação, o centro de tecnologia da saúde, o centro interescolar de saúde (2º grau) e a integração docente-assistencial.

Este centro intencionava atuar de forma mais abrangente que uma unidade de ensino, transcendendo as funções ortodoxas de uma instituição acadêmica na área da saúde. O que se buscava não seria possível a partir de um centro de pesquisas ou de uma instituição puramente acadêmica, pois a intenção era atuar na área de influência direta da região geoeconômica norte catarinense e funcionar como referência para a sua área remota de influência, o estado de Santa Catarina, obedecendo ao princípio de regionalização dos serviços de saúde e hierarquização em níveis de complexidade crescente.

Ela [a professora Lúcia] tirou a FUNDAJE do vermelho. Patrocinava cursos para aperfeiçoamento de professores, tentou implantar o curso de odontologia, capacitou professores (pós-graduação *latu sensu*) que acontecia às sextas e sábados, o dia todo para poderem fazer e várias pessoas vieram e dispuseram para poder abrir o curso. Muitos dos que estão hoje, são daquela época. Era um projeto pioneiro, voltado para saúde pública, de odontologia preventiva. Ela foi para o interior fazer convênio com as prefeituras de estágio de odontologia no último ano, em vilas afastadas e com o objetivo de integrar-se com a comunidade e o dentista seria líder da comunidade, orientando a comunidade em relação de saúde pública (hoje não seria mais possível). Ela lançou a idéia e depois amadureceu esta idéia aqui com o grupo. (Entrevistado J)

Na graduação, além da Odontologia, o CTS previa os cursos de Nutrição, Fisioterapia e Terapia Ocupacional e a integração do curso de Educação Física. No Centro de tecnologia da saúde previa-se o departamento de bioengenharia, o departamento de tecnologia alimentação, laboratório de saúde pública e estágios especializados. A prevista Integração docente-assistencial destinava-se a resolver problema da dissociação entre as atividades de ensino e de serviços de saúde, com várias propostas interessantes e o Centro interescolar de saúde atuaria como centro formador de recursos humanos em nível médio, oferecendo cursos na habilitação em área odontológica, habilitação em área paramédica, habilitação em área de nutrição, sendo o núcleo comum fornecido pelo Colégio de Aplicação.

Iniciou-se a implantação deste projeto pela submissão da Carta Consulta a respeito da Faculdade de Odontologia e localmente foi sendo providenciada a execução de algumas etapas. Durante o ano de 1981 ofereceu-se curso de pós-graduação em Odontologia Preventiva e Social, em convênio com a UFSC e UFPR, a fim de formar o corpo docente para atuação na Faculdade. Este curso contou com recursos da ACAFE, conforme o Relatório Anual de 1984, sendo que dos 21 participantes inscritos no curso, 20 o concluíram. Também, durante o ano de 1982 estava implantado no Colégio de Aplicação as habilitações de Técnico

de laboratório de prótese odontológica e Técnico em higiene dental. (FURJ Guia Acadêmico 1982). No processo de solicitação de vagas em Jaraguá do Sul, de 1981, há menção de que a Faculdade de Odontologia está com o projeto de curso sendo apreciado pelo CEE e que já foi aprovada a carta consulta.

Estas ações demonstram que o projeto não estava apenas “no campo das idéias”, mas estava sendo conduzido para a sua concretização. Há indicação, inclusive, de que os equipamentos para a implantação do curso estavam disponíveis no almoxarifado da FURJ. Além disso, conforme mencionado pelo Entrevistado J, a professora Lúcia, utilizando-se do conhecimento que tinha a respeito dos trâmites em Brasília, providenciou que o projeto já fosse estruturado segundo os critérios que permitiriam a sua aprovação:

“A Professora Lúcia veio de Brasília e conhecia os trâmites e usava seus conhecidos para articular (...) inclusive ela pediu assessores do Ministério da Educação para fazer um projeto, um projeto feito assim para entrar no Ministério e ser aprovado de cara (...) o professor Volnei Garrafa esteve aqui um mês ou mais de um mês e ajudou, daí veio também um tal de Pedroso, técnico também lá do Ministério, da assessoria do Ministro. Então eles diziam ‘olha isso aqui não pode porque tem que ser assim e tal’, quer dizer deixaram tudo pronto, tudo legal, tudo certinho para ser aprovado bem rapidamente” (Entrevistado J)

O próprio projeto cita os apoios que foram articulados para o curso como assessores, professores da Faculdade de Odontologia da UFPE, Universidade de Brasília, UFRGS, Faculdade de Odontologia de São José dos Campos, USP.

O projeto previu ainda que o CTS Centro faria pesquisas visando aumentar o grau de simplificação e adequação de técnicas e equipamentos utilizados pelos serviços prestadores de saúde; a criação, pelo departamento de bioengenharia, de equipamentos simplificados, com tecnologia exclusivamente nacional a ser utilizado na rede de serviços; a articulação CTS – empresariado visando a industrialização dos resultados pelas empresas; e o CTS se encarregaria da padronização de equipamentos, controle de funcionamento e fornecimento de certificados de qualidade; o desenvolvimento de atividades e programas junto às áreas de produção, comercialização e distribuição de alimentos; suplementação e correção de deficiências nutricionais, pesquisa e desenvolvimento tecnológico; estímulo à produção de alimentos básicos com preço reduzido ao consumidor, e para distribuição de alimentos aos grupos de população mais expostas à carência e regiões de maior densidade de pobreza. Portanto percebe-se que o projeto estava articulado visando ter atuação abrangente e articulando-se com a comunidade seja visando atendê-la com os serviços de saúde, seja firmando convênios para viabilizar as atividades. Neste sentido, o projeto descreve que a equipe verificou o suporte comercial e industrial disponível em Joinville, contatando as

seguintes empresas: a “Kavo do Brasil - indústria de equipamentos odontológicos - prontificou-se a equipar Faculdade; a Bayer Dental ofereceu possibilidade concreta de suporte financeiro, técnico e educacional de sua matriz na Alemanha, sendo que para tanto, seria oferecido projeto detalhado das necessidades de investimento e custeio da faculdade de odontologia; a Drogaria e Farmácia Catarinense, com contato com produtores de todo o mundo; a Quimidrol Ltda<sup>5</sup> e importação de produtos odontológicos e de mercúrio vivo; a Tecnomecânica Douat - fabricante de compressores e linha de instrumental de mão inoxidável.”

Assinam o projeto do CTS a diretora geral da FURJ, Lúcia Margarida Currilin Japp, os médicos Hans Heinrich Japp e José Aluisio Vieira, os dentistas Paulo Roland Unger (já professor da FURJ) e Marcio Berezosky, a enfermeira Luisa Jordan e Rogéria Kindermann Speck, assessora de ensino.

Entretanto, apesar de ter projeto pioneiro, de haver demanda, de estar pronto para funcionar, com projeto elaborado, corpo docente pós-graduado, equipamentos em almoxarifado, o curso de Odontologia, não foi implantado. Inicialmente pela saída da professora Lúcia da direção da FURJ, fato detalhado na parte final deste período de análise. Depois, pelo decreto 86.000 foi impedido de entrar em funcionamento.

Outra movimentação que ocorria na FURJ era o desenvolvimento do projeto FURJ-Comunidade. Criado em 1982, o projeto desenvolvido por professores da FURJ, procurava o engajamento da instituição na busca de solução para os problemas da comunidade. Era subdividido em outros projetos específicos: recreação de adultos, lazer nos bairros, assistência ao pré-escolar, laboratório financeiro, exercícios de participação comunitária nos 13 municípios da região norte do estado, laboratório de historia oral e programa de microfilmagem de periódicos do arquivo histórico de Joinville, em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina e Prefeitura Municipal de Joinville. Os sub-projetos, portanto, atuaram não somente em Joinville, mas também em toda a área da região norte de Santa Catarina. “O projeto FURJ-Comunidade, desenvolvido pelas professoras Mariléia e Miriam, foi um trabalho bem interessante. Neste projeto começou uma ebulição com relação ao distanciamento, do que não atendíamos. Era um projeto que pretendia fazer trabalhos de extensão, comunitários. Percebeu-se este distanciamento.” (Entrevistado G)

Este trabalho foi bem abrangente e caracteriza-se mesmo por uma aproximação com a comunidade externa, buscando fazer da FURJ uma instituição realmente inserida e

---

<sup>5</sup> distribuidora da marca de instrumentos de material de canal ANTAEOS

atuante no seu meio ambiente, contribuindo com ele. Confirma esta afirmação, texto de apresentação de uma publicação fruto de um dos sub projetos: “Este é o primeiro grande esforço da Furj para mergulhar em sua própria realidade. Isto é, buscar a sua inteira identificação com a micro região em que atua.” (FURJ, 1983:7)

#### b. Evento Crítico VI – Tentativa de fusão com a FEJ

No ano de 1979 inicia-se um importante movimento que afetaria amplamente a instituição, influenciando em seus direcionamentos estratégicos. Trata-se da fusão entre a FURJ e a FEJ – Faculdade de Engenharia de Joinville, mantida pela FESC. Este assunto voltaria à discussão em vários momentos da vida da instituição.

Após ter sido negado pelo Conselho Federal de Educação o reconhecimento da UDESC como Universidade, o professor Lauro Ribas Zimmer, ao assumir a direção da instituição em 1979, apresenta proposta para o desenvolvimento do ensino superior em Santa Catarina, na qual propõe a transformação dos três *campi* da UDESC, Florianópolis, Joinville e Lages, em três universidades distintas. De acordo com a proposta do professor Lauro Ribas Zimmer, em Joinville haveria a “fusão” das duas instituições de ensino superior, a FEJ, pertencente à UDESC e portanto de caráter estadual, e a FURJ, fundação de caráter municipal. Esta fusão visava integrar em uma instituição maior e mais sólida, as iniciativas isoladas existentes na cidade, vislumbrando-se a criação de uma universidade regional.

Joinville apoiava esta idéia, tendo interesse na criação da Universidade. Engajaram-se assim, a Prefeitura Municipal de Joinville e a FURJ. Pelo Decreto n.º 3.875/79 de 14/08/1979, o Prefeito Municipal Luiz Henrique da Silveira nomeou os professores Lúcia Margarida Curlin Japp e Avelino Marcante para integrarem Comissão Especial a ser designada pelo Governo do Estado para estudar a fusão entre a FURJ e FEJ. A Prefeitura em conjunto com a FURJ tomou ainda outra medida. Em 4 de outubro de 1979, encaminhou ao Governador do Estado Jorge Konder Bornhausen, apoiados por lideranças de Joinville, ofício onde solicitam a fusão FEJ-FURJ. Neste documento foram apresentadas justificativas que embasavam a fusão. Citou a atitude pioneira da Prefeitura de Joinville quando da criação do “campus” da FURJ em 1975, sendo que para viabilizar a construção, a Prefeitura assumiu dívida junto ao Banco do Brasil. Cita ainda que o mesmo tipo de encargo foi totalmente

assumido pelo Poder Público Estadual ao repassar às Fundações Educacionais, a fundo perdido, recursos do FAS – Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social, para a construção dos seus respectivos “campus”, sendo que a FURJ não obteve este benefício, pois a Prefeitura já havia tomado a iniciativa da construção do “campus”. Menciona ainda que o valor do empréstimo tomado pela Prefeitura Municipal de Joinville já havia quadruplicado, em função dos juros e correção monetária plena. Assim, o documento assinado pelo Prefeito Luiz Henrique da Silveira e pela Diretora da FURJ Lúcia Margarida Curlin Japp, solicita:

Vimos propor a Vossa Excelência fusão da FURJ com a FEJ, ou a absorção daquela pela UDESC, a fim de que se lance o embrião da Universidade Norte-Catarinense, uma instituição efetivamente forte e capaz de atender a demanda da região. Essa fusão ou absorção poder-se-ia dar pela seguinte forma:

- a. O município de Joinville continuaria mantendo o compromisso de subvencionar a entidade, na base legalmente estabelecida de 192 UPMS;
- b. A Prefeitura transfere ao Estado a propriedade territorial e predial referente ao campus da FURJ, que ocupa uma área física de 374.392 metros quadrados, com área construída de 8.690 m<sup>2</sup>, composta de 22 salas de aula, 2 de circulação, 15 corredores, auditórios, 2 quadras de esporte polivalente, um estádio olímpico, além de todos os móveis e seus 8 cursos superiores (G, H, L, M, EF, CC, CE, CA), todos reconhecidos;
- c. O Estado assume os compromissos da dívida perante o Banco do Brasil (FDU), acima referida, sendo que tal operação será plenamente aceita pelo Banco, que a renegociará com o Estado, conforme os diversos contatos que mantivemos.

A pedido do Governador, o professor Lauro Ribas Zimmer examinou o memorial e, em 31/10/79, emitiu parecer abordando-o sob o aspecto educacional, o aspecto financeiro e de manutenção e sob o aspecto da gestão. O documento deu parecer favorável, considerando, do ponto de vista educacional, que “a fusão será altamente benéfica já que poderemos racionalizar e melhorar a qualidade dos serviços educacionais oferecidos”. Neste parecer, o professor Lauro Zimmer, menciona que a fusão envolve diversos aspectos complexos que precisariam ser estudados por especialistas, visando viabilizar a instituição a ser criada e o projeto de criação de uma universidade junto ao CFE é complexo e exige tempo. Entretanto, o processo estaria sendo “apressado” pela necessidade da Prefeitura Municipal de Joinville em definir a absorção da dívida pelo Governo do Estado. O parecer ainda alertava, ao final, para a repercussão que a medida poderia ter junto às demais Fundações Educacionais que já se encontravam em difícil situação financeira.

Paralelamente, em nível federal e estadual aconteciam movimentações com o intuito de regulamentar o ensino superior e principalmente traçar diretrizes para sua expansão. No plano Nacional, o Conselho Federal de Educação criou a figura do Distrito Geo-Educacional (DGE), cabendo a Santa Catarina o DGE-34. Em nível Estadual, foi feita uma subdivisão deste distrito, surgindo o Sub-Distrito Geo-Educacional (SDGE), constituindo uma base territorial definida, na qual seria disciplinado o ensino superior, fortalecendo

gradativamente a idéia de criação de Universidades Regionais. Enquanto não se pudessem criar as universidades regionais, as decisões a serem tomadas teriam por norte a “não-duplicação de meios para fins idênticos” de acordo com o preconizado na Lei 5.540/68.

Em 1979, o Decreto Estadual n.º 7.520 de 14/05/1979 cria a Comissão Superior de Estudos para reformulação e elaboração do Plano Estadual de Educação. Esta Comissão reuniu-se com a ACAFE em Rio do Sul, na FEDAVI, em novembro de 1979, com a presença de todas as 18 fundações e da Associação Catarinense de Ensino de caráter particular, além da Universidade Federal de Santa Catarina. Nesta reunião foi também acordado o princípio de evitar-se a duplicação de meios para fins idênticos.

Voltando à questão da fusão, após examinar o parecer do professor Lauro Zimmer, o Governador determinou que se entrasse em contato com o Banco do Brasil para se verificar a possibilidade do Estado assumir a dívida que a Prefeitura Municipal de Joinville havia contraído junto ao Banco do Brasil. O Governo Estadual ensejava por condições mais favoráveis e um reescalonamento da dívida, já que a Prefeitura se encontrava em débito com o banco. O assunto foi submetido às Secretarias da Fazenda ao GAPLAN que concluíram pela impossibilidade do estado assumir a dívida da Prefeitura Municipal de Joinville junto ao Banco do Brasil.

Assim, o processo retornou ao professor Zimmer, que após um reexame, propôs em 15/05/80 duas alternativas de solução:

1. A Prefeitura Municipal de Joinville na proposta de fusão FEJ/FURJ comprometeu-se a manter a sua participação no orçamento da universidade de Joinville, nas bases de 1980, Cr\$ 3.420.000 anuais ou 3.000 UPMS, corrigidas anualmente. Se a Prefeitura Municipal de Joinville concordasse em manter a dívida sob a sua responsabilidade poderia ficar isenta de qualquer participação financeira da nova instituição. Nesse caso, teríamos um processo de transferência de mantenedora a ser decidido no CEE. Em decorrência, a Fundação Educacional de Santa Catarina passaria a manter além da FEJ, os atuais cursos mantidos pela FURJ, sendo o atual patrimônio da FURJ incorporado ao da FESC/UDESC, livre de quaisquer ônus. Simultaneamente à absorção da FURJ pela FESC, seria iniciado o processo junto ao CFE com vistas à criação da Universidade, que deveria ser marcado para 1982. Ainda no decorrer de 1981 seriam implantados os cursos da área de saúde, previstos pela FURJ de modo a formar a massa crítica necessária à criação da universidade.
2. A Segunda alternativa de solução seria a absorção da dívida pela FESC após exame do assunto com o BB, de modo que nos fosse assegurado um período de carência de 3 anos e que os custos financeiros fossem subsidiados nas bases adotadas pelo FAS.

A Prefeitura Municipal de Joinville optou pela segunda alternativa, a absorção da dívida pela FESC. O Governador encaminhou, em maio de 1980, um ofício ao presidente do Banco do Brasil, propondo que a dívida passasse para a FESC, com as condições de pagamento oferecidas pelo FAS da Caixa Econômica Federal. Depois, em 17/7/80, essa



proposta foi ratificada pelo Governador. Iniciaram-se, a partir dessa data difíceis negociações entre a FESC e o Banco do Brasil, tendo resultados infrutíferos.

A partir deste momento, não se viabilizando a fusão entre a FURJ e a FEJ, que proporcionaria a implantação da Universidade do Norte Catarinense, a UDESC, verificando esta impossibilidade, inicia o seu processo de reconhecimento ao final do ano de 1982.

Do ponto de vista do professor Lauro Zimmer, a Universidade teria se viabilizado se a Prefeitura Municipal de Joinville tivesse optado pela primeira alternativa proposta por ele no parecer encaminhado ao Governador em maio de 1980: “Deve ser ressaltado que se, à época, a Prefeitura Municipal de Joinville houvesse aceitado a proposta de manter a dívida com o Banco do Brasil e o Estado, em contrapartida, assumisse a FURJ, com os seus custos, creio que já teríamos hoje a Universidade do Norte Catarinense”.

A fusão era apoiada tanto pela Prefeitura e pela Fundação, como pelos alunos. O fato de a FURJ ser incorporada à UDESC, passando a ser gerida por uma entidade pública estadual surgia como uma possibilidade de resposta a questões problemáticas que permeavam a instituição. Além de ser apoiada pelo ambiente interno, a proposta encontrava respaldo também no contexto externo, conforme demonstrado pelo relatório da reunião da Comissão de Estudos Superiores e previsto na Lei da Reforma.

Os alunos da FURJ passaram a constituir-se em atores sociais de relevância, à medida que organizados em diretórios acadêmicos, buscavam informação, discutiam e procuravam intervir nas situações. A atuação dos alunos refletia uma movimentação que acontecia no cenário nacional, que mais tarde culminaria no movimento das Diretas já!. O cenário nacional contribuía então, com uma situação local de dificuldades da FURJ, principalmente sob os aspectos estruturais e financeiros.

Nos anos de 1979 e 1980, por exemplo, o Diretório Acadêmico de Filosofia – DAF promoveu movimentos de boicote às matrículas, movimentos para garantir o não aumento das mensalidades durante o ano letivo de 1980, entre outros. Durante o ano de 1980, quando estava em pauta a questão da fusão, o DAF convocou os alunos para um movimento de paralisação das aulas por dois dias junto com o DANMA (entidade de representatividade dos alunos da FEJ), cujo argumento era “POR MAIS VERBAS NA EDUCAÇÃO” e para debates onde seriam discutidos os temas: a fusão FURJ-FEJ, os problemas internos da FURJ, verbas para a educação com a participação de representantes de partidos políticos. Segundo um informativo do DAF, como resultado desta assembléia geral que aconteceu no mês de junho, os estudantes da Faculdade de Filosofia posicionaram-se a favor da fusão FURJ-FEJ.

Parece que os alunos acreditavam que com a fusão, acabariam os problemas de dinheiro da FURJ, sendo o Estado e a Federação quem poderia garantir o ensino universitário.

O plano quadrienal do período 1981-1984 apresenta-se bem completo, envolvendo todas as áreas da FURJ. O planejamento já compreende a fusão com a FEJ/UDESC e considera a previsão de receitas e despesas para os anos abrangidos no plano, bem como quantidade de vagas por curso, vagas ociosas, desistências, investimentos necessários, próprios e de terceiros, instalações previstas, entre outros pontos.

Em 1982, a área de ensino da FURJ estendeu sua atuação até Jaraguá do Sul com o curso de ciências econômicas da FERJ – Fundação Educacional da Região de Jaraguá do Sul, depois de projeto de estudo de viabilidade a partir de solicitação da FERJ.

A saída da professora Lúcia da direção da FURJ aconteceu a partir do afastamento do Prefeito Luiz Henrique. Sendo a direção geral cargo de confiança do Prefeito, na substituição do Prefeito Luiz Henrique da Silveira por Violantino Rodrigues, o Prefeito em exercício indicou para a direção geral o professor Mario César Cubas. A decisão da substituição da direção da FURJ foi um acontecimento inesperado na instituição e aconteceu motivado por relações políticas. A declaração do Entrevistado A demonstra o clima em que aconteceu a troca na direção: “Ele [o novo diretor] entrou aqui às 8 da manhã, entrou no gabinete e sentou. Às 9 horas chegou a Lúcia, que nada sabia e viu ele sentado na cadeira, ela ficou mal. Foi coisa de político.”

“O Prefeito foi para a Europa e botou o vice Prefeito. O vice-Prefeito, na época, não se dava bem com o marido da Lúcia, o marido era médico e os dois não se davam. Aí ele não teve dúvida, chegou aqui e ‘Ah é? É você que está na FUNDAJE? Raus! Rua!’ Mandou embora da FUNDAJE. Aí que entrou o professor Mário César Cubas”. (Entrevistado J)

A comunidade interna reagiu e tentou-se uma argumentação junto ao Prefeito no sentido de reverter este ato. “Ele permitiu que depois da luta aqui interna, que se fizesse uma lista quántupla, sendo que o Mário César Cubas foi o menos votado. Era feito uma lista quántupla, independente de quem fosse o mais votado, ia à consideração do Prefeito, era ele quem escolhia. Ele estava na lista porque já estava aqui, era diretor imposto. Mesmo sendo o menos votado, ele foi o escolhido pelo Prefeito” (Entrevistado A)

Assim, o Prefeito em exercício validou a sua indicação.

A saída da professora Lucia Margarida Currilin Japp da direção geral encerra um período estratégico e inicia-se outro com a vinda do diretor Mário César Cubas.

## Análise do período

Este período, marcado por significativa movimentação na FURJ, favorece a análise de vários aspectos estratégicos da administração. Destaca-se a articulação com diversas instâncias do ambiente externo procurando estabelecer posicionamentos vantajosos para a instituição.

A administração desta gestão atuou na estruturação de vários aspectos, retomando o **processo de crescimento** da FURJ, que apresentou o comportamento da **organização autocrática** (Mintzberg, 1983), na qual o poder é centralizado no executivo principal que controla e dirige por meio de características e qualidades pessoais, encontrando na professora Lúcia ocupando a direção geral as características mencionadas por Mintzberg (1983). Um exemplo disso é a **articulação política** desenvolvida por ela ao utilizar dos seus conhecimentos junto aos órgãos federais em Brasília para obter acesso à informações importantes. Este comportamento corresponde à **abordagem da dependência de recursos**, que segundo o enfoque de Pfeffer e Salancik (1978), é característico das organizações que interagem ativamente com o ambiente buscando manipulá-lo visando o seu próprio benefício. Esta abordagem é encontrada também em outros eventos ao longo do período.

Verifica-se a presença e estratégias **planejadas** ou **deliberadas** conforme definido por Mintzberg (1987), como nos projetos de criação de novos cursos, além da existência das estratégias **emergentes** exemplificadas pelo atendimento à solicitação de implantação do curso de Ciências Econômicas em Jaraguá do Sul.

As propostas de implantação de novos cursos de graduação (Direito e Odontologia) e da implantação dos cursos de pós-graduação demonstram uma **estratégia de desenvolvimento de novos produtos**. (Ansoff, 1990) Os projetos de criação destes cursos possibilitam ainda a análise estratégica sob outros enfoques, uma vez que a intenção expressa nos projetos é a de representariam mais do que um curso adicional a ser oferecido. Principalmente em relação ao curso de Odontologia, o projeto e as declarações dos entrevistados denotam o desejo de se inferir na comunidade, trazendo uma preocupação com o **desenvolvimento social** da região e demonstrava sintonia com as demandas da comunidade externa ao considerar o perfil industrial da região. “Para 1982 estava previsto o colégio oferecer os cursos de protético e assistente odontológico, sanando uma lacuna que se fez

maior a cada ano, numa sociedade que caminha para o aperfeiçoamento das atividades assistenciais, na indústria e na comunidade” (FURJ- PLANO QUADRIENAL 1981-1984)

Além disso, este curso abria a atuação na área da saúde, necessária para consolidar aspirações para a implantação da universidade em Joinville. Esta ação corresponde à **visão voluntarista** que considera que a adaptação organizacional pode ser viabilizada por meio das **escolhas** feitas pelos administradores e que estes podem influenciar o ambiente em que operam. Desta maneira, a FURJ estaria preparando o ambiente para a concretização de uma meta futura e corroborando com a perspectiva voluntarista, a administração procurava **criar condições para a mudança organizacional**. Esta interpretação torna-se mais evidente ainda se for considerado na análise, o evento da tentativa de fusão com a FEJ, pois em conjunto, FEJ e FURJ atendiam as áreas sócio-econômicas, licenciaturas e tecnológica, faltando a área da saúde. O próprio projeto torna isto claro: “A criação do CTS com sua proposta inovadora e avançada, permitirá a implantação do outro alicerce para que o estado de Santa Catarina, pela fusão FURJ (ciências humanas)/FEJ (ciências tecnológicas), visse tornar realidade a primeira unidade regional da universidade estadual de Santa Catarina.” (FURJ CTS:2)

Percebe-se claramente, portanto, a presença de **estratégias deliberadas**. (Mintzberg) e de proatividade ao negociar parcerias junto aos detentores de recursos, que poderiam contribuir para o objetivo da instituição, em conformidade com a **abordagem da limitação de recursos**. A efetivação do curso de pós-graduação para a preparação do corpo docente da futura Faculdade e a aquisição dos equipos, caracteriza **unidade entre formulação e implementação das estratégias traçadas**, constituindo-se numa exceção ao que é mais comumente observado neste sentido, conforme constatado por Mintzberg (2000).

As possíveis **barreiras de entrada** (Porter, 1991) à implantação do curso são superadas pela adoção de **estratégia política** e de **articulação**, quando a diretora procura pessoas detentoras de conhecimento para assessorar no projeto tornando-o aderente às exigências regulatórias.

As vagas do curso de Ciências Econômicas transferidas para São Francisco do Sul, ao mesmo tempo em que atendem a uma demanda daquela comunidade, respondendo ao **ambiente**, denotam uma **estratégia de desenvolvimento de mercado** (Ansoff, 1990).

A questão da fusão com a FEJ encontrava terreno favorável sob vários aspectos, tais como a crise financeira pela qual passavam as fundações educacionais em Santa Catarina, o desejo de concretizar a universidade e a própria movimentação das lideranças educacionais do estado. A Comissão Superior de Estudos, instituída pelo Decreto estadual n.º 7.520 para reformulação e elaboração do Plano Estadual de Educação em comum acordo com as

instituições fundacionais propôs que em Santa Catarina se evitasse a duplicação de meios para fins idênticos, em conformidade com a reforma universitária. Portanto, o **contexto externo** era favorável. Além disso, encontram-se elementos indicadores de que o ambiente intervinha na estratégia da FURJ, pois a proposta de fusão partiu, num primeiro momento, da FEJ, sendo depois, abraçada pela FURJ, caracterizando, para este episódio especificamente, uma visão **determinista**, que considera o ambiente como o grande condutor das mudanças na organização. Deve-se ressaltar, todavia, que a instituição estava consciente e aprovava este direcionamento.

Importante ainda neste período foi exatamente a maneira como ele se encerra. Por meio de uma marcante ingerência do poder público municipal, ao destituir a direção geral. Este fato demonstra a **influência ambiental** sofrida pela instituição e confirma as proposições de Baldrige (1983a) sobre uma das características da organização universitária que é a **vulnerabilidade ambiental**. Valida ainda, a constatação de Hardy (1996) de que o **poder público** desempenha importante papel no processo de adaptação estratégica das instituições universitárias.

#### 5.2.4 Crescimento Contido – O Quarto Período Estratégico

##### a. Evento Crítico VII – Mudança na direção geral gestão Mário César Cubas

A nomeação do Professor Mário César Cubas para a direção geral configura novamente a questão de a FURJ, por ser uma Fundação Municipal, ser entendida como um órgão, um “braço” da prefeitura. Ao se verificar o desenvolvimento que estava se projetando e consolidando para a instituição em função dos vários projetos em implantação, conforme descrito no período anterior de análise deste documento, confirma-se a constatação de que a troca da direção foi um ato político sem levar em consideração os interesses da FURJ. Não se encontrou nenhuma referência de que as comunidades interna ou externa desejassem por isso. Tampouco isso se evidenciou entre as declarações dos entrevistados. Ao contrário, os discursos apontam para uma direção aprovada pela comunidade, como por exemplo, as duas declarações: “Era uma pessoa super comprometida, com uma grande discussão em educação, uma pessoa muito interessante”. (Entrevistado F). “Eu trabalhei com ela [a professora Lúcia], ela procurava levar adiante, apesar de toda dificuldade. Ela estava indo, tentava... A Odontologia já estava vindo, ela conseguiu formar todos os professores. Naquele tempo, quem tinha especialização já era uma grande coisa, ela especializou a todos”.(Entrevistado A)

Com a posse de Wittich Freitag como Prefeito municipal, em 31 de janeiro de 1983, o professor Mário César Cubas foi confirmado no cargo, no qual permaneceu até 1987.

Durante esta gestão a instituição mantém o andamento das atividades já em curso, sem, contudo, haver investimentos. A pesquisa realizada não encontrou indícios da realização de trabalhos que pudessem ser caracterizados como o planejamento de ações por parte da instituição. Esta etapa é caracterizada por um “crescimento contido”, pois observam-se pequenas variações incrementais em função de resultados advindos de atividades já em andamento.

Em termos de ensino, continua o programa de pós-graduação, com a oferta dos cursos de especialização em Contabilidade, Administração de Empresas e Economia Industrial em convênio com a UFSC e UFPR. Na graduação, até o final desta gestão, mantiveram-se os mesmos cursos existentes, havendo no ano de 1984 a ampliação do número de vagas oferecidas fora da sede. Além das vagas do curso de Ciências Econômicas, passou-

se a oferecer vagas do curso de Ciências Contábeis em Jaraguá do Sul. Também são estendidas vagas do curso de Administração para o município de São Bento do Sul. Em Joinville, entretanto, não há movimentações nesta área. O curso de Odontologia não foi concretizado, mesmo tendo todo o seu projeto não apenas planejado mas já em processo de operacionalização (professores capacitados, equipes adquiridos) e com a questão legal em andamento, com carta consulta aprovada e com projeto em apreciação no CEE. “O Mário César Cubas não gostava da idéia da Odontologia, aí foi ficando... foi ficando...” (Entrevistado J)

Em termos financeiros, a FURJ passa por dificuldades crescentes, resultantes de uma série de fatores, tais como a participação pouco expressiva da Prefeitura em subvencionar a instituição<sup>6</sup>, a baixa procura para alguns cursos, a inadimplência dos alunos. O Relatório Anual 1984 demonstra esta situação numa declaração: “(...) O montante deverá ser coberto com o pagamento de parte dos 140 milhões de cruzeiros em atraso dos alunos, que terão que forçosamente quitar com seus débitos quando da efetivação da matrícula para o ano letivo de 1985”. Neste período, acontecia a situação do pagamento dos salários dos professores atrasar, por vezes, por mais de um mês. “[Os professores] ganhavam pouco, muitas vezes nem ganhavam, o salário às vezes chegava atrasado um mês, por muitas vezes nós tivemos isso”. (Entrevistado E) “A universidade tinha assim, sérios problemas financeiros, o diretor na época fazia empréstimos para pagar o salário dos professores de um mês pro outro, assim, uma bola de neve”. (Entrevistado D), confirmado pela observação do Entrevistado J “Na época do Mário César Cubas, ele falava freqüentemente que teve que ir ao banco assinar alguma coisa para garantir o pagamento do salário dos professores”

A direção tratava a questão do pagamento dos salários buscando subsídios nos empréstimos bancários e também no trânsito que tinha com o Prefeito, utilizando-se disto para atender à esta questão emergente. “Ele tinha ainda aquele apoio do Prefeito, quando faltava dinheiro, ele ia buscar, ia buscar pra completar” (Entrevistado A)

Como fator agravante da crise financeira, durante o ano de 1984, movimentos dos alunos promoveram um boicote ao pagamento das mensalidades. Os alunos estavam organizados em diretórios acadêmicos como o DAF – Diretório Acadêmico de Filosofia, que neste período tem atuação direta nas questões estudantis, em consonância com o contexto nacional.

---

<sup>6</sup> Em um momento futuro, professores da área sócio-econômica desenvolvem estudo no qual constatam que a participação da prefeitura no orçamento da instituição era de aproximadamente 1%. Este fato é relatado no referido período na seqüência deste relatório.

As atividades do Projeto FURJ-Comunidade prosseguem em desenvolvimento, configurando-se, neste período, como uma oportunidade para a FURJ aproximar-se da realidade local e perceber o distanciamento entre a instituição e seu ambiente por parte das pessoas que conduziam o projeto. “O projeto FURJ-Comunidade, foi um trabalho bem interessante. Neste projeto começou uma ebulição com relação ao distanciamento, do que não atendíamos. Era um programa que pretendia fazer trabalhos de extensão, comunitários... E neste trabalho, eu creio que se percebeu este distanciamento.” (Entrevistado G)

O distanciamento entre a instituição e a comunidade, descaracterizando inclusive, um traço da sua identidade formado nos seus primeiros anos, tornava-se marcante ao se observar o desenvolvimento que Joinville vivenciava em contraste com a realidade vivida pela FURJ, conforme as observações: “A sociedade joinvilense desenvolvia-se tecnologicamente e também desenvolvia-se em outros campos estratégicas e a FURJ não acompanhava este desenvolvimento, estava à parte.” (Entrevistado G). “Enquanto o contexto local e regional caracterizou-se pelo arrojo no mundo empresarial e tecnológico, a FURJ não avançou, academicamente, em termos de ciência e tecnologia. Nem se postou a reboque do desenvolvimento da Região . Ficou isolada” (Lopes, 1994:88)

O Relatório anual 1984 registra ainda outro fato de relevância: durante este ano a FURJ cedeu área de terra do seu espaço para o SESI, para a construção do centro esportivo, “sendo que favorecerá toda a comunidade joinvilense, bem como a própria FURJ” justifica o relatório. Assim, a FURJ desapropria-se de parte de seu patrimônio. “Escritura [original] com 1 milhão de metros quadrados, depois foi cedendo para a engenharia, depois (...) deu-se de presente lá para eles [o SESI]. Nunca consultaram ninguém... O Prefeito deu pro SESI. No fim sobraram 192 mil metros quadrados” (Entrevistado A)

Os encaminhamentos dados à instituição neste período, somados aos planejamentos da gestão anterior que não se concretizaram pela ruptura da gestão, configuram uma situação crítica para a FURJ, que apresentava problemas nas esferas financeira, de planejamento de ensino, de relações com a comunidade, de administração do seu patrimônio. Estes problemas são expressos nos comentários:

“A FURJ começou bem, ela podia ter ido longe. Por razões políticas foi ficando pra trás, ficando pra trás... ficou uma coisa morta. E Blumenau, que tinha começado também naquele tempo, por outras razões foi para frente e só foi resgatada a UNIVILLE recentemente. Por 15, 20 anos não abriram curso nenhum, por causa da relação política, da ingerência da política.” (Entrevistado A)



“(...) ela foi se degradando. Joinville tinha o maior e melhor curso de Educação Física de Santa Catarina, referência. A FURJ tinha um excelente curso de Matemática, era referência ... Ela foi se degradando” (Entrevistado E)

“Porque a FUNDAJE ficou esse tempo... Ela começou muito bem nos primeiros anos. Havia o desejo, havia pessoas comprometidas. Faltou, provavelmente, uma liderança maior em fazer esta ponte entre esse caminhar e aquilo que daria solidez à instituição. Só a prefeitura jamais daria solidez. Essa ponte com a iniciativa privada não foi feliz. Não sei quais foram os fatores, dentre esses fatores, a gente não foi feliz não”. (Entrevistado L)

### Análise do período

Este período é marcado pelo “**esfriamento**” em relação à movimentação do período estratégico anterior.

A instituição ficou fortemente atrelada ao **ambiente externo** pontuado pelo **poder público** municipal. Apresentou comportamento segundo a **visão determinista**, pois o ambiente foi o grande condutor da mudança na organização, ressaltando-se o fato desta situação **não partir de uma escolha da organização** ou de um posicionamento ideológico organizacional.

A doação de área de terra para o SESI demonstra que a **coalizão dominante não** apresentava uma **visão prospectiva** do futuro. Por outro lado, eventualmente esta negociação poderia envolver alguma negociação estratégica para a instituição, entretanto, não foram encontrados elementos indicativos de uma situação deste tipo. “O SESI lá atrás... São as concepções daquele momento, falta de visão, né? Naquele momento a gente não tem a visão do que é um campus, da sua plenitude. A gente dá uns passos em função da realidade presente e próxima futura e se olhasse para o amanhã... A Engenharia talvez até sim, não é? mas não o SESI. Tá lá o SESI com uma parte imensamente grande.” (Entrevistado L)

Com respeito à não efetivação do curso de Odontologia, percebe-se que o **contexto externo** no que diz respeito às forças estaduais reguladoras ou centralizadoras do ensino catarinense apresentavam diretrizes favoráveis a implantação do curso de Odontologia, conforme pode ser observado no relatório da Comissão Superior de Estudos: “Disciplinar a

expansão dos cursos, promovendo a diversificação da oferta com ênfase nas áreas prioritárias demandadas pelo processo de desenvolvimento das regiões.” Comissão Superior de Estudos (1979:26) Assim, uma vez detectada a concentração nas licenciaturas no oferecimento de vagas no vestibular entre as fundações catarinenses, e detectada também a baixa quantidade de vagas oferecidas na área da saúde, aliada à real necessidade da região em se ter cursos e serviços da área da saúde, percebe-se que há indícios de que o contexto externo não teria justificativas para opor-se a criação deste curso na FURJ.

### 5.2.5 Transformação e o amadurecimento da comunidade acadêmica – O Quinto Período Estratégico

#### a. Evento Crítico VII: A mobilização do corpo docente (1985)

Este é um período muito rico em relação à participação da comunidade acadêmica no redirecionamento da instituição e é uma participação voluntária, da iniciativa da própria comunidade e uma participação que tem papel decisivo no futuro da FURJ.

O quadro que se configurava na instituição era de descontinuidade administrativa, acarretando em falta de planejamento, de investimentos, de uma política de recursos humanos, enfim, falhando na maioria dos aspectos da vida institucional. A atividade de ensino, entretanto, prosseguia, conduzida pelos docentes, que apesar das condições desfavoráveis, continuaram a desempenhar suas atividades. Neste período, a motivação de cada professor, em desempenhar o seu trabalho individual é que fez com que a FURJ continuasse caminhando. Entretanto, a situação tornara-se crítica. Além da descontinuidade administrativa e suas conseqüências, a questão salarial passa a ocupar um papel importante neste cenário, e a necessidade de definição de uma política salarial passa a ser uma questão levantada pelo quadro docente. O contexto nacional também era de mobilização em função do momento pelo qual o país passava.

No contexto nacional a mobilização da sociedade pelas eleições diretas estimulou na FURJ um clima de aspiração por mudanças. A comunidade interna passou a compartilhar a

idéia de que novos rumos deviam ser delineados para a instituição. O sentimento de que a instituição precisava se reorganizar e se reestruturar tomava corpo na instituição, estimulado também, por movimentações locais nas quais participavam professores da FURJ.

(...) os movimentos de professores, na APJ [Associação dos Professores de Joinville]. A APJ já existia, a gente reorganizou a APJ eu entrei num grupo de reconstrução da APJ, compondo a diretoria por 3 gestões. A gente trabalhava todos juntos, foi uma época muito interessante, foi uma das épocas mais interessantes que eu vivi. A gente conseguiu organizar o movimento, a gente tinha um programa de visita às escolas, um programa de levantamento da realidade, de ir até professores, não ficava só nessa coisa ampla, ia lá e sentia de perto como é que era, né. (Entrevistado F)

Começa a haver, então, um amadurecimento das questões que precisam ser resolvidas. Nesse momento, os movimentos estudantis são ativos e mobilizam-se também pelas suas causas, pelo não aumento de mensalidades e também pelas causa da instituição, pois também percebem a necessidade de se buscar caminhos que viabilizassem a FURJ.

A questão salarial mobiliza os professores que começam a se organizar coletivamente no sentido de buscar soluções para este ponto crítico.

Delineava-se gradativamente a associação dos professores da FURJ.

Um outro ponto importante foi a eleição para a direção da faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Pelo estatuto, este cargo era ocupado por indicação, mas à revelia do estatuto, a comunidade interna conduz uma eleição para a direção da Faculdade, sendo eleita a professora Mariléia Gastaldi Machado Lopes. Este fato denota como o clima institucional aspirava por mudanças e democratização.

Neste período acontece um fato importante e decisivo. Em função dos problemas enfrentados pela instituição, o seu dirigente da época, entende que a solução seria incorporar a FURJ a uma instituição de ensino superior particular de Joinville, a ACE – Associação Catarinense de Ensino. Entretanto, as negociações a respeito desta transferência para a ACE são feitas sem o conhecimento do corpo docente. Ao final do ano de 1984 são pagos os salários dos últimos meses, mais o 13º salário e as verbas de férias. Na volta das férias, encontram a notícia da incorporação, conforme foi relatado pela maioria dos entrevistados. “Um dia, na surdina, [o diretor] nos pagou dezembro, 13º, janeiro e fevereiro. Um bolo de dinheiro! Saímos alegres para as férias. Quando chegou fevereiro, nós tínhamos sido vendidos. O dono era o Guimbala.” (Entrevistado A)

O projeto já estava na câmara de vereadores de Joinville, dependendo apenas da assinatura dos vereadores, para que se concretizasse a negociação. Os diretores das faculdades também estavam à parte do processo. As pessoas tomaram conhecimento de forma acidental.

“Houve um caso assim, traumático! (...) Esses quatro diretores, nós quatro, ficamos sabendo, da noite pro dia, pela rádio, que nós íamos ser dados pro Guimbala, que tinha sido negociada a FURJ, é nos ficamos sabendo pelo rádio.” (Entrevistado D)

Tal incorporação não correspondia aos anseios da comunidade acadêmica, que considerou este fato da maior gravidade. Diante desta situação, o corpo docente reage, organizando uma mobilização, coordenada pela professora Mariléia Gastaldi Machado Lopes, em não permitir que a transferência da FURJ para a ACE se efetive. São realizadas várias reuniões e movimentos num período curto de tempo, envolvendo inclusive, algumas reuniões na casa de professores, pois o tempo que se tinha antes que se efetivasse a transferência da FURJ para a ACE era pequeno.

O grupo, então, vai à Câmara de Vereadores de Joinville mostrar e defender a posição dos professores, da comunidade interna, de que a transferência não seria uma solução a contento. E com esta mobilização, com o comprometimento demonstrado para com a instituição, conseguem parar o processo na Câmara e não acontece a assinatura. “Não assinaram porque nós, novamente, nós puxamos um grupo da Faculdade de Filosofia. Eu estava à frente, nós, dia e noite fizemos reuniões com os professores da UNIVILLE e vereadores. Os vereadores estavam todos prontos para assinar” (Entrevistado Y). E como comentado também pelo entrevistado G, “Os professores se uniram e sob a liderança [da professora Mariléia] foram à Câmara dos Vereadores brigar pela instituição. E os professores garantiram, tanto que o poder político ficou a favor. A postura dos professores foi convincente, com fundamento. Ali começou um embrião da universidade, houve um acordar da comunidade.”( Entrevistado G)

As dificuldades enfrentadas pela instituição passavam também pelo distanciamento da comunidade como um todo. Talvez por isso é que num primeiro momento, o projeto da incorporação à ACE não tenha sido questionado pelos próprios vereadores, já que a FURJ era um patrimônio municipal. A comunidade não via o papel e o que representava a instituição, a sua importância. Isto motivado em grande parte por um afastamento da própria FURJ.

[Os vereadores não estavam] nem sintonizados e achando ótimo, que era um problema a menos para o legislativo municipal e para o executivo também municipal. Seria um problema a menos, aquela FURJ dando despesa, aquela FURJ desacreditada, aquela FURJ sem nenhuma visão de futuro, sem projeto político, que FURJ não tinha nenhum plano de ação, eu estava na direção da Filosofia, via isso de perto. Não existia nenhum projeto pedagógico que dissesse assim: vamos fazer quatro reuniões por ano, nem isso. Isso aqui não tinha nada, era um vazio. (Entrevistado D)

O movimento sensibilizou os vereadores e o Prefeito, que então retirou o processo de transferência da FURJ para a ACE, da Câmara de Vereadores. Isto foi uma vitória do corpo docente.

Esta mobilização foi um “acordar da comunidade” nas palavras do Entrevistado G. A partir daí, a comunidade acadêmica passa a assumir a postura de buscar soluções para as questões emergentes da instituição. “Ali começou a se formar o grupo daqui mesmo, lutando pelas causas do povo daqui e com objetivos definidos” (Entrevistado A)

Embora o Prefeito tenha concordado em retirar o processo de transferência da FURJ para a ACE, ele ainda manteve o diretor Mário César Cubas. Mesmo com a manutenção do diretor, que remetia a um tempo anterior em que os professores estavam numa posição mais passiva, a comunidade manteve-se comprometida. A mobilização dos professores para manter a FURJ e o resultado positivo alcançado, alimentaram a expectativa por mudanças e despertaram iniciativas de ação.

Toda esta movimentação aliada ao clima de mudança do contexto externo que influenciava a FURJ, tanto em nível nacional, quanto na própria comunidade mais direta da instituição, como por exemplo, na reorganização da APJ, que vinha ocorrendo desde 1980, ensejou na organização dos professores da FURJ numa associação própria. Um grupo de professores organizou a APROFURJ – Associação dos Professores da FURJ, inclusive aproveitando a experiência na movimentação em torno da organização da APJ. Em 20/02/1986 aprovou-se o estatuto da APROFURJ e a professora Gelta Maria Jönk é eleita a presidente da APROFURJ. “Antes os professores não se movimentavam, depois começa a tomar corpo com a campanha das Diretas Já, que é em 82 e que só assume isso com a APROFURJ. Aí ela passa a ser uma proposta da maioria, porque estava maduro, o pessoal estava a fim.” (Entrevistado F) A associação desempenhou um papel importante neste momento de transformações e conquistas.

O que se tem, então, é a comunidade acadêmica como um todo, tomando ações na direção de se estruturar a FURJ. Um grupo tomando a dianteira na mobilização contra a incorporação pela ACE, outro grupo na dianteira da constituição da APROFURJ. Todos eles com o objetivo comum de se garantir a retomada da instituição.

A comunidade construiu o seu direito à participação. A partir da APROFURJ inaugura-se uma nova etapa na instituição, quando os professores começaram a participar, discutir e reivindicar voz. “As reuniões eram super concorridas. A FURJ tinha 200 professores, a gente tinha 180 nas reuniões, o pessoal era bem comprometido, todo mundo

querendo mudança, querendo outro tempo, querendo ver a coisa caminhar. O pessoal era muito apegado à UNIVILLE”. (Entrevistado F)

Em 1986 volta à tona a questão da fusão entre a FURJ e a FEJ. Em face das dificuldades e da busca de soluções, a fusão configurava-se como uma alternativa. Um dos motivadores desta nova tentativa era o fato do governador do estado ser o joinvilense Pedro Ivo Campos. Sendo o governador originário de Joinville, despertava a expectativa de que talvez tratasse a questão com especial atenção, conforme demonstrado na fala do Entrevistado F: “Acreditava-se que com a eleição do Pedro Ivo, a fusão aconteceria”.

Data do ano de 1986 um documento “Pró-incorporação FURJ-UDESC”. Este documento menciona que a incorporação parece ser a grande saída para que o ensino superior em Joinville tenha alguma perspectiva de evolução no futuro imediato.

A proximidade física entre as instituições favorece uma natural aproximação, que possibilitava que a FEJ ocupasse o espaço físico da FURJ para aulas diurnas e no período noturno a FURJ ocupasse as dependências da FEJ, caracterizando já uma parceria. Como vantagem para a UDESC é ressaltada “uma expansão significativa em termos de clientela, cerca de dois mil alunos e em termos de cursos, oito”. Considera ainda os cursos fora da sede mantidos pela FURJ – em São Bento do Sul e Jaraguá do Sul – como ampliadores da área de atuação da UDESC.

Para a FURJ, a situação financeira precária não era a única motivação. Os problemas estruturais e administrativos que a instituição vinha historicamente enfrentando eram complicadores ao desenvolvimento desejado. Segundo o documento, a expectativa da FURJ era que a fusão representaria a concretização do desejo de fazer parte de uma universidade com todas as vantagens que essa nova situação proporcionaria, já que aos estabelecimentos isolados e de menor porte e tradição não se podia estender a mesma autonomia atribuída às universidades, tais como fechamento de cursos e abertura de novas opções mais adequadas à realidade da região.

Os cursos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da FURJ formavam os professores que compunham os quadros de docentes do município e do estado. Fato salientado no documento como argumento favorável à FURJ:

“É bom lembrar que a Secretaria de Educação que lota cerca de 30 mil professores não tem dado nenhuma contribuição à formação dos licenciados que preenchem os seus quadros. Diferente de outros estados, o estado de Santa Catarina nada investe na formação de seu pessoal, uma vez que não possui ou não é mantenedora de nenhuma instituição formadora de recursos humanos para a educação.”

A argumentação passava ainda por salientar o caráter comunitário e o papel destacado em termos econômicos de Joinville e região perante o estado e apoiado nisso, de certa forma “reivindicar um retorno” para a região.

“Acrescentaríamos ainda que a FURJ, diferente da FEJ é uma instituição estreitamente ligada à comunidade. Seus alunos são da cidade ou região, a maioria dos seus professores exercem alguma atividade dentro da comunidade, portanto nada mais justo o poder público estadual, cuja arrecadação na região é altamente significativa, devolver uma parcela a esta mesma comunidade. É bom lembrar que Joinville, embora de muitas indústrias, é uma cidade de povo pobre, de baixo salário e sem condições para custear ensino superior para melhorar seu padrão de trabalho ou para manter seus filhos na universidade.”

A proposta contempla um cronograma que prevê estudo para incorporação de maio a outubro de 1986 e início da incorporação em março de 1987. Define várias estratégias para viabilizar a incorporação, inclusive marcar encontros com direção da FURJ e da FEJ, o reitor da UDESC, o Prefeito de Joinville, o governador do estado, o ministro da educação, além de candidatos de partidos políticos, deputados, assembléia legislativa, câmara dos vereadores e ACIJ – Associação comercial e Industrial de Joinville. E ainda divulgação na imprensa. Órgão financiador: FURJ e APROFURJ

Entretanto, apesar dos argumentos expostos pela FURJ poderem ser considerados legítimos, o parecer emitido pelo reitor da UDESC, professor Lauro Ribas Zimmer, dá indícios de que o momento não era favorável à fusão. Em parecer de 26/03/1987 denominado “exposição de motivos”, o reitor da UDESC escreveu para o governador um histórico sobre a fusão FURJ-FEJ desde 1979 e colocou seu ponto de vista “neste momento em que o assunto retorna, e antes que prospere dentro de um clima emocional e com forte conotação política, acrescido de uma inevitável pressão da comunidade de Joinville e da FURJ em especial”, faz as seguintes ponderações:

- a. Sendo a UDESC uma universidade recém reconhecida, em fase de implantação, com vários obstáculos a serem superados, o desmembramento de uma parte importante do seu corpo, qual seja, a Faculdade de Engenharia de Joinville, creio que a repercussão dentro da instituição e junto ao Conselho Federal de Educação seria negativa.
- b. Poderiam ser adotados, sob o ponto de vista legal, dois caminhos:
  - i. Absorção da FURJ pela UDESC com processo de transferência de Mantenedora, o que equivaleria a uma estadualização da FURJ, ou
  - ii. Desvinculação da Faculdade de Engenharia da UDESC e a sua união com a FURJ para, no futuro, constituir-se uma nova Universidade.
- c. É óbvio que as duas medidas acarretariam grandes custos ao Estado e a Segunda teria dificuldade de aceitação pela Faculdade de Engenharia. Devo ressaltar que mesmo a chamada “fusão” que seria na realidade uma absorção, também encontrará resistência, tendo em vista, principalmente, a carência de instalações e equipamentos na própria FEJ.
- d. Deve ser lembrado que as Fundações Educacionais continuam atravessando séria crise financeira e tem cobrado com insistência, a aplicação da deliberação do Plano Estadual de Educação, na qual é recomendado que lhe seja conferido, pelo Estado, tratamento igual ao concedido a UDESC.
- e. O próprio programa de Apoio Institucional às Fundações por parte do Governo de Estado não vem sendo implementado por notórias dificuldades econômicas e financeiras.

Mesmo compreendendo que a proximidade física da FURJ com a FEJ estimula e favorece o processo de incorporação, entendo que é necessário um aprofundamento de estudos através de uma Comissão especialmente designada de modo a que se tenha:

1. Um projeto pedagógico previamente definido, ou seja, o que realmente se quer ao final do processo, quais os benefícios para a comunidade, município, região e Estado. Precisa ficar evidente que o único objetivo não é o de resolver os problemas financeiros da FURJ.
2. É necessário que, concomitantemente, se defina uma política de ensino superior para o Estado, em especial para as Fundações Educacionais, com o objetivo não somente de minorar as dificuldades por que atravessam, de reorientar as ações e os reais benefícios do ensino superior, mas também de evitar que prolifere forte pressão para a “estadualização” das demais Fundações Educacionais.

Pela análise do professor Lauro Ribas Zimmer, constata-se que naquele momento, o contexto externo não era propício à fusão entre as instituições. A UDESC, recém reconhecida e em processo de implantação, poderia comprometer um processo em andamento já desde 1982. No estado, poderia repercutir de forma problemática para o governo a incorporação da FURJ, por gerar pressões das demais fundações. Assim, a proposta perdia força e não se viabilizou.

Na FURJ continuavam as articulações. A comunidade queria sair da condição de indicação do diretor pela prefeitura e acontecem mobilizações neste sentido. Conforme relatado pelo Entrevistado D, os diretores das quatro faculdades reuniram-se com o Prefeito para solicitar a eleição direta para o diretor geral. “Nós falamos com o Wittich Freitag, que ele colocasse a mão aqui, que ele deixasse nós termos uma eleição direta, que ele deixasse que a FURJ tomasse alguma força”. (Entrevistado D)

A APROFURJ, então, com a comunidade acadêmica conduz uma campanha para eleição do diretor geral.

Houve uma reação dos professores no sentido de que o dirigente fosse eleito pela comunidade acadêmica e não mais indicado pelo Prefeito. Então daí começou um processo... e até tinha que mudar o estatuto, porque no estatuto constava que a indicação dos diretores principais era do Prefeito, então houve uma movimentação, vários contatos com a prefeitura e tudo. Até que em 1987 se conseguiu que a prefeitura concordasse com esta alteração no estatuto, autorizando, então, a eleição do diretor geral. Então, naquela época, eu recorro que a gente já estava em pleno processo eleitoral, mas não tinha a mudança de estatuto ainda, estava dependendo. (Entrevistado C)

Finalmente, em 1987, o Prefeito concorda em alterar o estatuto da FURJ para permitir a eleição direta para diretor geral. Modificando a estrutura organizacional da FURJ, pelos decretos números 5660/87 e 5661/87, o Prefeito criou os cargos de presidente, vice-presidente e diretor geral das unidades integradas de ensino. Foram nomeados naquela ocasião José Carlos Vieira como presidente e Roberto Busch como vice-presidente.

Concorreram ao cargo de diretor geral, o professor Achiles Júlio Schünemann, do curso de Economia, o professor Carlos Alberto Lessa do curso de Administração e o professor



Osny Piske da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. O professor Carlos Alberto Lessa não pode concorrer porque não atendia o requisito estipulado no estatuto de ter no mínimo quatro anos de atividades na instituição. A disputa ficou então entre os professores Achilles e Osny. Cada um dos dois candidatos tinha simpatizantes dentro da instituição e que apoiaram as respectivas campanhas, reaparecendo aí a questão da polarização que havia na instituição entre as áreas sócio-econômica e das licenciaturas, já que cada candidato era advindo de um dos blocos. No dia 30/10/1970 realizam-se as primeiras eleições para a direção geral da FURJ e o professor Achilles Júlio Schunemann vence como o primeiro diretor geral eleito. A eleição foi bastante concorrida, tendo o professor Achilles vencido por uma margem em torno de 1% dos votos. O diretor eleito toma posse no dia 10 de novembro de 1987, consolidando uma vitória conquistada pela mobilização dos professores e inaugurando uma nova fase de transformações.

#### b. Evento Crítico IX - Mudança estatuto e eleição direta para direção geral

Legalmente o novo diretor estava subordinado a um presidente indicado pelo Prefeito municipal. Este fato engendrou nova reação dentro e fora da instituição, no sentido de se buscar o desatrelamento do cargo de diretor geral (eleito) ao cargo de presidente (nomeado). Em 1988, esta reação conseguiu resultados, pois, por meio de um acordo com o então presidente da instituição, foi possível obter-se uma concessão de procuração ao diretor geral eleito, através da qual este pode exercer amplos poderes na administração da instituição. Tem início então, a gestão do professor Achilles, legitimada pela eleição direta, num movimento que envolveu toda a comunidade.

A gestão tinha vários desafios: a instituição em situação difícil, com necessidade de vários ajustes; os grupos articulados, que ao mesmo tempo em que serviam de base para a direção, tinham reivindicações próprias, como os professores que lutavam pela melhoria dos salários; o fato da margem de diferença de votos ter sido pequena, indicando que eventualmente poder-se-ia configurar uma oposição entre aquelas muitas pessoas que apoiaram, inicialmente, o outro candidato. O professor Achilles procurou chamar para a participação o grupo que apoiou a candidatura do professor Piske.

A instituição, vindo de um período de descontinuidade enfrentava várias dificuldades, constituindo-se em desafios a serem superados. O diretor iniciou por realizar um trabalho envolvendo outros professores, no sentido de estudar a situação e traçar diretrizes. Um grupo começou a se reunir já no mês de fevereiro de 1988 para realizar este trabalho.

E começamos um trabalho na... até no arquivo histórico. A professora Raquel S. Thiago era diretora do arquivo histórico e ela nos cedeu, que era lá no centro, no centro de Joinville, facilitava para gente não ter que vir até o campus, que era distante do centro. Então, esse trabalho foi feito no mês de fevereiro, antes de começar as aulas. Nós começamos com um grupo de professores, era um grupo voluntário de professores que quisessem participar. Esse grupo foi aumentando o número de pessoas, então eu recordo que tinha o professor Avelino Marcante, que foi diretor da Engenharia e também era professor nosso e foi meu primeiro diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão e foi uma pessoa que conduziu essa parte. (Entrevistado C)

Nesta etapa era necessário ter uma consciência melhor a respeito da instituição. “Nós começamos a fazer os pontos fortes, pontos fracos, verificar o que se poderia fazer e começou a criar um movimento. Posteriormente, depois, nós continuamos sempre trocando idéias com professores e tudo” (Entrevistado C)

A situação da instituição exigia uma série de medidas de correção. “Naquela época nós tínhamos uma dificuldade muito grande principalmente considerando os problemas financeiros. Nós não tínhamos ajuda do estado, não tínhamos ajuda da prefeitura, a prefeitura não ajudava nada. Então nós tínhamos as mensalidades dos alunos e as mensalidades dos alunos estavam totalmente defasadas.” (Entrevistado C) Esta situação dificultava a administração da instituição e a própria busca de recursos, conforme menciona o Entrevistado D “Os primeiros meses da gestão do professor Achiles foram muito difíceis porque o professor não tinha um tostão para gerir a Univille. Não existia credibilidade da comunidade e ele não podia prospectar verbas.” (Entrevistado D)

Deve-se considerar que os grupos estavam articulados neste período, incluindo os alunos que tinham um movimento estudantil atuante. Em função da situação, a administração da FURJ decidiu proceder um reajuste das mensalidades, que, entretanto, não foi bem recebido pelo corpo discente. A direção se manteve firme neste sentido.

Qualquer movimento para aumentar as mensalidades, gerava tumulto, greve, e não se conseguia. Então uma das coisas que nós fizemos na nossa gestão para sanear essa situação foi, em primeiro lugar, estudar um preço que pelo menos desse condições de melhorar um pouco o salário dos professores e pagar os salários. Então procuramos reajustar, porque naquela época o preço do curso superior, a mensalidade era inferior ao primeiro e segundo graus em outras instituições, então era um problema sério. Então, nós encontramos uma dificuldade muito grande, tivemos que fazer planilhas de custo, pegar autorização do MEC. Mesmo com autorização do MEC os alunos não concordaram. É... criaram problemas, pegaram os carnês, o DCE na época, pegaram os carnês dos alunos, recolheram, nós cobrávamos contra recibo. Nós fomos firmes na época e dissemos que os alunos que não pagassem a mensalidade nós infelizmente teríamos que considerá-los desistentes. Nem que a gente começasse do zero, se ninguém pagasse, começaria do zero e começaríamos com vestibular para quem tivesse disposto a pagar aquela mensalidade, que era o

mínimo do mínimo pra gente poder avançar. Sorte que maioria dos alunos entendeu. (Entrevistado C)

Em 1988 houve boicote dos alunos para não pagar as mensalidades de agosto a dezembro, que julgavam abusivas. O Conselho Estadual de Educação foi consultado para esclarecer se o aumento era legal e deu parecer favorável à FURJ. Os alunos (DCE) tinham entrado com mandato de segurança e uma ação de consignação de pagamento na justiça, mas não puderam fazer isso em função do parecer do CEE favorável a FURJ. Em 15/12/1988 foi publicada uma nota no jornal A Notícia sobre o boicote dos alunos da FURJ ao pagamento das mensalidades.

A APROFURJ continuava bastante atuante, neste momento articulando a questão salarial dos professores. O diretor garantiu o espaço para negociação.

A gente levava e encaminhava as nossas negociações dessa maneira, então através de projeto político que era de participação, democratização... era esse processo, que teve um papel efetivo durante a gestão do professor Achilles Schünemann. Foi durante a gestão dele que isso se concretizou. Tinha um espaço aberto para nós, ele fazia parte do nosso grupo, ele tinha sido eleito por esse grupo. (...) então a gente tem uma participação assegurada nas negociações salariais internas. (Entrevistado F)

A nota no jornal, de 15/12/1988 sobre o boicote às mensalidades, dizia ainda que os alunos queriam a incorporação da FURJ à UDESC, “é preciso lutar pela incorporação da FURJ a UDESC. É preciso lutar pela concretização dos nossos direitos” citava a nota. O assunto da fusão com a FEJ/UDESC não estava ainda encerrado.

Em 21/02/1989 novamente a FURJ encaminha carta ao governador de Santa Catarina, Pedro Ivo Campos, solicitando a fusão FURJ-FEJ, na qual argumentava: “Temos assistido o surgimento de universidades em cidades do nosso estado que não possuem a representação econômica, populacional e até eleitoral de Joinville”. Buscava o “Fortalecimento da FURJ via incorporação com a UDESC” e citava que já existia integração que surgiu naturalmente em função da proximidade dos *campi* das duas instituições, que propiciou a utilização comum das bibliotecas, salas de aula, auditório, equipamentos, cantina, refeitório e laboratório, além de boa parte do corpo docente ministrar aulas nas duas instituições.

Reforçando, em 14/03/1989, o Prefeito de Joinville Luiz Gomes envia o ofício OF/GP/0256/89 ao governador endossando a solicitação da FURJ e no qual compromete-se a encaminhar à câmara de vereadores de Joinville pedido de autorização para transferir para a UDESC o patrimônio da FURJ em troca de um projeto pedagógico direcionado à futura universidade de Joinville.

Na FURJ foi realizada uma Reunião técnica pró-incorporação FURJ-UDESC no dia 24/03/1989, da qual participaram o Prefeito e o secretário de educação do município de Joinville, o diretor geral FURJ, o diretor da FEJ, além de outros diretores, coordenadores e chefes das duas instituições, principalmente da FURJ e representante do DCE. Nesta reunião houve a discussão da situação atual da instituição e apresentação propostas, tendo sido organizada pelas professoras Mariléia Gastaldi Machado Lopes, Eneida Raquel S. Thiago, Mirian N. Morales Gonçalves.

Nesta ocasião, entre outros motivos, houve resistência de algumas pessoas na FEJ, mais especificamente daqueles que eram professores tanto na FEJ quanto na FURJ. Havia um diretor da FEJ que era professor na FURJ que se posicionou contra a fusão. “Uma parte era totalmente contra, porque achavam que teriam prejuízo.” (Entrevistado F) e a fusão mais uma vez não se efetiva, o que hoje é visto por algumas pessoas da instituição como um ponto positivo, pois não se concretizando a fusão, a FURJ partiu para a sua transformação em universidade. “Aí quando não há mais esta possibilidade, a Mariléia entra com o rumo à universidade.” (Entrevistado F)

Além do acerto nas mensalidades, a gestão do professor Achilles procurou sanear a instituição por outros caminhos. Um deles foi engajando-se num movimento junto a diretores de outras instituições do sistema ACADE, em busca de recursos financeiros no governo estadual.

Foram várias viagens a Florianópolis, três, quatro vezes por semana de ônibus, para economizar, para junto com as outras instituições da ACADE conseguir uma subvenção do estado. Iam os vários diretores para pressionar e conseguir, até que conseguiram. Depois, aqui em Joinville, foi feito trabalho semelhante para que o Prefeito e a câmara aprovassem a Lei Orgânica para repassar uma parte da arrecadação para a FUNDAJE e estas verbas permanecem até hoje. (Entrevistado C)

A partir do trabalho realizado junto à Prefeitura de Joinville, no mês de outubro de 1990 foi aprovada a Lei orgânica Municipal, que destinou 1% do orçamento da Prefeitura Municipal de Joinville para a futura Univille. Com estes recursos iniciaram-se as atividades de capacitação docente, aumento do acervo da biblioteca, bolsas de estudos, elaboração do plano diretor e execução de obras de ampliação das instalações do campus.

Em 1987 os cursos oferecidos pela instituição eram os mesmos criados na época da FUNDAJE. Então, depois de um longo período, em 1988 são criados dois novos cursos, Comércio Exterior e Educação Artística. Os demais cursos estavam devidamente reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação

## Análise do período

Os eventos contidos neste período são “divisores de águas” na vida institucional. Caracterizam uma ruptura em relação aos **padrões internos e externos** relacionados à FURJ, pois representam ações totalmente diversas daquelas que vinham sendo tomadas pela coalizão dominante e absorvidas pela instituição. As alterações vivenciadas pela FURJ denotam que este é um período de **mudança radical** ou **quântica**, na abordagem de Miller e Friesen (1984), pois muitos elementos são alterados ao mesmo tempo. Como estas alterações também ocorreram de forma rápida, caracterizam a **mudança revolucionária**.

A comunidade interna, especificamente o copo docente emerge como um **stakeholder** de fundamental importância, uma vez que mobiliza-se e luta para garantir a continuidade da instituição e para instalar uma nova dinâmica na condução da FURJ e nas relações internas.

Várias pessoas participaram do movimento em defesa da continuidade da FURJ, mas houve uma **liderança** desempenhando um papel importante no movimento.

O corpo docente no papel de **stakeholders**, imprimem à FURJ a conotação da **organização missionária**, definida por Mintzberg (1983), como sendo aquela na qual é utilizada uma ideologia como forma de manter a coalizão externa passiva. Este comportamento é identificado quando os professores organizados vão à câmara de vereadores, que naquele momento configurava-se como um **stakeholder** capaz de dar um direcionamento totalmente novo e diverso aos anseios da comunidade interna, e através de articulações conseguem alterar o quadro e “neutralizar”, de certa forma, o papel deste grupo de influência.

A partir desta análise, identificam-se elementos da visão **voluntarista**, segundo a **abordagem da escolha estratégica**, que considera que as coalizões são responsáveis por manipular o ambiente no sentido de fazer com que este entre em conformidade com os objetivos organizacionais (Miles e Snow, 1978). O sucesso em garantir que a incorporação da FURJ pela ACE não fosse oficializada pela câmara de vereadores evidencia este comportamento. Este fato valida ainda a visão de Child (1997) sobre a escolha estratégica. Para o autor, não se pode entender a escolha estratégica apenas como uma concepção voluntarista, e sim em termos de ação e reação, sendo construída tanto sobre a ação dos atores quanto pela restrição do ambiente. A **ação** do ambiente em estar propensa a permitir a

transferência da FURJ para a ACE ensejou a **reação** da comunidade interna em influenciar e escolher o futuro da organização.

A movimentação interna na FURJ com a articulação da APROFURJ inaugura uma nova dinâmica nos processos internos, possibilitando que a instituição experimentasse a vivência do **modelo colegiado** ou **universitário** que privilegia o processo decisório consensual. Isto é observado na forma de condução da APROFURJ, que representava o corpo docente a partir de discussões e consenso em assembléias, possibilitando uma participação que até então não tinha sido viabilizada para os professores.

A eleição do diretor geral representa outro fator de grande relevância neste período, pois representa uma **ruptura no padrão da estrutura de poder** na instituição. A eleição direta para o cargo responsável pela condução da vida institucional num momento de graves crises, significa a participação da comunidade, evidenciando características do **modelo colegiado**.

Ao mesmo tempo por um lado possibilita a participação, ao reunir professores para os trabalhos que direcionariam a instituição, a condução da gestão pelo professor Achilles apresenta elementos do comportamento **adaptativo**, em função das dificuldades enfrentadas, principalmente na área financeira, impondo a necessidade de sanear a instituição e reestruturá-la. O **modelo político** também se evidencia quando o diretor advindo da área sócio-econômica, integra em sua equipe pessoas que haviam apoiado o outro candidato e advindas das licenciaturas. Isto pode ser entendido como um arranjo de poder entre grupos de interesse, coincidindo com o modelo político descrito por Machado da Silva (1991).

Durante esta gestão, o corpo discente passa também a constituir-se num **stakeholder** importante pela sua participação ativa em tentar influir nos rumos da instituição. As movimentações e ações tomadas por este **stakeholder** na questão sobre as mensalidades, demonstram a existência do modelo universitário, no qual os acadêmicos tendem a não se submeter ao processo hierárquico, reivindicando a participação na tomada de decisões. Baldrige (1971)

Na tentativa de fusão com a UDESC/FEJ, observa-se o comportamento da **abordagem da limitação de recursos**, quando a instituição, através de articulações políticas procura manipular o ambiente visando benefício, pois a fusão possibilitaria à FURJ fazer parte de uma instituição universitária. Percebem-se neste evento também, com as proposições da FURJ e as argumentações da UDESC, elementos da escola do **poder** (Mintzberg) que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação entre organizações na luta pela sobrevivência no ambiente externo.

## 5.2.6 Preparação para a criação da UNIVILLE – O Sexto Período Estratégico

### a. Evento Crítico X - Criação Grupo Rumo à Universidade (1989)

Depois, num outro momento, é que se iniciam trabalhos em direção da busca pela universidade, quando o professor Achilles permite a criação de um grupo para este fim. A professora Mariléia Gastaldi Machado Lopes deixou a função de diretora de ensino, pesquisa e extensão e coordena este grupo, que era formado ainda pelas professoras Ana Laudelina Ferreira, Iolanda Ferreira Mueller, Mariléia Gastaldi Machado Lopes, Raquel S. Thiago e Regina Ignara, depois, integra também o grupo a professora Mariluci Neis Carelli.

Com o intuito de se fazer uma avaliação que servisse de base para a elaboração do projeto da universidade, o grupo realizou um levantamento sobre a documentação da instituição, buscando sua identidade, seus problemas e suas dificuldades. Entretanto, além deste levantamento de dados, era fundamental incluir a comunidade, buscando sua visão da instituição e ao mesmo tempo mobilizá-la no processo de transformação. Começaram então, extensos trabalhos para a viabilização deste objetivo, a começar pela conscientização das comunidades interna e externa, por meio de uma série de ações de articulação.

O grupo tinha consciência do distanciamento da FURJ em relação à comunidade, em função de a instituição ter experimentado períodos de descontinuidade no seu crescimento no passado, e de ainda estar em andamento as ações corretivas da administração do professor Achilles. Além disso, esta consciência era ampliada pelos trabalhos realizados desde 1982 no projeto FURJ-Comunidade. Assim, decidiu-se por iniciar o processo a partir do envolvimento da comunidade. “Este projeto tinha que trabalhar até as questões comunitárias, tinha que levantar as lideranças comunitárias todas, ver o que elas pensavam daquela FURJ que estava ali à parte... totalmente desacreditada, sem nenhuma credibilidade...” (Entrevistado D)

Em dezembro de 1988 realiza-se uma reunião da direção da FURJ com a ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinville, buscando apoio para o projeto. “A gente achava que a comunidade toda devia participar desse projeto e tinha que mostrar o que se queria fazer, porque estava um descrédito grande. Para buscar um apoio, não somente financeiro, apoio geral, de acreditarem na idéia e venderem a idéia, assumirem como deles”.

(Entrevistado E). Entretanto, nesta reunião, a receptividade da idéia não foi boa. “Foi apresentado o projeto na ACIJ. A professora Mariléia foi lá, com mais outros diretores e a gente passou vergonha na época. Eles não acreditavam, não colocavam fé, foi uma reunião muito crítica, muito ruim” (Entrevistado E)

O grupo seguiu trabalhando e em março de 1989 realizou outra reunião, desta vez com lideranças nas áreas econômica e política do município e com lideranças internas à FURJ, que objetivava viabilizar apoios para a elaboração de uma proposta pedagógica para a universidade. “Nós fizemos muitas reuniões com políticos, com forças políticas, sempre vendendo a idéia de universidade”. (Entrevistado D)

O grupo articulou muitos contatos na busca da sensibilização da comunidade.

Uma ocasião nós fizemos, para conseguir chamar as pessoas, uma macarronada para mais de 100 pessoas. Políticos, câmara de vereadores e pessoas da comunidade. Fomos nós que cozinhamos, pedimos emprestado o antigo restaurante da FEJ, limpamos tudo, organizamos, fizemos macarrão pra cento e poucas pessoas. E nessa macarronada, nós juntando as pessoas, nós conseguimos conversar com as pessoas, pela universidade. Nós fazíamos um discurso introdutório e depois nos distribuíamos assim, nós cinco, seis e começávamos a conversar com as pessoas, em grupos. Nós tínhamos esta técnica, foi muito articulado. (Entrevistado D)

No mês de maio de 1989, o CEPE – Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão formalizou a criação do Grupo de Trabalho “Rumo a Universidade”, responsável por coordenar os trabalhos para a criação da Universidade da Região de Joinville. No mesmo mês, o grupo realiza uma pesquisa com a comunidade interna. Um fato relevante é que na própria comunidade interna, ao mesmo tempo em que havia grupos de pessoas com idéias maduras, querendo a universidade, algumas pessoas constituíram blocos que se revelaram como um obstáculo, principalmente pelo descrédito em relação à proposta de se construir uma universidade a partir da FURJ. “A gente acreditava muito nisso, mas a grande comunidade não acreditava – a comunidade interna, eles faziam chacota, diziam que o grupo ia perder o rumo, isso não ia mudar em nada, que isso nunca ia ser universidade, havia um descrédito muito grande”. (Entrevistado E)

Este contexto exigiu que o grupo estivesse bem convicto da proposta, pois configurou-se como um obstáculo adicional, além dos problemas estruturais que se apresentavam.

A professora Mariléia (...) organizou o grupo e lutou contra o descrédito, o desinteresse das facções que não tinham este olhar de prospecção. Ela teve a visão, eu reputo todo o mérito a ela, porque ela teve a visão, a coragem de conduzir o grupo e de enfrentar aquilo que era mais terrível, que era uma comunidade acadêmica adversa à idéia e uma comunidade local, não adversa, mas não sintonizada. A coisa não era não acreditar, não viam como necessária, não viam a importância, o significado da universidade para a região. Ela tinha a visão, a concepção junto com o grupo. (Entrevistado G)



Ressalta-se, entretanto, que nesta questão do descrédito em relação à universidade, embora em alguns momentos os entrevistados mencionem ‘a comunidade acadêmica’, dando uma idéia de todo, esta “oposição” não abrangia a comunidade como um todo, mas relacionava-se a algumas pessoas e grupos. Isto confirma-se na declaração do Entrevistado G “[O descrédito era] da instituição. Não da direção, mas das pessoas, chefes de departamento, diretores das faculdades, havia um descrédito que este grupo não chegaria a lugar nenhum. Havia um descrédito de uma parte da comunidade acadêmica e da cidade, não porque não acreditassem, mas porque não tinham esta visão não pensavam numa universidade para cá, não julgavam interessante, que precisasse.” (Entrevistado G)

Portanto, era fundamental incluir a comunidade interna, buscando sua visão da instituição e ao mesmo tempo mobilizá-la no processo de transformação. Realizou-se, então, uma pesquisa participante, utilizando a Técnica Delfi<sup>7</sup>, considerada pelo grupo “Rumo a Universidade”, como adequada aos objetivos de se ter envolvimento e participação de um maior número de pessoas na etapa inicial.

“O grupo caminhava, com a certeza de que a FURJ tinha todas as condições de transformar seu projeto pedagógico, mas seria necessário proceder a uma pesquisa que revelasse, com dados reais, os anseios e objetivos da comunidade acadêmica. Com essa finalidade foi utilizada uma metodologia participativa, com envolvimento crescente da comunidade interna. Através de debates, reuniões e de uma pesquisa dirigida às lideranças qualificadas, dos diversos departamentos, cursos e setores da FURJ”. (Lopes, 2001:44)

A pesquisa realizada constituiu-se de dois questionários, envolvendo diretores, chefes de departamento, coordenadores de curso e estudantes participantes do Diretório Central dos Estudantes e Centros Acadêmicos, totalizando 37 pessoas (que responderam aos questionários). As três afirmações que obtiveram o maior grau de concordância, sendo a primeira a que mais concordância apresentou foram:

“A FURJ precisa definir um projeto institucional que deverá guiá-la nos próximos anos”.

“A FURJ hoje precisa ser viabilizada. Para tanto, a comunidade como um todo precisa se conscientizar para um projeto de constituição de nossa universidade, todos juntos”.

“A FURJ é a instituição de ensino superior mais importante para a região em que está situada, porém, não tem o devido reconhecimento da comunidade”.

---

<sup>7</sup> A Técnica Delfi de pesquisa foi criada na década de 50 para obter opiniões de grupos de pessoas envolvidas em processos decisórios.

Esse resultado indicava a necessidade da elaboração de um projeto que orientasse a evolução futura da instituição, confirmava a percepção do distanciamento da comunidade e da sua região de abrangência e apontava para a premente necessidade de se integrar a FURJ à comunidade, repensando o seu projeto institucional. A pesquisa apontou ainda, problemas administrativos organizacionais.

Procurou-se também o apoio do Prefeito de Joinville na época, o Sr. Luiz Gomes, realizando reuniões e em junho de 1989 procedendo a uma entrega simbólica o anteprojeto da Carta Consulta ao Prefeito. Simultaneamente ao envolvimento das comunidades externa e interna, buscou-se o contato e o envolvimento com pessoas externas ao contexto mais próximo da FURJ, mas que detinham conhecimentos que eram importantes para o objetivo da instituição. Foi contatado então, o professor Ignácio Ricken, que passou a assessorar a equipe da FURJ na elaboração da Carta Consulta.

O professor Achilles permitiu que viesse um consultor, um professor da UDESC, que já tinha assessorado a FURB, a UNISUL. (...) Ele tinha sido reitor da FURB e feito parte do Conselho Federal de Educação. Ele nos orientou para que conseguíssemos ir num encontro de reitores em São Paulo e nós fomos, aonde nós íamos tentar granjear a simpatia de uma conselheira, que foi a Dra. Zilma Parente de Barros, para ver se ela aceitaria relatar a nossa Carta Consulta. (Entrevistado D)

Até então, a FURJ não tinha trânsito junto aos conselhos de educação ou contato com pessoas que pudessem prestar consultoria sobre a elaboração da Carta Consulta. Portanto, o contato com o professor Ricken e outros, que gradativamente passaram a contribuir com este trabalho, constituiu-se num passo importante para o processo em desenvolvimento.

A vinda desse professor foi estratégico porque ele já tinha trabalhado como consultor e trabalhava nos bastidores do CFE e do CEE e já tinha sido conselheiro. A FURJ não tinha canal nenhum com os órgãos do MEC de Brasília e não tinha canal nenhum com o CEE. Nós tínhamos que ter algum canal, abriu canal através do professor Ricken. (...) Aí nós conseguimos agregar uma outra pessoa importante que era o professor Lauro Zimmer, já tinha sido reitor, um excelente reitor da UDESC, que já tinha sido pessoa ocupando vários cargos no estado, tinha sido conselheiro também. E o Lauro Zimmer nos ajudou muito, muito, muito. Não só daquele momento em diante, mas até hoje nos ajuda. Ele é do CFE. Ele nos socorreu em momentos assim chave, para que a universidade tivesse os seus objetivos atingidos, em termos burocráticos e legislativos. Politicamente ele foi, o Lauro Zimmer, importante. Nós também conseguimos granjear a aderência e ajuda do reitor da Univali, o Dr. Vilela, de Itajaí. Ele vinha aqui, nos ajudava, foi um suporte pra nós. (Entrevistado D)

O Grupo Rumo à Universidade, assessorado por estas pessoas que detinham conhecimento deste processo, elaborou a Carta Consulta, apresentando a proposta de formação da universidade. A carta descrevia as condições da FURJ para ser uma universidade e mostrava dados de Joinville e de municípios da região. Descrevia as condições populacionais e de educação, a política de saúde, as condições econômicas. “A condição

econômica, principalmente, foi o que deu mais força pra que surgisse a universidade, a própria pujança da cidade”. (Entrevistado E). Em março de 1990, a Carta Consulta é protocolada no Conselho Federal de Educação sob o número 23.001.000.405/90-95.

No ano de 1990, encerrou-se o período de gestão do professor Achilles e aconteceram novas eleições para a direção geral, conforme previsto no estatuto. Concorreram a professora Mariléia Gastaldi Machado Lopes, apoiada pela Filosofia e o professor Carlos Lessa, apoiado pela área Sócio econômica.

#### b. Evento Crítico XI – Eleição para direção geral – Gestão I Mariléia I

Nas eleições para a direção geral de 1990, na qual concorriam a professora Mariléia Gastaldi Machado Lopes e o professor Carlos Lessa, vence a professora Mariléia, que como diretora geral dá continuidade ao processo de criação da Universidade da Região de Joinville. Em 20/11/1990 iniciou a primeira gestão da professora Mariléia como diretora geral. Esta gestão foi marcada principalmente pela elaboração do projeto da universidade.

No início de 1991, no mês de fevereiro, foi entregue nova versão da Carta Consulta, que precisou ter algumas alterações a partir de exigências do Conselho Federal de Educação. Então, em 03/04/1991 a Carta Consulta é aprovada no CFE, através do Parecer número 199/91 e Processo número 23.001.000.465/90-95.

“A carta consulta foi aprovada em 91 no MEC. Foi o primeiro grande feito. Ter uma carta consulta aprovada no MEC, nos dando o direito de montarmos o projeto de viabilização da universidade. Detonamos o processo, o MEC estava apoiando que esta instituição se transformasse em universidade e montasse o seu projeto. Foi um momento muito feliz para o grupo. O grupo comemorou muito. Foi muito feliz para a FURJ toda”. (Entrevistado D)

A partir desta aprovação, tem início outra etapa no processo de criação da universidade - a elaboração do Projeto UNIVILLE, o que exigiu a participação dos diferentes setores pedagógicos e administrativos da instituição. Então, durante o ano de 1991, a instituição dedicou-se ao processo de elaboração do projeto UNIVILLE. A partir do mês de junho deste ano, foi instalada pelo CFE, a Comissão de Acompanhamento, tendo como relatora a Professora Dra. Zilma Parente de Barros. Nesta etapa também foi necessário

empenho do grupo. “Eram reuniões enormes que a gente fazia aqui com vários níveis de pessoas participando, cansativas, pesadas.” (Entrevistado E).

“Foi muito penoso fazer o projeto. Foi muito difícil, muito difícil, muitas exigências, desse grupo, do MEC, muitas exigências, muitas. Nós sem possibilidades, o grupo trabalhou muito, a professora Raquel, a professora Iolanda, trabalharam muito.” (Entrevistado D)

“Tinha que enxergar a universidade nos seus próximos 5 anos, projetando essa universidade. Uma universidade que nasceria ainda. Então isso foi um exercício, tirado cada parte foi tirada a fórceps, que nós teríamos que projetar a universidade com todos os seus cursos, laboratórios, professores, órgãos dentro da universidade, centros de pesquisa, plano diretor, construção física, biblioteca, plano de informatização, tudo nos mínimos detalhes, tudo aberto, detalhado, um planejamento super detalhado”. (Entrevistado D)

No mês de dezembro de 1991 o projeto foi aprovado para implementação, pelo CFE, através do Parecer número 199/91. Acontece uma alteração na legislação, foi promulgada a LDB, passando para o estado a responsabilidade de fazer os credenciamentos. Então, o Conselho Estadual de Educação passa a se o responsável pelo acompanhamento do Projeto UNIVILLE.

O ano de 1992 representa uma nova etapa para a FURJ/UNIVILLE. Com a aprovação definitiva do Projeto UNIVILLE, inicia-se oficialmente o prazo de 3 a 5 anos para concretização do projeto. A partir de 1992, a instituição dedicou-se à criação das primeiras condições para tornar viável a execução do projeto, sendo que os anos de 1992 e 1993 foram decisivos para que o Projeto fosse viabilizado. Várias mudanças ocorreram tanto em nível administrativo quanto pedagógico.

Com recursos gerados pela Lei Orgânica Municipal, iniciaram-se as atividades de estruturação, abrangendo capacitação docente, aumento do acervo da biblioteca, bolsas de estudo, elaboração do Plano Diretor e execução de obras de ampliação das instalações do campus. Estruturalmente, houve o aumento da área construída. Foi realizada também a modernização da área administrativa, com informatização da contabilidade e implantação de um programa de gerenciamento financeiro global. A biblioteca também recebeu investimentos para a melhoria do seu acervo. Um aumento do número de títulos foi viabilizado, além da compra, por uma campanha realizada junto ao Rotary Club de Joinville e à RBS TV, intitulada Campanha “Preencha este vazio” que mobilizou a comunidade a fazer doações para a biblioteca. Assim, começam a ser delineadas novas relações com a comunidade, iniciando um processo gradativo de reconhecimento.

Na área do ensino, o setor de pós-graduação iniciou um programa de capacitação docente para atender a legislação. Na graduação, houve a ampliação de cursos oferecidos e a

ampliação da atuação geográfica da FURJ. Em São Bento do Sul, a partir de 1992, foi ofertado o Curso de Ciências Contábeis e em São Francisco do Sul, atendendo a necessidades regionais, a FURJ implantou, a partir de 1993, o Curso de Ciências Econômicas (Parecer nº 246/92/CEE/SC, de 22/09/1992), com a transferência de 50 vagas do curso mantido em sua sede, sob o Parecer nº 205/94/CEE/SC de 27/09/1994.

Em Joinville, no ano de 1993, além do reconhecimento dos dois cursos novos, Educação Artística e a Habilitação em Comércio Exterior do curso de Administração, são criados dois outros cursos: Química Industrial e Ciências Biológicas. Estes dois cursos foram escolhidos para que a instituição ingressasse nas áreas de saúde e de tecnologia. A FURJ não atuava ainda nestes campos e era necessário abranger estas áreas. “Cursos estratégicos para abrir as áreas da saúde na concepção nova da universidade foram dois: Biologia e Química, para a área de saúde e de tecnologia, que não tínhamos nada na área tecnológica, também na área da saúde”. (Entrevistado G)

Estes dois cursos além de atenderem a questão da atuação nas áreas de saúde e tecnologia, estavam de acordo com a proposta pedagógica que se planejava para a instituição, conforme relata o Entrevistado E: “Química e Biologia, foram os dois primeiros e deles, daí vieram crescendo, daí aos poucos os outros cursos. Estes, para abrir esse caminho e porque a nossa concepção era uma concepção ecologizante, então não podia faltar nem Química, nem Biologia. Então foram os dois primeiros cursos que fechavam com os objetivos que a gente tinha proposto, e com a concepção de universidade, com o perfil da universidade, com a proposta pedagógica.” (Entrevistado E)

Em outubro de 1992 foi criado o programa de avaliação institucional, como um instrumento de aperfeiçoamento da qualidade do ensino e em novembro realizaram-se eleições para novos diretores de unidades, chefes de departamento e coordenadores de curso. Além disso, iniciaram-se adequações curriculares nos cursos já implantados.

No ano de 1993 acontece a instalação da Comissão de Acompanhamento, presidida pelo professor Dr. Walter F. Piazza, conselheiro do CEE. A partir de então, inicia-se o processo de credenciamento da UNIVILLE.

## Análise do período

Na criação do Grupo Rumo à Universidade, a análise estratégica não estará focada na direção geral. Neste caso, os *stakeholders* são aquelas pessoas atuantes no grupo.

Os acontecimentos e a condução das ações dentro da FURJ evidenciam, como no período anterior, a influência do **ambiente** nos rumos organizacionais. Confirma-se assim, a observação de Miles e Snow (1978) sobre a pressão que o ambiente exerce no sentido de provocar um contínuo processo de adaptação.

O **modelo político** de formulação de estratégias caracteriza este período, ao se constatar que a tomada de decisão não sofreu apenas a influência da comunidade interna, mas também de grupos externos, segundo caracterizado por Mintzberg (1983). Houve a iniciativa de envolver e considerar estes dois grupos na formulação das estratégias em direção ao objetivo da instituição e assim buscar o apoio destes *stakeholders*. O envolvimento era necessário pois a FURJ não dispunha naquele momento, de todos os recursos necessários ao alcance do seu propósito, revelando que seria necessário adotar o **modelo da dependência de recursos**.

Dentro da perspectiva do modelo político, observam-se os tipos de **organização aristocrática** e **missionária** descritos por Mintzberg (1983). Aristocrática à medida que o poder estava focado na principal liderança da coalizão interna (neste caso, o grupo Rumo à Universidade), sendo este papel assumido pela professora Mariléia, que por meio de suas características pessoais coordenava e dirigia o grupo. Esta abordagem permeia todo este período e ainda tem influência nos períodos estratégicos posteriores, já que outra característica deste tipo de organização é a ausência virtual de jogos políticos internos, pois espera-se que os demais atores expressem lealdade ao líder ou deixem a organização.

A **organização missionária** utiliza uma ideologia como forma de manter a coalizão externa passiva e integrar a coalizão interna, neste caso, a ideologia pela universidade mantendo o grupo unido apesar das dificuldades e **barreiras** encontradas na forma de uma **resistência às mudanças** que se delineavam para a instituição.

A percepção de um ambiente externo favorável à criação da universidade foi um fator relevante para que a instituição se desenvolvesse nesta direção. Em todo o estado havia movimentações em torno da criação das outras universidades do sistema ACADE.

O cenário era favorável e o clima também era favorável a esta movimentação. (...) e todo mundo que tinha clareza, que tinha sintonia com este cenário, deste clima, foi favorável à criação da universidade. (...) Já existia esse movimento no estado e existia também essa aquiescência do MEC, porque julgava importante que houvesse um desenvolvimento do ensino superior, queria que houvesse oferta, porque havia muita demanda reprimida e Joinville tinha demanda. Foi com este cenário e este clima favorável, e muitas pessoas na UNIVILLE acreditando e interessadas, que começaram a se aglutinar para empreender o processo de transformação da FURJ, o processo de criação da universidade. (Entrevistado G)

A fase do detalhamento do projeto exigiu um grande esforço de **planejamento** por parte do grupo, pelas próprias exigências que um processo de criação de universidade exige e também pela condição em que a instituição se encontrava. Então, começa a haver uma mudança no seu padrão estratégico (Mintzberg, 1987), pois estabelecem-se **estratégias planejadas** ou **deliberadas**. Conforme Mintzberg (2000) destaca, nem todas as ações pretendidas são de fato concretizadas, sendo constatada tal observação na implementação do Projeto UNIVILLE.

### 5.2.7 Criação da UNIVILLE –O Sétimo Período estratégico

#### a. Evento Crítico XII - Gestão Direção Geral Mariléia II (1993)/ Aprovação da UNIVILLE (1995)

No ano de 1993, acontece novamente a eleição para a direção geral. Candidatam-se ao cargo, a professora Mariléia e o professor Nelson Trigo, do curso de Ciências Contábeis. A professora Mariléia vence as eleições num pleito bastante disputado.

A gestão se inicia com a direção composta pela professora Mariléia Gastaldi Machado Lopes como diretora geral, a professora Eneida Raquel S.Thiago no cargo de diretora de pós-graduação, pesquisa, extensão, a professora Ivone Moreira como diretora de ensino e o professor José Francisco Payão no cargo de diretor administrativo e financeiro. Mais tarde, em 1994, a professora Sandra P L Camargo Guedes passa a ocupar o cargo de diretora de pós-graduação, pesquisa, extensão e o professor Waldir Luchtenberg, o cargo de diretor administrativo e financeiro.

Além da implantação do Projeto UNIVILLE, esta gestão é caracterizada também por dissidências. A partir desta gestão, acontecem divergências ideológicas no grupo que estava conduzindo o processo de criação da universidade. Estas divergências culminam na saída da instituição, uma a uma, das professoras Iolanda, Raquel e Regina. Essas dissidências, aliado a outros fatos vão gerar grupos de oposição à gestão dentro da universidade.

Nesta gestão continua o processo de criação da universidade, agora na etapa de credenciamento. De abril de 1994 a maio de 1995, quinze comissões integradas por professores nomeados pelo Conselho Estadual de Educação visitaram a instituição para verificar os diferentes cursos de graduação. A instituição continua contando com o apoio de pessoas estratégicas em termos de conhecimento e que assessoram a equipe na condução do processo em curso. “O professor Piazza, que foi o conselheiro (...) ficou um ano aqui conosco, trabalhando para a universidade. (...) não era só um relator, mas ele foi quem orientou tudo, o que precisava mudar para ser universidade, o que precisava incrementar, o que não precisava, o que tinha que fazer no relatório, os gráficos, os quadros, tudo, o processo todo.” (Entrevistado E) Havia agora na instituição, um outro grupo destinado ao processo de credenciamento da universidade, que tinha a responsabilidade de escrever um relatório para cada item do projeto, detalhando os avanços da implantação.

Continuam as ações de estruturação. O campus de São Bento do Sul muda em 1994 para um novo prédio, no centro da cidade. Além da mudança de espaço físico, outras medidas foram tomadas. Entre elas, a contratação de uma coordenadora pedagógica.

A implantação do projeto continua sendo realizada, com mudanças sendo implementadas, a instituição sendo estruturada administrativamente e pedagogicamente para viabilizar a criação da UNIVILLE, entretanto, ainda ocorrem problemas de ordem administrativa e financeira.

Em 1994, havia o descontentamento do corpo discente, que se mobilizou através do DCE e decidiu depositar as mensalidades do mês de abril daquele ano em juízo. Este ato provocou um impasse na instituição, pois com os valores depositados em juízo, a FURJ não tinha receita para continuar com suas atividades. Este fato gerou uma série de reuniões do Conselho de Administração nas quais participavam representantes do corpo discente. Criou-se uma comissão, composta por três professores, três alunos e um funcionário, todos com experiência em Contabilidade, com a atribuição de fazer o levantamento da situação econômica e financeira da instituição, visando à obtenção de dados que serviriam de subsídios nas negociações das mensalidades em questão. (FONTE: Ata 06/94 do Conselho de Administração da Univille, de 2 de maio de 1994.). Esta comissão apresentou, então, em



07/06/1994, o resultado do estudo, no qual detectou uma série de problemas administrativos, que comprometiam a instituição. O professor Fernando Bahiense era um dos integrantes desta comissão.

A partir de então, foram implementadas várias modificações em nível administrativo, que resultaram na estabilidade financeira da instituição a partir do ano de 1995. (FONTE: ata01/95). “Aí foi convidado um diretor da Hansen, o Valdir, que era diretor da administração, depois acho que pró-reitor de administração, não me lembro bem agora, e ele modificou, transformou a área financeira, era e é professor aqui. Ele não podia ficar 40 horas, então saiu e entrou o Fernando Bahiense, que continuou um processo que ele já estava implantando”. (Entrevistado E)

Estas reformas administrativas projetaram a FURJ em nível estadual como exemplo de gestão dos seus recursos, tendo inclusive recebido convites para expor seu plano administrativo a outras fundações e universidades.

A estabilidade financeira é demonstrada na reunião do Conselho de Administração em 25/05/1995, quando o conselheiro Fernando Bahiense apresentou quadro de indicadores econômicos referentes aos anos de 1992, 1993 e 1994. Nesta reunião foram apresentados vários índices financeiros que demonstravam que a melhora situação financeira da FURJ em 1994. (FONTE: ata n. 01/95 do conselho de administração, de 25/05/95)

Além das reformas administrativas, os movimentos do corpo discente que permearam os períodos anteriores, não têm ação significativa neste período, caracterizando um período de calma, para esta gestão, em relação a este fator.

Continuando o processo de estruturação e preparação da instituição, neste ano foi ainda, aprovado o plano de capacitação docente e realizada análise do plano de cargos e salários do corpo técnico e administrativo.

Paralelamente à estruturação que acontecia no campus de Joinville, o Conselho de Administração decidiu por construir um campus também em São Bento do Sul, o que contribuiria para a consolidação da universidade. Acontece, então, um incidente que resulta na doação de um terreno para o campus São Bento do Sul.

Eu lembro claramente que eu explicava aos alunos, fechando a formatura, alunos de Administração, que o Conselho de Administração tinha me autorizado a comprar um terreno de 70 mil reais, mas nós não achamos um terreno grande porque é muito acidentada São Bento e os grandes eram muito caros, que eles tivessem paciência. E não sabia que na mesa, o patrono era um senhor muito rico, eu não o conhecia. Os alunos me deram nesse momento uma placa com um texto bíblico e eu li o texto bíblico, lembro perfeitamente, e fiz uma alusão a que eles tivessem esperança. Eu creio que isso sensibilizou esse empresário, porque eu nem sabia que ele era rico. Isso foi num sábado. Na segunda feira, ele mandou o contador dele me ligar e pediu para que eu subisse e escolhesse o terreno, que ele tinha muitos, o que eu quisesse, para construir a

universidade em São Bento. Eu creio que foi assim um golpe de sensibilização e sorte. Estar com a pessoa certa e sensibilizá-la. (Entrevistado Y)

Assim, o engajamento e comprometimento de lideranças locais contribuíram para a viabilização do campus São Bento do Sul. “A comunidade é diferente, são engajados socialmente.” (Entrevistado E)

O crescimento que a instituição vinha empreendendo em Joinville, aliado ao perfil da diretora, contribuiu para este engajamento em São Bento do Sul, na percepção do Entrevistado E.

A professora [Mariléia] articulou muito. Ela sempre teve esse perfil, (...) que vai e mostra o que fazemos aqui na UNIVILLE (...) Fala muito bem, foi mostrando o potencial da UNIVILLE e eles também foram percebendo que aqui também crescia, então eles acreditavam que lá em São Bento do Sul fosse a mesma coisa. Eu vejo que eles são mais voltados para a comunidade. Eles acreditaram na idéia, acreditaram na UNIVILLE. (Entrevistado E)

Um ponto importante para a consolidação da universidade foi a aprovação dos estatutos da FURJ e da UNIVILLE e do Regimento Geral da UNIVILLE. Estes documentos mudaram a estrutura dos órgãos superiores e deliberativos da instituição, contemplado a futura universidade, instituindo a reitoria com o reitor e três pró-reitores, pró-reitor de pós-graduação, pesquisa e extensão, pró-reitor de ensino e pró-reitor de administração.

Em decorrência do Processo de Reconhecimento UNIVILLE e em atenção à Resolução nº 23/93/CEE/SC, em 1995 elaborou-se o Plano Quinquenal (1995/1999) com o objetivo de demonstrar as perspectivas de crescimento da nova Universidade, bem como as melhorias qualitativas e quantitativas em todos os seus setores, abrangendo o planejamento do ensino, da pesquisa e da extensão, a política institucional de recursos humanos, planejamento quanto às instalações físicas e materiais, plano de informatização, o plano para implantação do modelo organizacional e o planejamento econômico e financeiro.

Esta gestão caracteriza-se por conquistas, tanto físicas quanto na estrutura administrativa, prevendo e possibilitando a implantação da universidade. E no campo das relações internas, parece haver uma mudança em relação aos procedimentos anteriores. Em contraste com períodos de significativa participação da comunidade interna, que vivenciou e participou de processos importantes na vida institucional, tais como a mobilização contra a incorporação da FURJ pela ACE, as negociações salariais coordenadas pela APROFURJ, a significativa conquista do direito de eleger o diretor geral, acontece um “esfriamento” na participação da comunidade interna. O contexto do ambiente pode ser apontado como uma causa desta situação, já depois de um período de significativas mudanças era necessário proceder às estruturações que dariam fundamento à conquista almejada pela instituição – a

Universidade da Região de Joinville. Contudo, algumas decisões administrativas parecem encaminhar para uma burocratização nos procedimentos e um estilo de liderança mais centralizador. Por exemplo, o Plano Quinquenal previa que o acesso ao FAP (Fundo de Apoio à Pesquisa) estava condicionado não somente aos pareceres do Comitê de Avaliação de Projetos de Pesquisa e do CEPE, mas também da Pró-Reitoria de Administração. (Univille, 1995).

Ocorreram ainda, dissidências no grupo que liderava o processo de transformação da instituição. Das professoras que formavam o grupo pioneiro Rumo à Universidade apenas uma permaneceu na instituição. Na seqüência, outras três professoras que participaram da direção, entre 1993 e 1996, deixaram a equipe em razão de divergências de pensamento. Alguns destes afastamentos ocorreram por iniciativa das próprias pessoas, mas alguns acabaram culminando, em destituição de cargos ou desligamento da instituição. Alguns destes afastamentos causaram um certo mal estar na comunidade interna na visão de alguns entrevistados.

Em resultado de todo o trabalho realizado em prol da criação da universidade, em novembro de 1995 a Comissão de Ensino Superior do Conselho Estadual de Educação aprovou por unanimidade a criação da Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE. E conforme previa a legislação, em 14/08/1996 a UNIVILLE foi credenciada pelo Presidente da República.

Com o reconhecimento como universidade, a UNIVILLE passa por um outro ritmo de crescimento, pois este *status* deu-lhe condições de para trabalhar com mais autonomia, consolidando seu Projeto. Além de continuarem os processos de capacitação docente, oferecimento de pós-graduação, foram abertos novos cursos e realizados vários investimentos na estruturação da universidade recém criada.

#### Análise do período

Nesta gestão continuam os elementos do **modelo político**, na articulação de forças em prol do Projeto, embora com menor intensidade. Mantêm-se também semelhanças com períodos anteriores no sentido de que as rupturas no grupo que conduzia o processo podem ser

entendidas segundo os preceitos da **organização autocrática**, no qual espera-se a lealdade ao líder.

Entretanto, este período começa a introduzir um novo padrão nas estratégias da instituição, mais especificamente na maneira como é tratado o **poder** entre os grupos internos conflitantes. Inaugura-se uma fase que demonstra elementos do modelo burocrático, embora este comportamento seja mais acentuado no período seguinte. No **modelo burocrático**, a padronização de habilidades e de procedimentos possibilitam a execução dos trabalhos de forma racional no que se refere às decisões rotineiras. Esta abordagem parece ter funcionado como um inibidor das ações, aliado-se ao contexto de um período de relativa calma, a partir desta gestão, tem-se a supressão do **modelo colegiado ou universitário**, marcado pela participação e representatividade do período anterior. Algumas entrevistas deixam transparecer o ressentimento em relação a isto, atribuindo um sentimento de perda em relação à participação vivenciada anteriormente.

A situação problemática quando das manifestações do corpo discente foi o desencadeador da **reestruturação administrativa** que se procedeu e que trouxe resultados positivos para esta gestão. Não se deve deixar de considerar, entretanto, que o **ambiente** naquele momento apresentava características favoráveis, tanto internamente quanto externamente, pois a instituição já passava a desfrutar de um contínuo **reconhecimento** por parte da comunidade externa, como resultado do grande trabalho desenvolvido até então.

Confrontando-se o Plano Quinquenal 1995-1999 verifica-se que muitas das ações planejadas não foram executadas, o que pode indicar mudanças e **adaptações estratégicas** ao longo do tempo, uma vez que foram feitos investimentos em setores não contemplados no plano, indicando redirecionamentos em função de exigências impostas.

Esta fase, marcada pelo início da implantação do Projeto da UNIVILLE corresponde a uma estruturação que representa um grande desenvolvimento da instituição, que acontece de forma **gradativa**, mas marcante.

## 5.2.8 Consolidação com burocratização – O Oitavo Período estratégico

### a. Evento Crítico XIII - Eleição reitoria I (1996)

Em 1996 ocorreram novas eleições, para a reitoria. Concorrem as professoras Mariléia Gastaldi Machado Lopes e Eleide A. Gordon Findlay e o professor Nelson Trigo. Configuram-se, neste pleito, além dos grupos historicamente em conflito, a emergência de oposição advinda daquelas pessoas que já haviam participado do grupo de estruturação e condução do Projeto. Esta eleição acontece em dois turnos, sendo que no segundo turno concorrem a professora Mariléia e o professor Trigo, que recebe o apoio da professora Eleide. A professora Mariléia vence por uma margem pequena, novamente.

Compõem a reitoria, além da professora Mariléia, a professora Mariluci Neis Carelli como pró-reitora de pesquisa, pós-graduação e extensão e os professores Fernando Bahiense como pré-reitor de administração e Abílio Lenzi como pró-reitor de ensino.

Em termos administrativos, nesta gestão consolidou-se a condução burocrática dos processos internos, com centralização das decisões. Neste período, as decisões eram baseadas (eram assim justificadas) na “planilha de custos” da instituição.

O estilo de liderança adotado é mais diretivo e os grupos identificados como oposição sentem particularmente este estilo. “A gestão teve um caráter mais burocrático, passou mais por um processo de fazer uma cultura de uma organização fechada, onde eu tenho o controle de tudo, onde as pessoas fazem o que eu mando, que coincide com esta gestão” (Entrevistado Z).

Acontecem alguns desligamentos do quadro de colaboradores, por iniciativa da instituição, sendo que alguns foram, depois, reintegrados por meio de processo judicial. Estas situações geram um mal-estar em alguns segmentos da comunidade interna. Segundo dados levantados nas entrevistas, algumas pessoas sentiram-se colocadas à parte, tendo suas propostas de trabalho preteridas em função do posicionamento na política interna, de acordo com suas percepções. Estas percepções traduzem-se nos comentários exemplificados:

“O clima institucional que ficou, a instituição passou por uma crise, de um clima difícil, de divergência de idéias” (Entrevistado H)

“(…) independente de que lado é, olhar o lado institucional, não interessa se é favor ou se é contra, mas tem que ser a favor da instituição.” (Entrevistado H)

“Se eu não concordo com as tuas idéias, eu tenho que combater, ser contrário às tuas idéias, não a ti” (Entrevistado M)

Esta situação vai gradativamente afetando o clima organizacional, sugerindo à reitoria a necessidade de mudanças neste sentido. As mudanças ocorrem ao final do período.

Nesta gestão acontece o credenciamento da UNIVILLE e um crescimento acentuado, com a implantação do Projeto UNIVILLE, agora com a autonomia do *status* de universidade. Assim, passou-se de 11 cursos de graduação para 22 cursos, demonstrando um crescimento de 219%. Tem-se, no campus Joinville os seguintes cursos implantados: Administração, Artes Visuais, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comércio Exterior, Design, Direito, Educação Física, Engenharia Ambiental, Farmácia Bioquímica/Industrial, Geografia, História, Letras, Matemática, Medicina, Odontologia, Pedagogia, Química Industrial, Sistemas de Informação. E no campus São Bento do Sul: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Letras, Pedagogia e Sistemas de Informação.

Deu-se também impulso à pós-graduação e atingiu-se a titulação do corpo docente exigida por lei. Nas áreas de pesquisa e extensão o desenvolvimento foi muito significativo, procedeu-se à reestruturação de cursos e articularam-se convênios, resultantes de parcerias nacionais e internacionais. A UNIVILLE concretizava seu crescimento institucional e regional, agora já reconhecida pela comunidade como uma instituição forte.

O crescimento foi se consolidando a partir de decisões pensadas no sentido de estarem harmonizadas com as diretrizes do Projeto UNIVILLE e Plano Quinquenal. “Fizemos uma Engenharia Ambiental, que foi estratégico. (...) que era da área da saúde e meio ambiente e casava com Química, Biologia, e com essa grande linha da Universidade que era educação e meio ambiente. Abria portas para convênios com outros países, para projetar a UNIVILLE”. (Entrevistado G)

Em consonância com a sua concepção ambiental, em função de articulações externas, a UNIVILLE conseguiu a concessão de uso de uma ilha, além de construir dois CEPAS – Centros de Estudos e Pesquisas Ambientais, um na Serra e outro no Litoral, correspondendo aos dois *campi* da instituição.

Neste período, continuou a necessidade de articulação para viabilizar as ações. Desde a abertura dos cursos da graduação - “Os cursos da área de saúde foram importantes, mas sofreram muita resistência da comunidade [de classe profissional]” (Entrevistado D) – até a consolidação de convênios com instituições nacionais e internacionais “Hoje temos, tão jovens, 5 anos apenas de credenciamento, convênios com universidades muito fortes (...) . Estes convênios com o exterior são puramente estratégicos, a gente faz com toda maestria possível para que fortaleça o nosso projeto pedagógico”. (Entrevistado D)

O crescimento da instituição nos últimos dois períodos diluiu um pouco a força da divisão interna Licenciaturas-Sócio-Econômicas, mas manteve-se a divisão iniciada pela oposição na política interna dos períodos anteriores. Além disso, ao final deste período um fato relevante é a incorporação de um vice-reitor à estrutura da reitoria, sendo que este cargo passa a ser ocupado por Wilmar Anderle, professor vindo do curso de Ciências Econômicas e respeitado pela comunidade interna.

Posteriormente, acontece ainda neste período, outra alteração com ruptura na reitoria, culminando na saída do professor Fernando Bahiense do cargo de pró-reitor de administração.

### Análise do período

No campo administrativo, das relações internas, percebe-se questões do **modelo burocrático**, com a centralização. Havendo conflitos políticos internos, poder-se-ia esperar a existência da configuração de poder do tipo **arena política** (Mintzberg, 1983), que tem como característica básica o conflito, admitindo a existência de divisões na coalizão interna que é politizada e de disputa interna por jogos de poder. Entretanto, não se observa esta configuração, reforçando a questão deste período contemplar a centralização e apresentar características da **organização autocrática**, considerando como líder a coalizão dominante.

Neste período não se observam movimentações deste grupo, possivelmente em função do **estilo de liderança** adotado, mais diretivo. A não movimentação, entre outros fatores, pode ser creditada a inadequação do estilo de liderança à maturidade do grupo. O estilo de liderança diretivo, conforme observado por Hersey e Blanchard (1986), é adequado

aos grupos que apresentam maturidade baixa, com pessoas que não tem capacidade nem disposição, o que não condiz com um grupo profissional como o do ambiente universitário. No caso da UNIVILLE, inclusive, a maturidade referia-se não somente à questão técnica mas também política pela sua participação nos movimentos que democratizaram a instituição, concluindo-se que o estilo de liderança adotado precisava sofrer uma adequação. Esta observação reforça-se com a ruptura e saída do professor Fernando Bahiense da reitoria, que segundo a percepção da comunidade interna captada nas entrevistas, era quem apresentava estilo de liderança diretivo.

Esta situação vivida pela UNIVILLE está em conformidade com as afirmações de Baldrige (1983a) ao mencionar que as universidades são organizações para as quais deve-se estabelecer uma forma de governo e um processo decisório diferente e mais participativo, já que os profissionais que as compõem (altamente especializados) não se dispõem aos esquemas normalmente empregados em outros tipos de organizações.

Na esfera das relações com o meio ambiente, há o crescente reconhecimento da comunidade externa em relação ao amadurecimento da instituição, que caminha para a sua consolidação. As características **empreendedoras** da Reitora foram novamente direcionadas para a obtenção de vantagens estratégicas. O crescimento vivido pela instituição neste período é utilizado pela coalizão dominante como **ponto forte** nas articulações que buscam novas **oportunidades** para a consolidação da universidade, denotando a presença do **modelo político** como forma de trabalhar a questão da **abordagem da limitação de recursos**. Fica clara a observação Baldrige et al. (1997) sobre o **modelo político**, com relação ao dirigente desempenhar papel muito mais político do que administrativo, caracterizando-se como um mediador, negociador, um indivíduo que se move entre blocos de poder, procurando estabelecer cursos de ação viáveis para a organização.

Contribuindo com isso, a administração também aproveita as **oportunidades** que se configuram e consegue ganhos significativos para a instituição, como no caso do terreno em São Bento do Sul e da concessão de uso da Ilha da Rita.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa e a análise realizadas no presente estudo permitiram a elucidação de alguns aspectos da vida institucional da Universidade da Região de Joinville, com respeito à sua adaptação estratégica. A perspectiva histórico-interpretativa adotada permitiu um aprofundamento na história da instituição, buscando captar não só os aspectos objetivos, mas também a dimensão subjetiva dos acontecimentos e movimentações institucionais.

A partir da descrição dos eventos históricos, da identificação das mudanças estratégicas ocorridas na instituição, da consideração das condições em que ocorreram as mudanças, pôde-se compreender como se deu o processo de adaptação da instituição, conforme relatado neste documento. Portanto, considera-se que os objetivos estabelecidos para este trabalho foram atingidos, sendo possível tecer algumas considerações a respeito do processo de formulação estratégica na UNIVILLE e seu processo de adaptação.

O estudo identificou significativas variações estratégicas entre os períodos estudados. Isto pode ser atribuído às várias trocas de direção ocorridas em determinado ponto da história organizacional e às alterações no contexto ambiental em momentos posteriores. As trocas de direção configuraram-se em descontinuidades administrativas, uma vez que significaram mudança de toda a coalizão dominante. Com isso, o padrão estratégico da instituição alternou-se entre momentos de mudança radical e momentos de mudança incremental.

Verificou-se também que desempenharam papel importante no processo de adaptação estratégica da instituição o poder público, a liderança da coalizão dominante e a maturidade do grupo em determinado momento, além da comunidade e do corpo discente.

O poder público nas esferas estadual e federal afetou a organização, principalmente nas questões legais. Entretanto, particularmente a esfera municipal teve grande influência na adaptação da instituição, afetando, inclusive, na limitação de alternativas disponíveis para a organização. Isto aconteceu, por exemplo, quando das trocas de direção impostas pela Prefeitura, acontecidas nos segundo, terceiro e quarto períodos analisados.

Embora na maioria das situações o poder público municipal tenha tido um caráter restritivo à instituição, nos dois primeiros períodos estratégicos analisados configurou-se como uma influência positiva, sendo o catalisador das reivindicações locais e empreendeu a implantação da FUNDAJE e depois, com a construção do campus.

Após os terceiro e quarto períodos, depois de uma crise e com o amadurecimento do grupo docente, motivado também pelo contexto externo, é que a instituição passa a adotar uma postura pró-ativa em relação ao governo, a partir de articulações e negociações com a comunidade e com isso diminui a influência deste *stakeholder* na UNIVILLE.

Conforme observado por Alperstedt (2000), o papel da comunidade é pouco enfatizado na literatura relacionada ao assunto, entretanto, na UNIVILLE, como no caso da UNISUL, este stakeholder teve influência significativa. Na UNIVILLE, no início de sua vida institucional, tem papel importante, pois lideranças da comunidade estavam à frente da condução da Fundação. Depois, acontece o distanciamento, entretanto, a instituição percebe o papel relevante da comunidade, que é inserida no momento das transformações empreendidas.

Outra dimensão de análise do papel da comunidade pode ser realizada considerando-se o perfil cultural da cidade, conforme mencionaram alguns dos entrevistados. A cultura mais voltada para o trabalho contribuiu para o distanciamento da percepção, pela comunidade, do papel da instituição, principalmente no período mais crítico da vida institucional. Mais tarde, a própria instituição trata de modificar esta situação.

Neste momento, o corpo docente constitui-se num importante elemento na mudança do padrão estratégico organizacional, responsável por resgatar a importância da FURJ na comunidade, sendo decisivo no processo de criação da UNIVILLE. Ressalta-se que o corpo de professores, neste momento passa de uma condição de passividade, principalmente em relação ao poder municipal, para a independência, influenciando de maneira decisiva na vida institucional.

A importância dos alunos varia no decorrer do tempo, coincidindo sua maior participação com os momentos de crise, particularmente financeira, da instituição e também do contexto nacional. Esta atuação desencadeia um processo significativo para a UNIVILLE, quando em 1994, o movimento dos alunos estimula na administração, o processo de reestruturações administrativas.

Quanto aos modelos de tomada de decisão, corroborando com a constatação de Alperstedt (2000), na UNIVILLE também não se observou um único modelo como válido para todo o período considerado. Observaram-se características do modelo colegiado quando

da participação ativa tanto do corpo docente quanto do corpo discente em determinados momentos. O modelo burocrático foi observado nos últimos períodos analisados e o modelo político, como no caso da UNISUL, foi utilizado em quase todos os períodos estratégicos. Na UNIVILLE uma explicação para este fato pode ser a existência de várias alterações na coalizão dominante. ao longo do processo de adaptação.

Dentre os fatores apresentados por Baldrige (1983a) como característicos de organizações universitárias,verificou-se mais intensamente a vulnerabilidade ao ambiente, principalmente nos quatro primeiros períodos da vida institucional, já que os rumos estratégicos foram, quase que totalmente traçados pela coalizão externa, a ponto de num determinado momento a FURJ ser incorporada a outra instituição.

Estabelecendo-se um paralelo com o estudo do caso da UNISUL (Alperstedt, 2000) encontram-se várias similaridades, embora em momentos diferentes da vida institucional. Isto se deve ao fato de o desenvolvimento das duas instituições não ter sido uniforme no tempo, em função dos diferentes rumos que cada uma tomou. Os momentos institucionais são distintos, mas as coincidências referem-se ao amadurecimento organizacional. Além disso, em ambas as instituições, para se atingir determinados patamares foi necessária a existência de alguns elementos, tais como uma liderança para o projeto, o empreender, a participação ativa do corpo docente e a articulação com o meio externo, principalmente no sentido da abordagem de recursos limitados. Encontram-se similaridades também, em relação aos stakeholders relevantes.

## 6.1 Recomendações

A partir da experiência oportunizada pelo desenvolvimento desta pesquisa, sugere-se a realização de novas investigações acerca do tema.

- A realização de outras pesquisas que investiguem diferentes aspectos da vida organizacional da UNIVILLE, como por exemplo, o clima e cultura organizacionais e sua influência nos direcionamentos da instituição;
- Os dois últimos períodos estratégicos abordados nesta análise, mais intensamente o último, mereceriam uma nova investigação em um momento futuro. Esta recomendação é feita baseando-se nas percepções: a) passado algum tempo tornam-se mais evidentes as diferentes formulações estratégicas adotadas, ficando mais clara a distinção entre as

estratégias deliberadas ou emergentes; b) a eventual existência de decisões e ações tomadas pela instituição que não tiveram ainda o tempo necessário para avaliar seus impactos, por exemplo, estratégias de médio ou longo prazos; c) a eventual não consideração de algum fato relevante em função de a pesquisadora não ter tido acesso aos dados/documentos.

- A continuidade deste estudo, ampliando a análise da adaptação estratégica da UNIVILLE para períodos futuros. Um motivador adicional neste sentido é o fato de a universidade ser jovem, havendo ainda campo de estudo acerca da dinâmica possibilitada com o alcance do status de universidade

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na universidade do sul de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, v.77, p.53-61, 1991.

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy process*. Prentice-Hall, 1992, p.44-51

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS. **ACAFE 25 ANOS**. Florianópolis: ACAFE, 1999.

BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V. & DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-175, 1983a.

BALDRIDGE, J. V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J. V. & DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-175, 1983b.

BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. New York: John Wiley, 1971.

BIRNBAUM, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organizational and leadership.** San Francisco – London: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BOMFIM FILHO, J. B. **Mudanças na estrutura competitiva das instituições de ensino superior no oeste paranaense durante a década de 90.** Florianópolis, 2001 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BURRELL, G. e MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** Londres: Heinemann Educational Books, 1979.

CABALLERO, A. J. A. **Adaptação organizacional estratégica e evolução financeira no setor elétrico: o caso das Centrais Elétricas de Santa Catarina** Florianópolis, 2002 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972.

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.565-596, 1987.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity: The American college president.** New York: McGraw-Hill Book Co., 1974.

COHEN, M. D., MARCH, J. G. **The processes of choice.** In: BIRBAUM, R. (org) Organization and Governance in higher education. Massachusetts: Ginn Custom Publishing, p.85-93, 1983a.

**COMISSÃO SUPERIOR DE ESTUDOS.** Encontro de fundações educacionais para traçar as diretrizes de planejamento do ensino superior em Santa Catarina para o plano estadual de educação quadriênio 1980/1983. Rio do Sul. 11 a 12 de outubro de 1979.

CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento.** Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

DE BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

FERREIRA, A. A., REIS, A.C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FINGER, A. P. Gestão Acadêmica. In: Finger, A. P. (org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão.** Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FRANCO, F. N. S. **O processo de adaptação estratégica da Companhia Paranaense de Energia às mudanças do arranjo institucional do setor elétrico brasileiro.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

FREITAS, I. M. A. C. **Configurações estratégicas em Universidades Federais Brasileiras.** Florianópolis, 2001 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DA REGIÃO DE JOINVILLE – FURJ.** Projeto de criação centro de ciências da saúde – CTS. Joinville. Fevereiro, 1980.

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DA REGIÃO DE JOINVILLE – FURJ.** Projeto FURJ-Comunidade. Joinville: Março, 1983.

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DA REGIÃO DE JOINVILLE – FURJ.** Plano quadrienal 1981 - 1984. Joinville, 1980

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DA REGIÃO DE JOINVILLE – FURJ.** Relatório anual de 1984. Joinville, 1985

GAGLIARDI, M. **Adaptação estratégica organizacional na indústria da construção civil: um estudo de caso no Distrito Federal.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de estudo.** São Paulo: Atlas, 1991.

GURSKY Júnior, L. **As estratégias do CEFET- PR no período de 1935 a 1945.** Florianópolis, 2000 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALL, R.H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v.15, n.4, p.376-411, 1990.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS, 1996.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores.** São Paulo: EPU, 1986.

HREIBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p.336-349, 1985.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1972.

LANGENDYK, A. **Estratégias de logística em uma empresa do setor automobilístico: o caso da Volkswagen-Audi no período 1996-2001.** Florianópolis, 2002 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.



LOPES, M. G. M. **Articulação e combinação de interesses na viabilização da criação da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE**. Curitiba, 1994. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná.

LOPES, M. G. M. O ensino superior em Joinville como processo, construção e conquista. In: Ternes, A. (org.) **Instituto Joinville 150 anos**. Letradagua: Joinville, 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. **Organization Science**, v.5, n.4, p. 608-620, nov. 1994.

MACEDO, J. S. **Mudança estratégica organizacional: estudo de caso em uma instituição universitária goiana**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MELLO, R. B. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.

MEYER, V. J. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: Finger, A. P. (org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MILLER, D., FRIESEN, P. H. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1984.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, p. 582-589, dec.1979.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. In: VAN MAANEN, John. (Ed.). **Qualitative methodology**. London: Sage Publication, 1983.

\_\_\_\_\_. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, n. J., Prentice Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall, 1987.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272, 1985.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case of qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p.491-500, 1980.

OLIVEIRA, A. M. L.B. **As estratégias de segmentação do mercado de clientes pessoas físicas no Banco do Brasil no período de 1997 a 2001**. Florianópolis, 2001 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

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

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford, UK: Blackwell, 1991.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise das indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHMAN, B., FARMER, R. **Leadership, goals and power in higher education**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1974.

RINALDI, R. N. **Formulação e implementação de estratégias na Universidade Estadual do Oeste Do Paraná**. Florianópolis, 2001 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

ROBBINS, S.P.2000. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo : Saraiva, 2000.  
SENA, R. M. **Manutenção produtiva total na adaptação estratégica: um estudo na Eletronorte de 1996 a 2001**. Florianópolis, 2002 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STROUP, H.M. **Bureaucracy in higher education**. New York: Free Press, 1966.

TOBIAS, José Antônio. **História da educação brasileira**. 3 ed. São Paulo : IBRASA, 1986.

THOMPSON, A. A. Jr.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management**, Cases. 6ed. Boston: Irwir, 1992.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional**. Recife: Mc Graw-Hill, 1976. GRAZI

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, p.169-188, 1992.

UDESC Joinville. **Histórico**. Disponível em [www.udesc.br](http://www.udesc.br).

**UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE** Solenidade de instalação da universidade - Discursos

VIEIRA, A. J. T. **Processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981. Tubos e Conexões Tigre Ltda. - a estratégia da marca**. Florianópolis, 2000.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

WANDERLEY, L. A. **O que é universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1988.