

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO OESTE DO PARANÁ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO OESTE DO PARANÁ**

Rúbia Nara Rinaldi

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.

Orientador: Carlos Raul Borenstein, Dr.

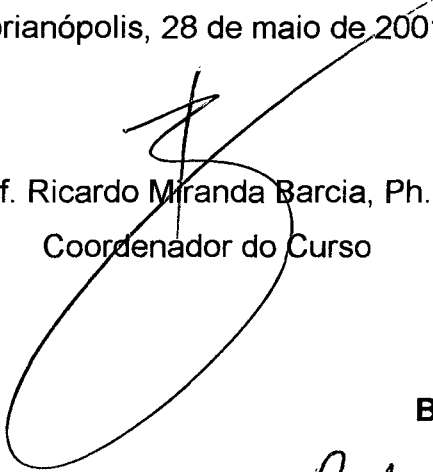
Florianópolis
2001

Rúbia Nara Rinaldi

**Adaptação Estratégica na
Universidade Estadual do Oeste do Paraná**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
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, 28 de maio de 2001.



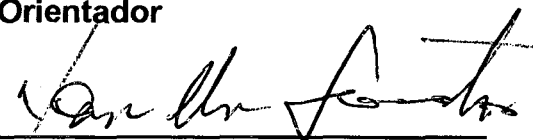
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr

Orientador



Prof. Neri dos Santos, Dr.



Prof. Álvaro Lezana, Dr.

Aos meus pais, Valter e Ingrid, pelo apoio
irrestrito durante toda a minha vida.

Agradecimentos

Agradeço, de forma especial, ao prof. Carlos Raul Borenstein, pelo acompanhamento e revisão do estudo, além das críticas, que me possibilitaram um maior aprofundamento e compreensão da atividade de pesquisa.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela competência e dedicação apresentadas.

Ao prof. Pery Francisco Assis Shikida, pelo seu apoio e confiança, no momento de indicação para o meu ingresso neste curso.

Aos professores do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da UNIOESTE, que durante todo o tempo me incentivaram e estimularam na aceitação deste desafio.

Aos Entrevistados, pela colaboração e sugestões feitas.

Finalmente, agradeço aos colegas de mestrado, que compartilham da alegria deste momento e que tornaram muito mais fácil e prazeroso este momento de qualificação.

SUMÁRIO

| | |
|---|-------------|
| Lista de Figuras..... | vii |
| Lista de Quadros..... | viii |
| Lista de Tabelas..... | ix |
| Resumo..... | x |
| Abstract..... | xii |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa..... | 1 |
| 1.2 Objetivos da Pesquisa..... | 5 |
| 1.3 Justificativa e Relevância..... | 6 |
| 1.4 Organização da Dissertação..... | 10 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 12 |
| 2.1 Considerações sobre as Organizações..... | 12 |
| 2.2 O Ambiente Organizacional..... | 17 |
| 2.3 A Universidade como Organização..... | 23 |
| 2.3.1 A universidade e o seu ambiente..... | 29 |
| 2.3.2 Estrutura Organizacional..... | 33 |
| 2.4 Estratégia Organizacional..... | 36 |
| 2.4.1 A escolha estratégica..... | 44 |
| 2.5 A Formulação de Estratégias e as Diversas Abordagens..... | 46 |
| 2.5.1 A Formulação de estratégias na Universidade..... | 49 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 53 |
| 3.1 Métodos Predominantes..... | 53 |
| 3.2 Delimitação da Pesquisa..... | 54 |
| 3.3 Delineamento da Pesquisa..... | 55 |
| 3.4 Definição de Termos..... | 57 |
| 3.5 Plano de Coleta e Análise dos dados..... | 58 |
| 4 SÍNTESE HISTÓRICA DO ENSINO SUPERIOR NO OESTE DO PARANÁ..... | 62 |
| 4.1 O Ensino Superior no Oeste do Paraná..... | 62 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 4.1.1 | O ensino superior em Cascavel | 64 |
| 4.1.2 | O ensino superior em Foz do Iguaçu | 66 |
| 4.1.3 | O ensino superior em Toledo | 68 |
| 4.1.4 | O ensino superior em Marechal Cândido Rondon | 69 |
| 5 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DAS INFORMAÇÕES COLETADAS..... | 71 |
| 5.1 | A Constituição da UNIOESTE | 71 |
| 5.2 | Gestão José Kuiava : A Busca do Reconhecimento da UNIOESTE | 76 |
| 5.3 | Gestão Marcos Vinícius : O Reconhecimento e a Expansão Física da UNIOESTE | 88 |
| 5.4 | Gestão Erneldo Schallenberger : O Início da Consolidação Acadêmica..... | 98 |
| 5.4.1 | A reforma estrutural..... | 106 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES | 113 |
| 6.1 | Análise Consolidada..... | 113 |
| 6.2 | Recomendações | 126 |
| 7 | FONTES BIBLIOGRÁFICAS..... | 129 |
| 8 | ANEXOS..... | 135 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Stakeholders na Eletrosul no período 1985 – 1990..... | 22 |
| Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes | 40 |

Lista de quadros

| | |
|--|-----|
| Quadro 1: Escolas do Pensamento na Formação da estratégia..... | 47 |
| Quadro 2: Tipos de estratégia | 51 |
| Quadro 3: Disposição dos cursos da FUNIOESTE em 1991 | 79 |
| Quadro 4: Quadro Comparativo de Cargos | 91 |
| Quadro 5: Consolidação da análise 1970 - 1999 | 114 |

Lista de tabelas

| | |
|---|-----|
| Tabela 1: Crescimento dos cursos de Graduação 96/99..... | 102 |
| Tabela 2: Evolução da Qualificação Docente no período 95/99 | 104 |

Resumo

Este estudo objetiva descrever e analisar como a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, tem desenvolvido e implementado as suas estratégias ao longo do período de 1988 a 1999, buscando compreender a trajetória desta universidade e a forma como esta organização vem se adequando à nova realidade educacional brasileira. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, com corte longitudinal transversal. É analisado o período compreendido entre a unificação da FUNIOESTE (Fundação Universitária *Multicampi*) - 1988 e o ano de 1999. Adota-se como técnica de coleta de dados primários as entrevistas e a observação participante. Foram identificados nos *campi* da UNIOESTE os atores e influenciadores que participaram do processo histórico da instituição (coalizão dominante) e, como técnica de coleta de dados secundários, utilizou-se a análise documental. Posteriormente, os dados foram tratados pelo método qualitativo, utilizando-se como técnica a análise do conteúdo. Observa-se, ao compreender o processo de formulação e implementação das estratégias, que as mudanças dos gestores da UNIOESTE estabelecem períodos claramente distintos, com estratégias diferenciadas, nos quais os *stakeholders* e os membros da organização têm influenciado sobremaneira. Caso relevante é a influência do governo estadual. Observa-se, ainda, que a UNIOESTE vem buscando adequar-se à Constituição Federal de 1988, que dá autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira às universidades, e à Lei de Diretrizes e Bases aprovada em 1996, o que possibilitou a modernização da estrutura e do funcionamento das universidades. Sob estas perspectivas, a UNIOESTE, em sua gestão de 1996-1999, discutiu e preparou toda a reformulação de sua estrutura organizacional, implantada no ano de 2000. Dessa forma, vem priorizando o desenvolvimento dos fins da universidade e, principalmente, a busca crescente da qualidade. Verifica-se assim, que, através do estudo da estratégia, com enfoque qualitativo e longitudinal, é possível compreender a evolução da universidade e, a partir dessa compreensão, vislumbrar alternativas aos desafios que se apresentam.

Abstract

The objective of the present study is to describe and to analyze as the State University of the West of Paraná - UNIOESTE, has been developing and implemented its strategies along the period from 1988 to 1999, looking for to understand the trajectory of this university and the form as this organization has been adjusting itself to the new Brazilian education reality. It is a case study, of qualitative nature, with transverse longitudinal cut. The period analyzed is from the unification of FUNIOESTE (Academical Foundation Multicampi) - 1988 to the year of 1999. It is adopted as technique of collection of primary data the interviews and the participant observation. It were identified at the campi of UNIOESTE the actors and influential persons that participated in the historical process of the institution (dominant coalition) and as technique of collection of secondary data, was used the documental analysis. Later, the data were treated by the qualitative method, being used as technique, the analysis of the content. It is observed, when understanding the formulation process and implementation of the strategies that the changes of the managers of UNIOESTE, establish periods clearly different, with differentiated strategies, which the stakeholders and the members of the organization have been influencing excessively. A relevant case is the state government's influence. It is still observed, that UNIOESTE is looking for adjusting itself to the Federal Constitution of 1988, that gives didactic-pedagogic, administrative and financial autonomy to the universities, and to the Brazilian Law of Guidelines and Bases approved in 1996, what made possible the modernization of the structure and of the operation of the universities. Under these perspectives, UNIOESTE, in its administration of 1996-1999, discussed and prepared the whole reformulation of its organizational structure, implanted in the year of 2000. This way, it is prioritizing the development of the ends of the university and, mainly, the growing search of the quality. It is verified like this, that, through the study of the strategy, with qualitative and longitudinal focus, it was possible to understand the evolution of the university and, starting from this understanding, to glimpse alternatives to the challenges that come.

1 INTRODUÇÃO

No capítulo introdutório serão apresentados o tema e o problema de pesquisa, a justificativa teórica e prática, bem como os objetivos geral e específicos do presente estudo. Ao final, apresenta-se a estrutura do trabalho.

1.1 Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa

Neste início de século 21, verifica-se de um modo bastante acentuado, que o mundo encontra-se em uma fase de grandes mudanças. A intensidade dessas mudanças, assim como suas causas, afetam diretamente as organizações e seus diversos setores. Observa-se que as universidades, neste ambiente, não são muito diferentes, porém, percebe-se que estas instituições evoluíram pouco em relação às demais organizações.

Como afirma BUARQUE (1994), diferente do cenário mundial, a universidade mostra-se estática e se acomoda, limitando-se à repetição, à defesa de currículos, ao monopólio do diploma, à reivindicação de direitos e privilégios, ao cumprimento de normas e planos de carreiras. O mesmo autor comenta que, seja qual for o caminho da humanidade, ele passa pela universidade, que terá que se transformar, buscando flexibilidade e agilidade para atuar de uma forma mais efetiva neste fim de século. Não são mais toleráveis processos decisórios morosos, estruturas inchadas e infundáveis jogos de poder.

Assiste-se ao surgimento de um novo sistema de conhecimento, ou, novo modo de produção do conhecimento, para apoiar os processos de ensino, de pesquisa e de gestão. Mudanças externas e internas envolvem a academia e capitalizam ações compartilhadas que se manifestam em várias formas de parcerias, como salienta GUADILLA (*apud* PENTEADO, 1998):

- a) Mudanças nos modelos de pensamento e, conseqüentemente, na estrutura do conhecimento e nos processos de ensino e aprendizagem;
- b) Reestruturação qualitativa das formas tradicionais de organização, divisão e especialização do conhecimento: o conhecimento torna-se mais interdisciplinar, havendo maior interdependência entre as diversas áreas;
- c) Surgimento de novas formas de circulação do conhecimento que farão desaparecer as barreiras entre educação formal e informal;
- d) Novas formas de apropriação do conhecimento por meio da informática e da tecnologia que estão produzindo mudanças nas metodologias para a aprendizagem e;
- e) Mudanças no papel do sistema educacional como agente social das profissões.

E como essas transformações verificadas nos diversos campos do conhecimento resultam principalmente do acesso amplamente facilitado às informações e a novas tecnologias, têm as condições de estimular novas transformações e, dentre elas, novas exigências e padrões sociais e culturais, cujos efeitos refletem no contexto político e mercadológico.

A chamada globalização, a maior responsável por todas essas mudanças, como afirma TRIGUEIRO (1999), não pode ser vista apenas como um efeito de integração de mercados, dentro de um enfoque puramente econômico, mas sim pelo fato de consistir em um aumento sem precedentes das possibilidades da comunicação no campo científico-tecnológico, da circulação de idéias, de cultura de um modo geral e das relações políticas, que, em última instância, estruturam e condicionam os demais processos de articulação entre as sociedades, os estados nacionais e as economias.

Diante dos cenários de total abertura das fronteiras, nenhuma organização pode se manter estática, relutando em aceitar os novos conceitos e valores presentes no ambiente, e nem pode manter-se indiferente às pressões provocadas pelas transformações em todas as áreas do conhecimento.

Assim, observa-se que a universidade está sendo atingida pelas mudanças do panorama político e econômico do país, que exigem das instituições universitárias uma maior eficiência no uso dos recursos, maior equidade no trato de grupos sócio-econômicos distintos, maior qualidade dos serviços educacionais prestados e maior capacidade de resposta às necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral.

Sob este aspecto, é importante observar a grande carência de novas investigações no campo das organizações universitárias. Conforme FISCHER (2000), sente-se um crescimento considerável nas últimas décadas no que se refere à produção intelectual voltada para a compreensão das organizações, de forma cada vez mais eficiente, buscando alcançar os objetivos das mesmas, porém, uma falta de material no que diz respeito às organizações universitárias e suas características particulares, que as distinguem das outras organizações.

Nesse contexto, este estudo busca desenvolver o conhecimento sobre o processo estratégico na universidade, considerando universidade como instituição de ensino superior que adota a estrutura física e organizacional de *campus* universitário e que atua em múltiplas áreas de conhecimento. Para tanto, é necessário estudar a evolução do conceito de estratégia, compreender as diversas abordagens que trabalham a formulação das estratégias e, mais precisamente, o processo de formulação das estratégias na universidade.

Como objeto de estudo, a escolha da instituição recaiu sobre a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. A UNIOESTE é uma universidade jovem, constituída em 1988 e reconhecida pelo Conselho Federal de Educação em 1994. Sua origem decorre de quatro faculdades municipais isoladas já existentes na região oeste do Paraná desde o início dos anos 70 e 80, em torno do objetivo de um único projeto de universidade.

É uma universidade *multicampi*, com cada *campus* sendo administrado de forma independente, no que tange aos aspectos administrativos, financeiros e de ensino, mas vinculados à Reitoria por estratégias, objetivos, metas e normas institucionais.

Com base nas considerações apresentadas, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

“Como a Universidade Estadual do Oeste do Paraná tem desenvolvido e implementado suas estratégias ao longo do período de 1988 a 1999?”

É importante observar que o período escolhido tem início no momento em que as Faculdades de Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo e Marechal Cândido Rondon foram unificadas pelo governo estadual em 1988, até o ano de 1999,, quando se encerra a terceira gestão da universidade unificada.

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é descrever e analisar como a Universidade Estadual do Oeste do Paraná tem desenvolvido e implementado suas estratégias ao longo do período de 1988 a 1999.

Como objetivos específicos, destacam-se:

- a) Descrever o ambiente geral da instituição e analisar os fatores internos e externos que interviram no processo de formulação e/ou formação das estratégias da UNIOESTE, durante o período de 1988 a 1999;
- b) Identificar os elementos que compuseram a coalizão dominante no período abrangido pela pesquisa (1988 a 1999);
- c) Verificar que estratégias foram implementadas pela UNIOESTE, com base na percepção da coalizão dominante, durante o período escolhido, identificando o processo e os contextos internos e externos das mudanças estratégicas verificadas.
- d) Contextualizar historicamente a trajetória institucional da UNIOESTE e sua vida funcional e acadêmica e possibilitar a compreensão dessa trajetória.

1.3 Justificativa e Relevância

O ambiente das universidades brasileiras permaneceu relativamente estável até a década de 60, principalmente em função da alta regulamentação e intervenção do governo federal, que, na impossibilidade de acompanhar e avaliar o ensino superior, restringiu-se à tentativa de controle por meio de uma rígida legislação, que inibia as iniciativas, ao mesmo tempo em que pouco contribuía para a melhoria da qualidade do ensino. (MACHADO, 1999)

Porém, conforme VAHL (1980), em virtude da pressão exercida pela crescente demanda e a decisão governamental por uma política de maior participação da iniciativa privada neste nível de ensino, ocorreu a partir de 1968, uma explosão das instituições isoladas de ensino superior. Esta explosão foi em muito facilitada pela diminuição, determinada pelo governo federal, do rigor nos processos para autorização do funcionamento dos novos cursos. Foi uma expansão que ocorreu desprovida de um planejamento, que não significou uma melhoria efetiva na qualidade do ensino, pois não surgiu para suprir expectativas ou necessidades da sociedade local ou regional, mas sim, pelo simples interesse em atuar em áreas geográficas economicamente atrativas para o empreendimento em questão.

Já a partir da década de 80, segundo ESTRADA (1997), após as diversas crises econômicas e políticas e com a redemocratização do Brasil, surgem diversas manifestações e movimentos, dentro do governo e da sociedade, para racionalizar os investimentos e procurar alcançar o equilíbrio econômico e a eficiência do estado, terminando com o descontrole das finanças públicas,

realizando cortes nos subsídios e nas verbas de manutenção dos diversos órgãos ligados ao governo ou dependentes dele.

Como não poderia deixar de ser, a universidade pública também passou a ser questionada não apenas com relação aos seus objetivos e funções, mas também no que se refere a sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços e a forma como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.

De acordo com TRIGUEIRO (1999, p.15), universidade hoje é:

“...Instada a mudar processos, rotinas e estruturas e a ajustar-se a novas demandas e pressões cada vez mais fortes, por parte da sociedade, seja no lado do ensino – mediante demandas cada vez maiores por acesso às universidades e cursos superiores – seja no lado da pesquisa, por meio da busca crescente pela produção de novos conhecimentos, capazes de oferecer ganhos de produtividade ou vantagens comparativas aos seus detentores, ou de atender a necessidades básicas e inadiáveis, como aquelas ligadas à saúde, à alimentação e à educação, em geral.”

Porém, apesar de a universidade estar tentando responder a essas pressões, iniciando processos de mudanças no campo acadêmico e administrativo, percebe-se que, no que se refere à estrutura, pouca coisa mudou. Conforme MACHADO e SILVEIRA (1998), o modelo de estrutura organizacional adotado atualmente pela grande maioria das universidades brasileiras, ainda é decorrente da Lei nº 5540 de 1968, que estabeleceu as normas, diretrizes e parâmetros para a organização deste tipo de instituição, seja ela de direito público ou privado.

E essa dificuldade de adaptação à nova realidade, onde a universidade deve mudar, tornar-se mais ágil e flexível, para melhor atender a sociedade com a otimização dos seus recursos humanos, tecnológicos, físicos ou financeiros, tem deixado administradores acadêmicos e estudiosos dos assuntos de educação cada vez mais preocupados com o processo de ensino e com a administração acadêmica.

Neste aspecto, considera-se este estudo relevante, no momento em que considera o contexto ambiental diretamente interligado às estratégias empresariais, buscando articular as conexões entre o ambiente externo das organizações e suas ações.

Ressalta-se que a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, dá autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira às universidades, e a Lei de Diretrizes e Bases nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, também abre enormes possibilidades de modernização da estrutura e funcionamento das universidades. Com este respaldo, na gestão 1996/1999, foi discutida e preparada toda a reformulação da estrutura organizacional da UNIOESTE, implantada a partir do ano 2000.

Acredita-se que a compreensão deste processo de reestruturação, que priorizou o desenvolvimento dos fins da universidade e, principalmente, a busca crescente da qualidade, sirva de relevante material para as universidades que ainda estão buscando adequar-se à nova realidade educacional brasileira.

Destaca-se ainda que, em março de 1999, foi firmado entre as instituições de ensino superior públicas do Paraná e o Governo do Estado, um termo

provisório de gestão financeira. Através dele, a UNIOESTE tem liberdade para dispor internamente de um valor global repassado pelo governo, ou seja, são recursos limitados que a Instituição precisa gerir da melhor forma possível.

No contexto de autonomia cabe à universidade adotar procedimentos democráticos transparentes de planejamento, distribuição e controle diante da comunidade acadêmica e do conjunto da sociedade.

Neste sentido, esta pesquisa justifica-se porque o estudo da estratégia, com enfoque qualitativo e longitudinal, permite entender a evolução da universidade, assim como vislumbrar alternativas aos desafios que se apresentam, pois, conforme MACHADO (1999), muitas das dificuldades de gestão das universidades brasileiras decorrem da falta de compreensão da formulação e da implementação de suas estratégias.

Desta forma, acredita-se que este trabalho servirá como um importante instrumento de pesquisa, sugerindo possibilidades de estudos futuros especificamente no contexto das universidades.

Espera-se ainda que os resultados obtidos neste trabalho possam contribuir como subsídio para as novas políticas a serem implementadas pelos futuros dirigentes da instituição em questão.

Finalmente, ressalta-se que a UNIOESTE possui diversas publicações dispersas que retratam seu processo evolutivo, porém, como o período de integração entre as faculdades isoladas para constituírem a nova universidade enfrentou muitos tumultos e contratempos, deixou-se de registrar boa parte da memória institucional. Assim, considera-se este estudo importante, visto que busca resgatar as informações da trajetória institucional e da vida funcional e acadêmica da universidade e possibilitar a compreensão desta trajetória.

1.4 Organização da Dissertação

No primeiro capítulo deste estudo, além da exposição do tema e problema, encontram-se os objetivos da pesquisa. Na seqüência, apresenta-se a justificativa e a relevância do estudo, principalmente para o segmento envolvido com o processo de gestão universitária e a organização da dissertação, apresentados de forma sucinta.

No segundo capítulo, são descritos os fundamentos teóricos. Apresenta-se a revisão de literatura, onde são abordadas algumas características das organizações e as suas teorias de evolução, o que possibilita a compreensão dos pilares básicos e fundamentais das organizações. Na seqüência, apresenta-se um levantamento sobre as características do ambiente organizacional e a interação das organizações com este ambiente, além da discussão acerca da universidade como organização acadêmica, seu ambiente e estrutura organizacional. Finalmente, introduz-se o estudo da estratégia organizacional, as diversas abordagens que tratam do processo de formulação de estratégias e, mais precisamente, o foco desta pesquisa, o processo de formulação de estratégias na universidade.

Os procedimentos metodológicos são apresentados no terceiro capítulo. São observadas as características e a importância da pesquisa qualitativa, o método de procedimento, a delimitação e o delineamento da pesquisa, além do Plano de Coleta e Análise dos dados utilizados nesta pesquisa.

No quarto capítulo, é apresentado um breve histórico do ensino superior no oeste do Paraná, descrevendo-se o contexto no qual desenvolveram-se as faculdades que deram origem à UNIOESTE.

No quinto capítulo, são feitas a apresentação e análise das informações coletadas, onde se procura compreender o processo de formulação e implementação de estratégias da UNIOESTE, a partir de uma divisão em fases, onde são abordados os principais fatos e características das gestões que assumiram a universidade no período de 1988 a 1999.

Conclui-se esta pesquisa no sexto capítulo, onde são apresentadas as considerações da pesquisadora frente à percepção dos entrevistados e das informações levantadas sobre a UNIOESTE no período delimitado, e apresentadas algumas recomendações para futuros trabalhos que visem a estudar o processo estratégico, principalmente no contexto das universidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta-se dividido em três partes. Na primeira parte, são abordadas algumas teorias que tratam de características e das teorias de evolução das organizações, buscando compreender seus pilares básicos e fundamentais. Numa segunda parte, é feito um levantamento sobre as características do ambiente organizacional e a interação das organizações com este ambiente, além de ser discutida a questão da universidade como organização acadêmica, seu ambiente e estrutura organizacional.

Finalmente, na terceira parte, têm início o estudo da estratégia organizacional, as diversas abordagens que tratam do processo de formulação de estratégias e, mais precisamente, o processo de formulação de estratégias na universidade.

Observa-se, porém, que não houve por parte da pesquisadora a pretensão de esgotar o assunto; ao contrário, os conteúdos aqui apresentados cumprem apenas a finalidade de fornecer subsídios que permitam tratar o problema objeto desta pesquisa.

2.1 Considerações sobre as Organizações

Antes de se estudar a universidade como uma organização, é necessário conhecer a evolução das teorias das organizações, nas ciências humanas e sociais e no desenvolvimento tecnológico de seus pilares básicos e fundamentais. A retrospectiva sobre a evolução das principais teorias da

organização, trilha o caminho da fundamentação teórica, da estruturação e da sistematização da ciência da administração.

Segundo PARSONS (1974), as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. MOUZELIS (1975) entendeu a organização como um sistema social composto por vários subsistemas (grupos, departamentos, etc.), interagindo com outros sistemas sociais mais amplos como comunidade e sociedade. Considerou a realidade social como um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente desde a personalidade individual e os pequenos grupos até as sociedades totais.

Para PARSONS (*op.cit.*), as organizações variam segundo o tipo de função que realizam no sistema social geral, podendo ser classificadas como: organizações orientadas para a produção; organizações orientadas para fins políticos; organizações integrativas e organizações conservadoras.

O autor ainda afirma que a organização como unidade social é a disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas, empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que concordam mutuamente.

Outra classificação é dada por ETZIONI (1978, p.3) :

“as organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem por seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da

organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência e; 3) substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções.”

Quando do estudo das teorias administrativas, é importante observar que as abordagens teóricas ligadas à ‘administração científica’ e à ‘teoria da administração clássica’, deram pouca atenção ao ambiente, tratando a organização como um sistema fechado. De acordo com BOWDITCH e BUONO (1997) isso ocorria pois, como se defendia a eficiência das operações internas, as organizações e políticas administrativas eram criadas para realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais, dedicando-se pouca atenção à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.

Ainda KATZ e KHAN (1987), referindo-se também às citadas teorias de organização, afirmam que estas, olhando a organização como um sistema fechado, desconsideram diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente; conduzindo a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de *feedback*, que são essenciais à sobrevivência da organização.

THOMPSON (1967), um dos autores pioneiros na incorporação de conceitos ambientais aos trabalhos da teoria das organizações, afirma que as referidas abordagens empregam um sistema de lógica fechada e conceitualmente fecham a empresa de modo a coincidir com aquele tipo de lógica, pois esta eliminação da incerteza é a maneira de alcançar firmeza.

Desta forma, todos os recursos são apropriados e sua distribuição se adapta ao plano mestre; toda ação é apropriada e seus resultados são previsíveis.

Observa-se que, diante da realidade do século 21, onde as incertezas do meio são características na atividade administrativa, é necessário compreender as organizações num enfoque macro, focalizando a organização como um sistema aberto, considerando o ambiente organizacional e suas dimensões.

As organizações são sistemas abertos quando entram em transações com um sistema maior: a sociedade. Existem insumos sob a forma de pessoas, materiais e dinheiro e sob a forma de forças políticas e econômicas, vindas do sistema maior. Existem também resultados em forma de produtos, serviços e recompensas a seus membros. Os sistemas abertos reconhecem a interação dinâmica entre o sistema e o seu ambiente.

Segundo KATZ e KHAN (1987), a teoria do sistema aberto é uma abordagem e uma linguagem conceptual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos, sendo usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, porém aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente, a qualquer seqüência padronizada de eventos. Afirmam ainda que, para as organizações humanas, como para outros sistemas abertos, os processos sistêmicos básicos são enérgicos e envolvem o fluxo, transformação e intercâmbio de energia. 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.

É importante ainda se observar os pressupostos da Teoria dos Sistemas Abertos, que, de acordo com VON BERTALANFFY (*apud* BORENSTEIN, 1999) são:

- a) Importação de energia do meio ambiente – a organização necessita do ambiente para obter os meios necessários ao seu funcionamento;
- b) Processamento de energia – a organização recebe os insumos e, através de seus processos internos, os transforma;
- c) Exportação de energia após o processamento – após processar os produtos e/ou serviços, a organização entrega-os ao ambiente;
- d) Retorno a um ponto de equilíbrio após uma perturbação – após uma modificação causada por alguma ocorrência, a organização e o ambiente voltam a ter um novo equilíbrio;
- e) Realimentação que completa o ciclo ‘importação de energia – processamento – exportação’ – os produtos/serviços da organização, ao interagirem com o ambiente, vão influenciar o próximo ciclo de recebimento de insumos de alguma forma;
- f) Aumento da complexidade com o crescimento – com o crescimento da organização, aumentam as dificuldades de coordenação e controle organizacionais;
- g) Equifinalidade – refere-se à existência de diversos caminhos alternativos para que a organização possa, a partir de um estado de equilíbrio com o ambiente, atingir um estado final desejado. Esse pressuposto é importante pois contraria a visão organizacional de que existe um único ótimo meio, caminho, ou estratégia para se atingir um objetivo.

Assim, dentro dessa perspectiva teórica, as organizações são encaradas como sistemas abertos, interdependentes das condições externas em constante mutação. Para BOWDITCH e BUONO (1997), concebidas como

parte de um universo ou ambiente maior, pode-se argumentar que qualquer coisa que aconteça no ambiente maior poderá afetar a organização (e vice-versa), ao menos levemente. Embora muitas ocorrências no ambiente não tenham quase nenhum impacto direto sobre qualquer organização em particular, eventos significativos podem afetar as organizações muito mais profundamente do que as políticas e as melhorias internas.

2.2 O Ambiente Organizacional

O estudo das organizações que interagem com o ambiente externo foi iniciado pela Escola Estruturalista, que enfatizou as relações interorganizacionais, permitindo o desenvolvimento de estudos comparativos.

A análise do ambiente organizacional fortaleceu-se a partir da Teoria Geral dos Sistemas e, posteriormente, com a Teoria Contingencial. Para os seguidores desta última, abria-se a possibilidade de visualizar as demandas do ambiente sob a ótica da dinâmica organizacional.

Observa-se, porém, que surgem dificuldades ao se tentar especificar onde a organização termina e onde começa o ambiente. Essa dificuldade decorre em função de 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. Conforme ALDRICH (1979), a estratégia organizacional pode promover a expansão ou o estreitamento das fronteiras da organização.

Entretanto, a despeito dessa dificuldade conceitual, teóricos da administração vem tentando desenvolver descrições do ambiente que sejam

precisas, úteis e flexíveis o bastante para permitir comparações significativas de diferentes espécies de organizações.

Para HALL (1984), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização. O ambiente é a própria sociedade, constituída de outras organizações sociais. As organizações não vivem num vácuo, isoladas e auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. É desse contexto que as organizações obtêm os recursos tecnológicos, humanos, culturais e as informações de que precisam para seu funcionamento.

De acordo com STEINER e MINER (1981), no passado os administradores concentravam sua atenção em seus ambientes econômicos e técnicos. Nos últimos anos, porém, as mudanças das atitudes humanas, dos valores sociais, das forças políticas e das obrigações legais têm forçado os administradores a ampliar o âmbito das forças ambientais.

Quando se refere à identificação dos componentes do ambiente, HALL (1984, p.156) divide o ambiente em dois tipos:

- “1) ambiente geral: afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais) e;
- 2) ambiente específico: consiste das entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar positiva ou negativamente a eficiência da empresa.

As decisões estruturais tomadas pelos dirigentes para melhor alinhar suas organizações com o grau de incerteza no seu ambiente específico dependem da percepção dos mesmos a respeito das condições ambientais que os rodeiam.”

Essa identificação dos componentes do ambiente organizacional também é feita por BOWDITCH e BUONO (1997), mas ganha contornos diferentes quando se considera que nem tudo o que existe acontece no ambiente ao redor da organização é percebido pelos seus membros.

A partir desta observação, BOWDITCH e BUONO (*op.cit.*) corroboram com outra distinção analítica importante: a diferença entre o ambiente real (ou objetivo) e o observado por meio da percepção dos administradores – ambiente percebido (ou subjetivo). O primeiro é formado pelas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e operacional de uma dada organização. É, portanto, externo à organização e mensurável pela utilização de indicadores objetivos (econômico-financeiros, demográficos, mercadológicos, crescimento dos empregos, etc.). Essa realidade, objetiva, impõe limitações ao modo de operar da empresa. O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. Bowditch e Buono afirmam que, embora essas percepções também sejam eventos “reais”, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Segundo os autores, recentes trabalhos a nível teórico têm enfatizado a importância da sua interação com as percepções dos administradores (ambiente percebido) para a análise ambiental, que deve ser explicitamente reconhecida nos processos decisórios.

Já MINTZBERG (1995) afirma que prefere estudar as condições reais do ambiente, que para ele são as mais precisas, embora isso nem sempre seja possível. Ele estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional:

1. *estabilidade*: o ambiente pode variar desde o mais estável ao mais dinâmico. A natureza dinâmica de um ambiente está relacionada a sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental);
2. *complexidade*: o ambiente pode ir do mais simples ao mais complexo. A complexidade se relaciona com a inteligibilidade do trabalho a ser executado, ou seja, a compreensão dos conhecimentos necessários para realização da atividade;
3. *diversidade de mercado*: uma organização pode dispor de mercados que vão dos mais integrados aos mais diversificados. A diversidade está relacionada com a natureza ampla de clientes, produtos ou serviços abrangidos pela organização e;
4. *hostilidade*: o ambiente de uma organização pode ir do mais acolhedor ao mais hostil. A hostilidade é influenciada pela concorrência, pelas relações da organização com os sindicatos, os governos e com outros grupos exteriores à organização, assim como pela disponibilidade dos recursos que lhe são necessários. Quanto mais hostil o ambiente, mais rápido a empresa deve reagir a ele." (MINTZBERG, 1995, p.297-299)

Principalmente a partir do final da década de 60, as organizações vêm se defrontando com os ambientes afetados por grande turbulência, caracterizados por altos níveis de complexidade e instabilidade, ocasionando nas

organizações, conseqüentemente, elevados níveis de incerteza. Nestes, as condições são tão complexas, que é difícil entender a combinação de forças que criam a mudança constante. A indústria de computadores e de *software*, por exemplo, são considerados setores que se defrontam com ambiente desse tipo.

Observa-se assim, que, muitas vezes, a sobrevivência da organização é parcialmente explicada pela habilidade de lidar com as contingências ambientais como afirmam PFEFFER e SALANCIK (1978). Para sobreviver, as empresas necessitam de vários recursos que não dispõem ou não podem criar por si mesmas (matérias-primas, recursos humanos, tecnológicos e outros), cuja aquisição requer a interação com outras organizações, detentoras de tais recursos e que, deste modo, detêm o poder dos que deles necessitam. Percebe-se que as organizações dependem de seus ambientes.

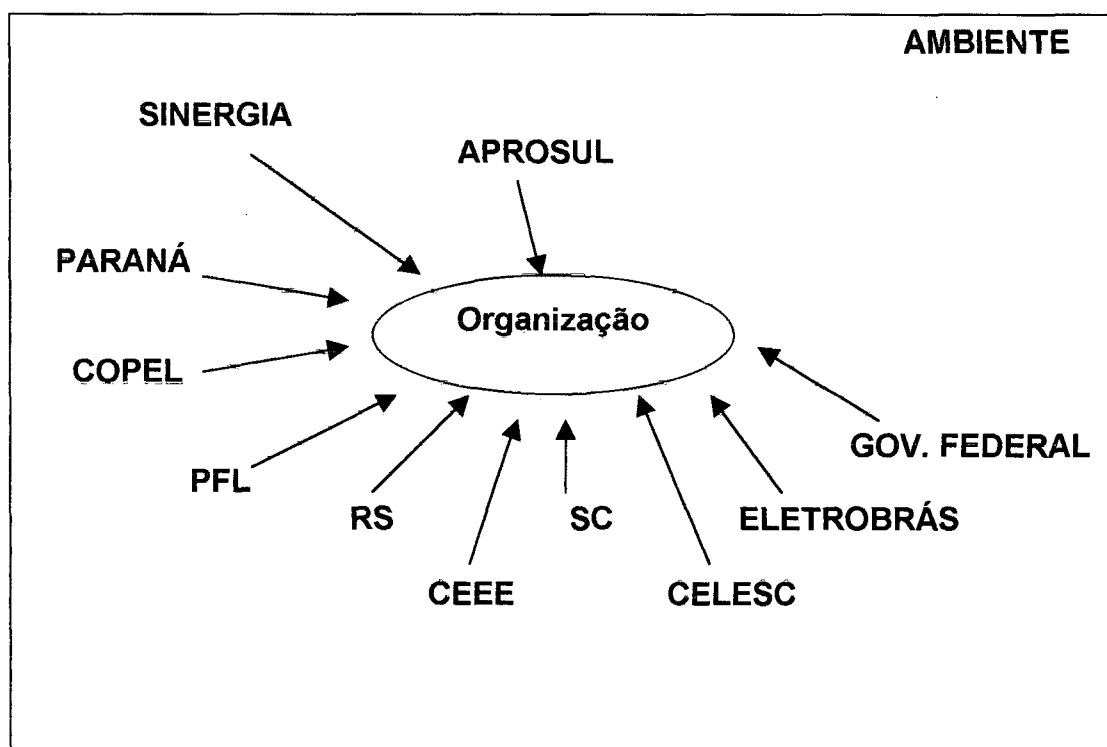
É importante ainda ressaltar a afirmação de PATRÍCIO (1995), quando menciona que o ambiente é o contexto, o espaço, micro e macro onde a organização se localiza. O ambiente também é o meio sócio-cultural e energético-afetivo-espiritual, e tudo o que ele envolve. Esse ambiente se torna recurso quando oferece ao ser humano as possibilidades, incluindo os direitos, de ele desenvolver suas potencialidades de criar, buscar e desenvolver seu trabalho.

Para fins deste estudo, será ainda considerada a técnica de análise ambiental dos *stakeholders*, que, para FREEMAN E REED (1983), tem duas definições, uma no sentido mais amplo e outra em sentido restrito. Dentro do primeiro ponto de vista, *stakeholders* são quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos empresariais, tais

como grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, empregados, clientes, acionistas, etc. No sentido mais restrito, são os grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver: empregados, clientes, certos fornecedores, acionistas, determinadas instituições financeiras, determinadas agências governamentais.

Como ilustração dessa técnica, tem-se a Figura 1 a seguir, que mostra a Análise dos *Stakeholders* da Eletrosul, no período de 1985-1990. Esta figura foi extraída do livro de BORENSTEIN e CAMARGO (1997), que mostra a utilização dessa técnica durante os vários estágios da trajetória da Eletrosul, de 1968 a 1993, revelando toda a dinâmica do relacionamento organização – ambiente no período delimitado.

FIGURA 1 – STAKEHOLDERS DA ELETROSUL NO PERÍODO 1985 -1990



SINERGIA – Sindicato dos Eletricitários

COPEL, CEEE, CELESC – Companhias estaduais de Energia Elétrica do PR, RS e SC.

Fonte: Adaptado de BORENSTEIN e CAMARGO (1997)

Acredita-se assim, que a abordagem dos *stakeholders* proporciona um modo mais orientado de pensar sobre o ambiente da organização, buscando compreender as maneiras em que os diversos *stakeholders* são ou podem ser afetados pelas políticas e pelas práticas da organização, como provavelmente irão reagir e quais são as opções para lidar com essas reações. Desse modo, essa perspectiva proporciona aos administradores um foco para examinarem essas questões e se tornarem mais pró-ativos em suas interações com o ambiente. (BOWDITCH e BUONO, 1997)

Assim, a partir desta técnica, será possível montar-se o macro-ambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações, que influenciaram ou foram influenciados pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, no período delimitado.

2.3 A universidade como Organização

A literatura específica na área de administração universitária não contém um modelo único capaz de explicar, em todas as suas dimensões, o que seja uma universidade, vista sob os seus diversos ângulos. Os estudos são limitados a enfoques que abordam sua natureza, processos, estruturas ou sistemas, quase sempre de maneira excludente, o que acaba gerando poucos pontos de convergência entre os diversos estudos que tratam da complexidade das organizações acadêmicas.

BALDRIDGE (1983) caracteriza a organização universitária através de alguns aspectos, tais como, ambigüidade de metas, o fato de as organizações acadêmicas “processarem pessoas”, a tecnologia problemática, tarefas

econômicas dominadas por um alto profissionalismo, corpo profissional fragmentado e vulnerabilidade ao ambiente.

Para o autor, as universidades geralmente têm metas vagas e ambíguas. Enquanto nas organizações lucrativas, onde os objetivos e metas são definidos, se constroem as estruturas de decisão para atingir sua finalidade; nas universidades, há necessidade de se criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito, isto porque cada indivíduo, ou grupo de indivíduos tem seus propósitos e objetivos, que nem sempre coincidem com os objetivos da organização acadêmica.

Esta idéia é complementada por BESSE (1973) ao comparar a estrutura de autoridade e a responsabilidade de usar esta autoridade na universidade e em uma corporação. Para o autor, a corporação tem uma clara vantagem sobre a universidade. Ela tem claramente definido um grupo de interesses comuns: os acionários que, para padronizar os procedimentos, selecionam um grupo de diretores que se dedicam integralmente a cumprir a missão da empresa. O processo empresarial resulta em recursos bem definidos e canais de autoridade que se preocupam em obter lucro. Para Besse, o resultado de uma empresa que busca o lucro é sempre uma organização autoritária. Ela é estruturada para atingir seu objetivo principal: lucro. Unidade de missão requer unidade de ação. Unidade de ação exige um processo bem definido de tomada de decisões administrativas; construída sobre uma hierarquia que deve ser conhecida por todos os membros da organização. No que se refere à Universidade, o autor questiona qual seria o grupo que corresponde aos acionários da empresa, a origem de todo o controle da organização e primeiro beneficiário de seu sucesso.

Analisando os vários grupos existentes dentro a universidade, tais como, estudantes, corpo docente, administradores, torna-se claro que não existe nenhum grupo de autoridade outorgada que se equipare aos acionários. A autoridade freqüentemente é fragmentada, além do que a seleção dos administradores geralmente é impactada por uma variedade grande de interesses (políticos, religiosos e outros).

Outra contribuição dada por BALDRIGE (1983) diz respeito à dificuldade em identificar o objetivo da universidade. Para ele a resposta é complexa e envolve ensino, pesquisa, extensão, administração de instalações científicas, desenvolvimento de variadas formas de cultura e solução de problemas sociais.

Com relação ao 'processamento de pessoas', esse autor afirma que a sociedade entrega à universidade pessoas ou alunos que, para sua formação, recebem uma carga de informação e experiência, transformando-os em novos profissionais, que se integrarão novamente à sociedade. Estes clientes, que são do tipo de 'cliente-produto', geralmente têm grande influência e interferem no processo de tomada de decisões. Da mesma forma, uma vez que a universidade 'transforma' ou 'processa' pessoas, tem dificuldade em construir uma tecnologia que possa tratar com mentes, corpos e espíritos.

Ao comentar o alto profissionalismo, Baldrige declara que os professores são funcionários altamente especializados, possuindo comportamentos que se contrapõem à burocracia tradicional tais como:

- a) exigir autonomia no seu trabalho;

- b) ter lealdade dividida entre suas convicções acadêmicas e sua atuação na organização;
- c) realizar uma diferenciação muito grande entre os valores acadêmicos e os valores administrativos o que provoca contínuos conflitos entre professores e o corpo administrativo;
- d) reivindicar julgamento ou avaliação das suas tarefas apenas por seus 'pares'.

Já com relação à característica corpo profissional fragmentado, esse autor menciona que não existe um corpo profissional dominante, que tenha excessiva influência na tomada de decisões, pois as especializações dos professores são fragmentadas de acordo com os cursos oferecidos pelas universidades.

Finalmente, quando se refere à vulnerabilidade ao ambiente, Baldrige afirma que todas as organizações complexas são vulneráveis às pressões externas, variando apenas o grau de autonomia que cada uma exerce. Nas universidades, este grau vai do independente ao subordinado. Assim, podem ser independentes quanto às decisões acadêmicas e subordinados e quanto às decisões administrativas.

CUNHA (1995), por sua vez, realça que, além das características anteriores, as universidades, principalmente as brasileiras, caracterizam-se também por terem grupos de profissionais que atuam de modo independente e que compartilham os mesmos recursos, possuem uma estrutura mal definida, objetivos mal definidos e um corporativismo muito forte. Além disso, para esse autor, as mudanças dos principais administradores são freqüentes; as considerações políticas podem dominar; a tomada de decisão é

incrementalista; o sistema de avaliação é limitado; muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões e as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.

BIRNBAUM (1989) complementa que esta caracterização das universidades, ao afirmar que a maioria dos membros da comunidade acadêmica concorda que a missão da universidade é gerar e transmitir conhecimentos e, ainda, oferecer estes conhecimentos à sociedade. Porém, BERCHEM (1991), ao abordar o tema referente à missão da universidade, aponta algumas particularidades no desempenho dessas organizações, que acabam por distinguí-las de outras organizações com funções similares. Ao comentar a disseminação do saber aos estudantes, afirma:

“No ensino universitário, o saber não é simplesmente transposto de uma cabeça para outra. O saber é interação: as perguntas e as observações dos estudantes nos obrigam sempre a verificar mesmo as coisas das quais estávamos aparentemente certos. Essa interação estimula a pesquisa.” (*op.cit.*, p.84)

Para Berchem, o conceito original de universidade sustenta-se na idéia da comunidade de professores e de estudantes, contato imprescindível para a existência da universidade. Desta forma, o que singulariza a universidade não é o que ela faz, mas como faz, o que leva à questão da liberdade acadêmica. Ainda para esse autor, a liberdade acadêmica é necessária para a procura de novos conhecimentos e para a disseminação do saber, que nem sempre goza de consenso popular, podendo acabar gerando conflitos entre grupos internos ou com o ambiente externo.

Porém, esses conflitos ou influência do ambiente externo muitas vezes são extremamente importantes para as instituições de ensino superior, como pode se verificar nas considerações feitas por TRIGUEIRO (1999), ao comentar a globalização e seus impactos no que se refere ao novo modo de produção do conhecimento. Para o autor, os critérios de qualidade acadêmica tradicionais são alterados, deixando de serem avaliados apenas por inter pares ou critérios especificados pelas comunidades científicas, passando a incluir itens como custo, segurança, relevância social e outros indicadores, provenientes de ambientes de fora dos laboratórios e centros de pesquisa. Verifica-se também a diminuição da influência da hierarquia acadêmica nas decisões e na condução da prática científico-tecnológica contemporânea, ampliando espaços para segmentos jovens e grupos emergentes, impulsionados principalmente pelo meio empresarial, interessado em resultados práticos e em quem possa realizá-los, independente de sua posição nas universidades.

Ainda de acordo com esse autor, é o estado que tem assumido o caráter indutor de novos processos, pressionando as universidades a desenvolverem programas de pesquisa voltados à solução de problemas sociais e econômicos, estimulando a formação de grupos e equipes de pesquisa interdisciplinares e interinstitucionais, o que tende a favorecer maior integração no âmbito interno das organizações e entre os diversos setores. A sociedade, por sua vez, também pressiona o estado a cobrar mais das universidades e das instituições de ensino superior, e este acaba por desenvolver ações para um maior acompanhamento e avaliação dos programas de ensino, pesquisa e extensão, conduzidos por essas instituições.

Além disso, é impossível não considerar as influências do meio que incidem sobre as universidades e que hoje, mais do que nunca, são responsáveis por estas alterações das características das universidades como organizações.

2.3.1 A universidade e o seu ambiente

Para o desenvolvimento deste estudo, é importante, ainda, apontar algumas das características do ambiente externo das universidades, para que se possa compreender o impacto que o mesmo tem no processo de formulação e implementação de estratégias.

De acordo com ARGUIM (1989), as forças e tendências que recaem sobre uma universidade podem vir da área nacional e internacional. No primeiro caso, influenciam a educação em geral e, no segundo, podem ter incidências diretas na organização universitária. Para esse autor, deve-se considerar quatro elementos do ambiente externo que interferem na instituição, os quais são: o econômico, que envolve questões ligadas ao emprego, inflação, consumo, entre outros; o sociológico que reflete valores, novos estilos de vida, etc.; o tecnológico que diz respeito ao desenvolvimento da informática, automação, telecomunicações, etc.; e, finalmente, o político que reflete questões ligadas à legislação, regulamentações governamentais, grupos de pressão, entre outros.

Porém, no que se refere ao Brasil contemporâneo, TRIGUEIRO (1999) vai mais além. Segundo esse autor, os acontecimentos presentes no âmbito interno das instituições universitárias são condicionados e permeados por

influências externas, as quais são assimiladas, processadas e incorporadas em processos, estruturas, atitudes e comportamentos verificados nas universidades. Para ele, “o chamado ‘ambiente externo’ produz amplo conjunto de *inputs*, necessidades e pressões provenientes de instâncias decisórias, da produção econômica e da sociedade civil, em geral”. (*Ibid.*, p.147)

Outro ponto que deve ser observado, é que Trigueiro aborda principalmente a questão da universidade pública, objeto de estudo desta Dissertação, que sofre um tipo de pressão diferenciada das outras organizações universitárias, dos mais diversos setores. Dentre estes setores, esse autor destaca o papel do MEC (Ministério da Educação), de outras organizações universitárias e o jogo de competição e alianças estabelecidas entre elas, dos partidos e movimentos políticos, da grande mídia, do setor produtivo e de organizações não-governamentais.

O MEC, como instância reguladora de ensino superior no País, tem a função de supervisão, o acompanhamento e a formulação de políticas e da legislação para a área. Para TRIGUEIRO (1999), o recente conjunto amplo de medidas e decisões, referentes à avaliação do ensino superior – como o Exame Nacional de Cursos, o julgamento das condições de ofertas de cursos e graduação e o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, programa criado em 1993 para introduzir a avaliação institucional e ampliar sua discussão no ambiente universitário do País, bem como o reconhecimento dos cursos de instituições e avaliações de docentes, têm dado um tom de intervenção do MEC na tentativa de reformulação e mudança na qualidade das universidades públicas.

Todas essas medidas fazem parte da lógica estipulada a partir da Lei de Diretrizes e Bases, (Lei nº 9394, de 1996) e visam a introduzir grandes

mudanças no padrão de atuação e estruturação das universidades brasileiras. O que se origina de todas estas medidas, porém, é um ambiente de grande turbulência e embates. O MEC, de um lado, mantém firme propósito de avançar nas mudanças do ensino superior e das universidades, e, de outro lado, a maioria das universidades se ressentem da falta de maior discussão e participação no processo decisório do governo a este respeito. (TRIGUEIRO, 1999)

Verifica-se, então, como resultado, um empobrecimento da qualidade e o acirramento das tensões internas e externas, em que as instituições privadas, também pressionadas pelas políticas do governo federal para o ensino superior, passam a disputar espaços com as universidades públicas, apontando para novas formas de competição.

A dimensão política, presente na ação partidária, é outro ponto de grande destaque ao se discutir as relações entre universidades e ambiente externo. Como a universidade é local de grandes interesses estratégicos, seja em virtude da repercussão que a mesma atinge na sociedade e na opinião pública, seja por ser um bom 'reservatório' de votos para as eleições municipais, estaduais ou federais, para Trigueiro, a universidade pública tem sido palco privilegiado para uma série de investidas, dos vários grupos e partidos políticos nacionais, dos menores aos mais poderosos.

De uma forma geral, percebe-se que a articulação com o nível político-partidário constitui aspecto imprescindível na abordagem das universidades públicas brasileiras, não apenas na formulação de projetos de lei ou dispositivos legais que atendam o meio universitário, mas também, na formação de grupos de defesa das universidades, reunindo diversos parlamentares e partidos políticos, no jogo sucessório e na competição entre as universidades.

Em meio a esse ambiente, destaca-se, ainda, a grande mídia, que nunca esteve tão interessada nas universidades e seus resultados, em saber o que ocorre no interior dessas instituições, informando a um público cada vez mais interessado e inquieto com os rumos e atividades desenvolvidas no meio acadêmico.

De acordo com TRIGUEIRO (1999, p.155):

“a mídia é acionada pela população; o político, por suas bases; o governo federal, pela sociedade civil e o contexto internacional; e o resultado é a imensa quantidade de novas demandas projetadas sobre as universidades”

Além destes, outra dimensão de análise no ambiente externo refere-se ao setor produtivo, que apresenta múltiplas possibilidades de articulações, parcerias e consorciamentos que se abrem com o aumento da importância estratégica e da prática de novos conhecimentos advindos das universidades. Para Trigueiro, nesse terreno, é fundamental a participação das universidades no incremento de produtividade e de eventuais benefícios na consolidação e competição de pequenas e microempresas.

Finalmente, como último aspecto relativo ao ambiente externo à universidade pública, levantado por TRIGUEIRO (*op.cit.*), aparecem as organizações não-governamentais (ONGs), que, embora tenham tradicionalmente seguido um caminho próprio em suas ações junto aos governos municipais, estaduais e federal, concorrem, em certo sentido, com as universidades, podendo representar importantes aliados e co-autores de um sem número de atividades realizadas pelas instituições universitárias.

Conclui-se, assim, que, apesar das dificuldades em se traçar os limites das instituições e, mais precisamente, das instituições acadêmicas, é relevante

compreender as forças externas que refletem e interferem nas universidades, condicionando-as ou direcionando as suas estratégias.

Além disso, para melhor compreender como as universidades formulam as suas estratégias, é importante, ainda, refletir sobre as estruturas das instituições acadêmicas, que refletem o processo decisório e, desta forma, como as instituições de ensino superior são governadas, questão que tem sido amplamente discutida pelos teóricos organizacionais.

2.3.2 Estrutura Organizacional

Conforme MACHADO e SILVEIRA (1998), estrutura organizacional é um meio pelo qual as organizações buscam facilitar o alcance de seus objetivos. Desta forma, a estrutura organizacional é resultado da interdependência e da inter-relação de um conjunto de variáveis e de características que constituem e compõem uma organização.

De acordo com VASCONCELLOS e HEMSLEY (1986), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo pelo qual a autoridade é distribuída, as atividades dos níveis mais baixos e dos mais altos são especificadas e o sistema de comunicação é delineado para permitir que as pessoas realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais.

Para MINTZBERG (1995, p.10) "a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre tarefas".

MINTZBERG (*op.cit.*), salienta ainda que os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica da organização.

No que se refere às universidades, ETZIONI (1989) afirma que as universidades são consideradas organizações especializadas e, neste tipo de organização, cabe aos administradores a execução de atividades secundárias, ou, em outras palavras, eles devem prover meios que tornem possível aos especialistas a execução da atividade principal.

PERKINS (1973) afirma que a universidade tem uma das mais complexas e arcaicas estruturas da sociedade moderna. Complexa porque sua estrutura formal não descreve o poder atual e as suas responsabilidades; e arcaica porque as funções a serem realizadas não podem ser cumpridas através da estrutura formal constante nos estatutos das universidades. Para Perkins, isto ocorre pois a universidade foi projetada inicialmente para a promoção da instrução e posteriormente teve que assumir outras funções como a pesquisa e a extensão.

É importante observar que, uma estrutura institucional, como a universitária, compreende uma coletividade, na qual se inserem docentes-cientistas, discentes e técnico-administrativos, com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade e sistemas de comunicação e se engaja em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos bem definidos.

De acordo com TRIGUEIRO (1999), como organização multifinalista, a universidade realiza, principalmente, o ensino, a pesquisa e a extensão, em suas diferentes formas e especificidades, como a pesquisa básica, a tecnológica, o ensino a distância e o presencial, cursos de extensão, consultorias e projetos e parcerias com outras organizações. Para o autor, em termos esquemáticos, a estrutura organizacional compreende uma

formalização, uma centralização e uma complexidade, além da infra-estrutura, que inclui recursos humanos, materiais, físicos e financeiros.

A formalização refere-se a todo o sistema normativo externo, aos regulamentos, às regras de promoção, aos planos de cargos e salários, às definições das tarefas e aos limites do exercício da autoridade, em seus diferentes níveis, bem como às sanções.

A segunda característica estrutural citada por Trigueiro (*op.cit.*), é a centralização, que se refere à maneira como o poder é distribuído internamente na organização, ou seja, diz respeito ao grau de concentração do poder na estrutura hierárquica.

Finalmente, ao tratar da terceira característica estrutural, esse autor fala da complexidade. A complexidade refere-se à diferenciação interna da organização, compreendendo a: 1) diferenciação horizontal, ou subdivisão de tarefas, desempenhadas pela organização, entre seus membros; 2) diferenciação vertical ou hierárquica, que seria a medida da estratificação de uma organização; e 3) dispersão espacial, ou forma de diferenciação horizontal ou vertical, que designa o afastamento geográfico de tarefas, setores ou atividades dos centros de tomada de decisão ou da realização das ações essenciais na organização.

Essas discussões apontam para algumas peculiaridades das instituições universitárias, especialmente no setor público. No entanto, há muitas diferenças na forma de distribuição interna do poder e dos processos decisórios, bem como na cultura interna, nos seus valores, rituais, atitudes e expectativas de seus membros, o que leva a uma série de estruturas e configurações universitárias que têm sido identificadas pelos estudiosos da

área. Nesse estudo, estas configurações não serão caracterizadas visto que não é objetivo deste trabalho avaliar com profundidade o modelo de configuração da universidade objeto de estudo desta pesquisa.

Buscou-se até este momento abordar teorias que procuram definir e caracterizar as organizações, o meio ambiente, as inter-relações das organizações e do meio e, principalmente, compreender as características das universidades, para agora, num segundo momento, analisar a estratégia e seu processo de formulação e implementação, fundamentalmente dentro das universidades, possibilitando assim, o cumprimento dos objetivos deste estudo.

2.4 Estratégia Organizacional

Segundo BETHLEM (1981), a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa general. Significou em toda a Antigüidade e, até provavelmente o século XVIII, a 'arte do general'.

Ainda de acordo com STEINER (*apud* OLIVEIRA, 1991, p. 26), "estratégia na Grécia antiga significava aquilo que o general fez". Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando às melhores mudanças para a vitória militar.

Em termos militares, segundo VON BULLOW (*apud* OLIVEIRA, 1991, p.27), a estratégia seria "a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general e a tática a ciência dos movimentos dentro do referido campo".

Outros autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos e a tática de como lutar.

Observa-se, posteriormente, que o conceito de estratégia da guerra é absorvido pela teoria das organizações, onde é usado de maneira análoga pelas empresas e organizações de um modo geral. Entretanto, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre claramente identificáveis, muitas vezes se recusam à confrontação, podem ser aliados em certas áreas e em certas ocasiões e são quase sempre múltiplos, representado por várias empresas e organizações que podem ser coligadas ou não no seu esforço de impedir a vitória do inimigo. Apesar disso, segundo BETHLEM (1981) o conceito de estratégia militar é um bom auxílio para a compreensão da estratégia empresarial.

Para OLIVEIRA (*op.cit.*), numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa. Ou seja, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento.

Ainda para MINTZBERG e QUINN (2001), estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósito ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Já para ANSOFF e MCDONNEL (1993), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Esses autores apresentam quatro tipos distintos de regras:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.
4. Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamados de políticas operacionais.

Segundo MINTZBERG (1994), o campo da administração estratégica não pode sustentar-se em uma única definição de estratégia. Para esse autor, a palavra vem sendo implicitamente usada de diferentes maneiras, embora tradicionalmente tenha sido definida formalmente de uma só. Considerando que o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar a atuação neste difícil campo, apresenta cinco definições de estratégia que denomina "Os

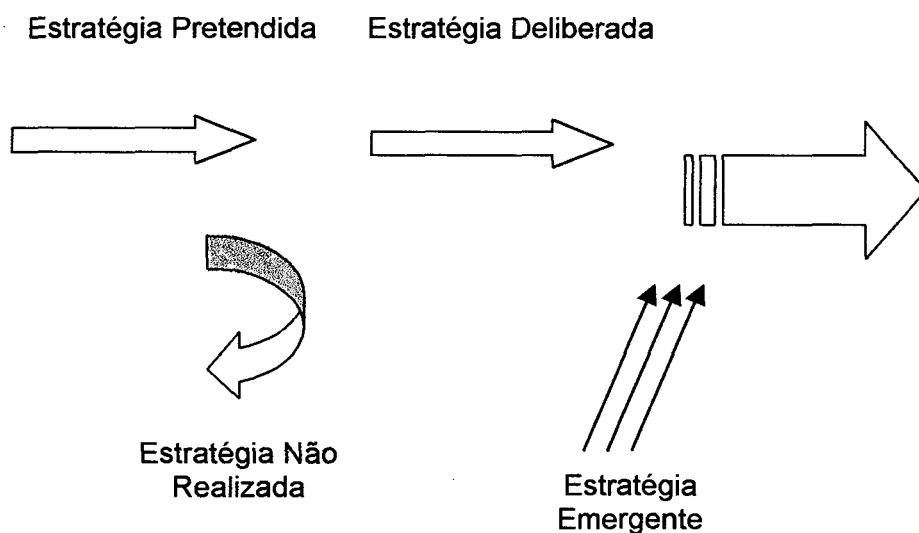
cinco p's da estratégia" os quais são : plano, padrão, posição, perspectiva e truque, e que será o conceito adotado por este estudo, ao avaliar o processo de formulação e/ ou formação de estratégias na instituição em questão.

Para a maior parte das pessoas, estratégia é um plano – uma direção, alguma espécie de curso de ação deliberadamente determinado, um guia para o futuro. De acordo com esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são formuladas antes das ações nas quais serão aplicadas e são desenvolvidas intencionalmente, com um propósito determinado. Podem, ainda, estar algumas vezes explicitadas em documentos conhecidos como planos, embora isto não seja uma condição essencial para se categorizar a estratégia como plano. Como um plano, a estratégia refere-se à escolha intencional de cursos de ação para lidar com situações predeterminadas. A estratégia supõe algo consciente e deliberado, onde se encontra focalizado o papel dos gestores e dirigentes na tomada de decisão organizacional.

O plano constitui-se em um dos instrumentos resultantes do processo de planejamento de estratégias, por muitos também intitulado de planejamento estratégico. Sendo assim, parece implicar o emprego de metodologias relacionadas a uma visão global de longo prazo, estreitamente associada ao ambiente. Cabe salientar, contudo, a distinção entre a estratégia e o planejamento estratégico apresentada por HAMEL (1996). Para esse autor, não se trata de uma instrução básica, mas, sim, de uma forma diferenciada de conceber estratégias. A noção de estratégia, a partir do que é possível delinear em um processo de planejamento formal, tende a promover um certo tipo de reducionismo na gestão empresarial.

Porém, nem sempre as estratégias realizadas na organização são anteriormente preconcebidas ou pretendidas, o que leva à segunda proposta de MINTZBERG (1994). A estratégia como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Dessa forma, alguns planos podem não ser realizados, enquanto alguns padrões podem surgir sem que tenham sido preconcebidos, configurando o que esse autor denomina de Estratégias Emergentes – padrões observados, sem que tenham sido formulados previa e formalmente, conforme pode ser visualizado na Figura 2 .

FIGURA 2 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES



Fonte: adaptado de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000).

Percebe-se que pretensões que foram completamente concretizadas podem ser chamadas estratégias deliberadas, enquanto que as estratégias emergentes resultam de padrões observados não expressamente pretendidos: as ações desenvolveram-se, uma a uma, convergindo ao longo do tempo em

algum tipo de consistência ou padrão. Como coloca MINTZBERG (2000), as estratégias devem formar bem como ser formuladas.

Andrews, dentre outros autores, parece conduzir suas pesquisas com base nesta idéia, ao afirmar que uma estratégia corporativa pode ser analisada como um padrão interativo de decisões, ou seja:

“Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se desenvolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.” (ANDREWS *apud* MINTZBERG e QUINN, 2001, p.58)

Nesse âmbito, as estratégias empresariais são configuradas por movimentos relativamente homogêneos, na priorização de modos de atuação no mercado e no estabelecimento de objetivos, produtos e serviços. Configurando-se, portanto, em uma atividade lógica de fixação dos recursos materiais, técnicos, financeiros e administrativos disponíveis, cuja implantação depende da análise das forças e fraquezas, das estruturas e dos processos organizacionais.

A noção de estratégias emergentes é reforçada quando se observa uma maior interdependência entre as mudanças ambientais e a necessidade de reformulação de estratégias organizacionais, características da atualidade. Para MONTEIRO (1999), esta tendência é observada nos estudos teórico-

empíricos disponíveis na literatura corrente, onde são enfatizadas a crescente escassez de recursos, os avanços tecnológicos, a velocidade das transformações nos vários segmentos da sociedade e a globalização, associados às novas formas de conceber, organizar e gerir o trabalho.

A terceira definição apresenta a estratégia como uma posição, isto é, localização de determinados produtos em determinados mercados (ambiente). Para esta definição, estratégia torna-se a força mediadora entre a organização e ambiente, isto é, entre contexto interno e externo.

Deste modo, as estratégias tendem a ser delineadas pelos nichos populacionais, pela concentração ou dispersão espacial de recursos ou mesmo pelo posicionamento no mercado e pelos relacionamentos interorganizacionais. Um dos autores que se identificam com este conceito é PORTER (1996), que se refere às estratégias que envolvem uma reação ou adaptação da empresa, perante às pressões ambientais, com o intuito de se adaptar às contingências diversas, para obter vantagens comparativas.

Numa quarta definição, estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Seu conteúdo consiste não somente numa posição escolhida, mas numa maneira particular de perceber o mundo. Enquanto a terceira definição olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quarta olha para dentro, na verdade para dentro da cabeça dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla. Estratégia, neste sentido, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Observa-se ainda, nesta definição, que estratégia é um conceito, é

uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações.

E, como perspectiva ou produto da percepção das pessoas, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes de uma dada organização, pressupõe a consideração dos referenciais e componentes da cultura organizacional.

Para MONTEIRO (1999), a proposição de que as organizações comportam propriedades culturais, manifestas em valores, crenças, rituais, mitos ou estórias, origina-se no campo da antropologia cultural (Allaire e Firsirotu, 1984). Reside na necessidade de se considerar as organizações como sistemas estruturados, por meio da troca de conjuntos de significados, que modelam a interpretação dos membros organizacionais. Nestes termos, as organizações desenvolvem, ao longo de sua vida, padrões de interação que se constituem a base para a resolução dos problemas.

Já a quinta e última definição dada por MINTZBERG (1994) aborda a estratégia como um truque, um pretexto, uma 'manobra' específica para enganar um oponente ou concorrente em uma situação competitiva ou de negócios.

ANSOFF (1977) é um dos autores que às vezes assume esta concepção, ao definir a estratégia como um meio deliberado para a maximização de retorno sobre os investimentos. A noção de estratégia como manobra tem como preocupação final alcançar e manter primazia na interação com empresas concorrentes. Costuma envolver a priorização de ações integradas de unidades administrativas para a escolha, por exemplo, de produtos e mercados.

Embora existam várias relações entre as diferentes definições, nenhuma dessas definições predomina sobre as outras. Cada definição agrega elementos importantes ao entendimento da estratégia de maneira a encorajar as respostas de questões fundamentais relativas às organizações em geral.

2.4.1 A escolha estratégica

A incorporação da escolha estratégica à teoria das organizações tem origem nos estudos de CHILD (1972) sobre o relacionamento entre as organizações e o seu ambiente. Após várias pesquisas realizadas com o intuito de examinar os fatores condicionantes dessa relação, foi constatado que os modelos teóricos desenvolvidos sobre o tema, de um modo geral desconsideravam o papel dos arranjos internos e a capacidade dos gestores e dirigentes de estabelecerem escolhas e de definir cursos de ação.

Em termos gerais, diante das diferentes circunstâncias pelas quais as organizações passam ao longo do tempo, o papel das lideranças e do comportamento empresarial tem requerido a atenção de estudiosos. Para MONTEIRO (1999), a noção de escolha estratégica tipicamente inclui não apenas os condicionantes ambientais, tecnológicos e estruturais mas, principalmente, a capacidade de as pessoas de analisar, de decidir e de manipular certos fatores do ambiente externo, selecionando e estabelecendo, por exemplo, os critérios para um pleno desempenho competitivo.

A perspectiva da escolha estratégica pressupõe que, embora as circunstâncias ambientais influam no desempenho ou na eficácia de uma

organização, sua sobrevivência depende, essencialmente, da habilidade dos dirigentes em avaliar e selecionar o melhor meio ou os cursos de ação para lidar com as contingências, de modo a promover a manutenção do equilíbrio da interação organização – ambiente.

Desta forma, para compreender as estratégias formuladas e/ou formadas em determinada instituição, é importante compreender as ações dos dirigentes ou os tomadores de decisão.

Para MACHADO (1999), o termo “tomadores de decisão” tem sido empregado para referir-se ao grupo que detém o poder, considerando-se que as organizações operam com desigualdades de poder, verificadas pelo acesso diferencial a tomada de decisão. Mesmo em um momento que se fala no crescente nível de especialização técnica necessária para operar grandes e sofisticadas organizações, que estaria tirando muitas decisões das mãos dos níveis superiores, as evidências indicam a existência de um grupo que retém maior poder, para o qual CYERT e MARCH (1963) denominaram de coalizão dominante. A coalizão não é formada somente por quem detém autoridade formal, mas por aqueles que detêm coletivamente a maior parte do poder durante um período em particular.

O conceito de coalizão dominante não implica em poder somente para os seus membros, mas concentração da maior parte do poder, pois se sabe que as informações tanto do ambiente interno quanto do externo são manipuladas e sujeitas a interpretações das pessoas que as captam e as transmitem aos tomadores de decisão. Além disso, o sucesso da implantação das decisões tomadas depende da cooperação das várias partes e níveis que compõem a

organização. Esse processo político despende um considerável tempo das lideranças para atingir muitas das principais decisões organizacionais.

Neste sentido, o presente trabalho adota o conceito de coalizão dominante no momento de delimitar o grupo a ser utilizado para a compreensão do processo de formulação e/ou formação de estratégias da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

2.5 A Formulação de Estratégias e as Diversas Abordagens

É consenso entre consultores, empresários e pesquisadores no campo da gestão empresarial que nunca, como neste início de séc. 21, o ambiente de negócios foi tão dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo uma maior flexibilidade das organizações e novos modos de definição das estratégias que orientarão as ações empresariais.

Dentre desse quadro, o processo de formulação das estratégias vem sendo exaustivamente discutido no campo dos estudos sobre a administração, com diversas abordagens ou escolas justificando suas concepções, quase sempre em detrimento dos argumentos das demais.

Neste sentido, MINTZBERG (1994) considera haver dez escolas de pensamento na formação da estratégia, as quais de maneira sintética estão apresentadas no Quadro 1, que apresenta além da visão do autor relativa a essas abordagens, a súmula de suas características principais.

QUADRO 1– ESCOLAS DE PENSAMENTO NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

| ESCOLA | VISÃO DO PROCESSO | CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS |
|-----------------|-------------------|---|
| DESIGN * | Conceitual | A formação da estratégia é um processo informal de concepção da mente do líder, utiliza-se da análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas). |
| PLANEJAMENTO * | Formal | Semelhante à do design, com exceção do processo que é formal e a chefia não é o único ator do processo. |
| POSICIONAMENTO* | Analítica | Focaliza o <i>conteúdo</i> das estratégias (diferenciação, diversificação) mais do que o <i>processo</i> pelo qual elas são elaboradas; implicitamente este último é semelhante ao da escola do planejamento. |
| COGNITIVA | Mental | Considera o que acontece na mente humana que procura lutar com a estratégia. |
| EMPREENDEDORA | Visionária | A formulação da estratégia como um processo visionário de um líder poderoso. |
| APRENDIZADO | Emergente | A estratégia emerge de um processo de aprendizagem coletiva. |
| PODER | Poder | Focaliza o conflito e a exploração do poder no processo estratégico, a formulação da estratégia como um processo de negociação. |
| CULTURAL | Ideológica | Considera a dimensão cooperativa e coletiva do processo. |
| AMBIENTAL | Passiva | A formação da estratégia é uma resposta passiva às forças externas. |
| CONFIGURAÇÃO | Episódica | Procura colocar todas as escolas anteriores no contexto de episódios específicos do processo |

(*) Prescritivas: procuram apresentar caminhos apropriados para a formulação das estratégias

FONTE: adaptado de MINTZBERG (1994)

As dez escolas elencadas são discutidas amplamente no livro **Safári da Estratégia**, de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), onde os autores explicam que as dez escolas recaem em três agrupamentos. A crítica principal dos autores concentra-se nas três primeiras escolas, que são de natureza prescritiva. Segundo eles, essas escolas estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. Consideram que ainda que uma prescrição pareça eficaz em um contexto

particular requer sempre que se conheça com todo detalhe esse contexto e como funciona; não há como decidir com certeza o que fazer em um sistema tão complexo como o de uma organização contemporânea, sem antes ter um genuíno conhecimento de como funciona em realidade uma organização.

Ainda de acordo com esses autores, as seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Observa-se que as escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica e descrevem processos diferentes ou partes diferentes do mesmo processo. Porém, como colocam MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas e é a realidade da organização que vai definir quais aspectos devem ser considerados pelos estrategistas. Para esses autores, os maiores fracassos de administração estratégica ocorreram quando os gerentes levaram um ponto de vista demasiado a sério, pois a formação de estratégias é um processo bastante complexo.

“ É um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.” (*op.cit.*, p.274)

2.5.1 A Formulação de Estratégias na Universidade

Conforme HARDY e FACHIN (1996, p.39):

“...É do conhecimento amplo que as estratégias são formuladas antes de serem implementadas, que planejamento é o processo central pelas quais elas são formuladas, e que estruturas são desenhadas para implementar determinadas estratégia. Tais aspectos são de amplo conhecimento ao menos para aqueles que tenham lido a literatura convencional sobre formulação de estratégias.”

Porém, como mencionado anteriormente, tem sido defendido que tal conceito de estratégia deliberada, planejada, é de valor limitado, mesmo em muitas organizações de negócios, já que muitas estratégias emergem sem terem sido planejadas.

Para que as estratégias sejam puramente deliberadas, conforme MINTZBERG e WATERS (*apud* HARDY e FACHIN, 1996) três condições devem ser satisfeitas: primeiro, deve haver intenções claramente articuladas; segundo, tais ações devem ser compartilhadas, ou ao menos admitidas, pelos membros da organização; e, terceiro, tais intenções devem ser levadas adiante exatamente como pretendidas, sem nenhuma interferência do mercado externo, ou de forças políticas ou tecnológicas.

E tal situação parece pouco provável em muitas universidades. Para HARDY e FACHIN (1996), a descentralização do poder, a autonomia profissional, a estrutura complexa de comissões, o frouxo acoplamento dos diferentes elementos organizacionais, as restrições ao ‘cumpra-se’ do administrador, assim como a intervenção governamental nos negócios internos das instituições, servem para tornar a visão convencional de formulação de estratégias uma descrição pouco adequada na maioria das universidades.

Assim, o processo de formulação estratégica nas universidades é muito diferente da visão de estratégia deliberada. Ainda de acordo com afirmação de HARDY e FACHIN (*op.cit.*), muitos atores distintos estão nela envolvidos; as estratégias são freqüentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam; as normas profissionais exercem uma forte influência sobre as estratégias; a revolução estratégica é difícil; e quando a mudanças estratégica de fato ocorre, ela é freqüentemente uma resposta gradual e constante às forças ambientais.

Desta forma, um modelo mais amplo do processo estratégico é necessário para se descrever e analisar as organizações universitárias. Nesse sentido, a presente pesquisa adota um conceito de estratégia que incorpora as alternativas anteriormente descritas (como plano, padrão, posição e perspectiva): a estratégia é um padrão num fluxo de decisões e ações. Volta-se assim para as estratégias realizadas (padrões observados no tempo, de decisões e ações), que tanto podem ter sido deliberadas (pretendidas, intencionais) ou emergentes (padrões realizados na ausência de intenções).

Tal definição não diz em quais ações ou decisões específicas deve-se focalizar para determinar se existe ou não um padrão, uma regularidade. Contudo, conforme HARDY e FACHIN (1996, p.40):

“...algumas ações são claramente mais importantes que as outras: a elaboração de uma missão (os produtos e serviços); os insumos do sistema (recrutamento, decisões sobre a carreira de magistério, matrícula estudantil, e levantamento de recursos); os meios para o cumprimento da missão (prédios, equipamentos, instalações, corpo administrativo de apoio); estrutura e governança (sistemas de comissões, hierarquia, regulamentos). “

A incorporação de tal definição mais ampla gera a consideração da estratégia de acordo com o grau pelo qual elas são deliberadas ou emergentes.

MINTZBERG e WATERS (*apud* HARDY e FACHIN, 1996) identificaram alguns tipos distintos de estratégias, os quais estão sumarizados no Quadro 2 :

QUADRO 2 – TIPOS DE ESTRATÉGIA

| | |
|----------------------------|--|
| ESTRATÉGIA PLANEJADA | Assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal (central) da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável. |
| ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA | Existe na visão não-articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas, mas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir. |
| ESTRATÉGIAS IDEOLÓGICAS | Existem como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude das crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São, também, relativamente deliberadas – de acordo com a ideologia. |
| ESTRATÉGIAS “GUARDA-CHUVA” | São metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho, em direção ao objetivo, emerge. |
| ESTRATÉGIAS PROCESSUAIS | Ocorrem quando a liderança controla aspectos processuais tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis a que os resultados pretendidos surjam. |
| ESTRATÉGIAS DESCONEXAS | Ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas “organizacionais”. Estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir - em geral em razão do acaso - se as estratégias desconexas caminham numa direção determinada. |
| ESTRATÉGIAS CONSENSUAIS | São negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais. |
| ESTRATÉGIA IMPOSTA | Refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma. |
| ESTRATÉGIA NÃO REALIZADA | São estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas. |

Fonte: HARDY e FACHIN (1996, p.41)

Uma universidade pode utilizar-se das mais variadas estratégias no decurso de sua história e, neste sentido, na compreensão do processo de formulação

de estratégias, será importante identificar se as estratégias são deliberadas ou emergentes. De acordo com tal categorização, pode ser possível identificar um ou mais dos tipos estratégicos já esboçados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve a metodologia adotada nesta pesquisa. Inicialmente são destacados os métodos predominantes utilizados no desenvolvimento deste trabalho. A seguir, são feitas a delimitação e o delineamento da pesquisa, onde se apresentam as características principais deste estudo, que possibilitaram a descrição da realidade a ser estudada tal qual como ela se apresenta, buscando compreendê-la a partir daqueles que se envolveram com o estudo e do significado que ela adquire para esses indivíduos. Posteriormente, são dados a Definição de Termos e o Plano de Coleta e Análise dos dados, onde são esclarecidos as formas de tratamentos dos dados e os meios através dos quais foram coletados.

3.1 Métodos Predominantes

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, visto que apresenta características típicas deste tipo de pesquisa, apontadas por MERRIAN (1998), tais como: o foco do estudo está na compreensão e descrição do processo de formulação e implementação de estratégias; o instrumento-chave na coleta e análise de dados é a pesquisadora, que é a responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com o ambiente real e complexo; o ambiente natural é a fonte direta dos dados da pesquisa; o processo de análise é fundamentalmente indutivo. Além disso, este estudo apresenta uma preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, pois, verifica-se que o produto final é caracterizado por uma rica descrição do fenômeno, ou seja, os dados coletados descrevem

situações ou acontecimentos obtidos através de transcrições de entrevistas e extratos de vários tipos de documentos, visando a compreensão ampla do fenômeno estudado.

Para TAYLOR e BOGDAN (1984), a pesquisa qualitativa é humanista, indutiva, focaliza as pessoas, cenários e grupos de modo holístico (são encarados como um todo e não reduzido a variáveis), além de procurar compreender as pessoas levando em conta o quadro de referências delas próprias. Além disso, esses autores consideram ainda que a pesquisa qualitativa é artesanal, pois seus métodos não têm sido tão refinados e padronizados como as outras abordagens de pesquisa.

De acordo com STRAUSS e CORBIN (1990) a pesquisa qualitativa é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado. Por seu lado, MERRIAN (1998) assim como BOGDAN e BIKLEN (1995) enfatizam que, quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado.

3.2 Delimitação da Pesquisa

Como se trata de um estudo com perspectiva de análise longitudinal, a pesquisa abrangeu o processo histórico dos *campi* que compõem a UNIOESTE, desde o momento em que as Faculdades de Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo e Marechal Cândido Rondon foram unificadas pelo governo estadual em 1988, tornando-se a FUNIOESTE, até o período de 1999.

MERRIAN (1998) enfatiza que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo.

Dessa forma, os participantes da pesquisa foram selecionados em função dos conhecimentos e das informações de que dispunham em função dos temas propostos. Procurou-se identificar nos *campi* da UNIOESTE aqueles atores e influenciadores que participaram do processo histórico da respectiva instituição.

Ressalta-se aqui, a escolha do termo coalizão dominante. Primeiramente, esse termo não caracteriza, necessariamente, as percepções das chefias formalmente identificadas na estrutura hierárquica ou de comando de uma dada empresa, uma vez que se pressupõe ou considera os vários tipos de poder ou de influência coexistentes em uma organização. Em segundo lugar, a adoção desse termo não ignora a probabilidade de outras pessoas exercerem semelhante poder na luta pelos seus interesses e/ou objetivos. Sendo assim, uma empresa costuma desenvolver e apresentar mais de uma coalizão dominante quando, por exemplo, existem pessoas ocupando posições sobrepostas. Essas coalizões podem ainda estabelecer arranjos harmônicos ou conflituosos, de acordo com os objetivos e as circunstâncias da tomada de decisão.

3.3 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta o delineamento de um estudo empírico do tipo explicativo, não experimental, configurando, assim, do ponto de vista

metodológico, o estudo de caso de cunho eminentemente qualitativo, com corte longitudinal transversal, considerando desde a unificação da FUNIOESTE (Fundação Universitária *Multicampi*) até o ano de 1999.

TRIVIÑOS (1987) afirma que o estudo de caso é uma categoria da pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e cita algumas características deste tipo de estudo que são:

a) Trata-se de um tipo de pesquisa de cunho mais qualitativo que se caracteriza geralmente pelo emprego de uma estatística simples e elementar, no tocante à mensuração dos dados;

b) Existem duas circunstâncias que normalmente envolvem o estudo de caso: a natureza e a abrangência da unidade; e/ou a complexidade do estudo determinada pelo suporte teórico que orienta o pesquisador;

c) Num estudo qualitativo, nem hipóteses nem esquemas de inquirição são estabelecidos à priori, o que aumenta a complexidade do exame à medida que se aprofunda o assunto. Em função da implicação do sujeito no processo e pelos resultados do estudo, exige-se uma severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência de idéias.

Ainda segundo BRUYNE, HERMAN e SHOUTHEETE (1977), o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso, ele recorre a técnicas de coleta de informações igualmente variadas (documentos, observações e entrevistas).

Nesse sentido, este trabalho pretendeu analisar profundamente uma unidade organizacional específica, com o objetivo de compreender a totalidade da situação.

3.4 Definição de Termos

- Ambiente geral – fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico; nele estão incluídas, entre outras, as condições tecnológicas, os fatores sociais, as interações políticas, as condições econômicas, os fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, as condições culturais. (BOWDITCH e BUONO, 1997)
- Estratégia – É um padrão num fluxo de decisões e ações (MINTZBERG, 1994); compreende assim as estratégias realizadas (padrões de decisões e ações observadas no tempo), que tanto podem ter sido deliberadas (pretendidas, intencionais) ou emergentes (padrões realizados na ausência de intenções).
- Coalizão dominante - As evidências indicam a existência de um grupo que retém maior poder, para o qual CYERT e MARCH (1963) denominam de coalizão dominante. A coalizão dominante não é formada somente por quem detém autoridade formal, mas por aqueles que detém coletivamente a maior parte do poder durante um período em particular.
- Escolas do pensamento estratégico – Termo utilizado por MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) para se referir às diversas escolas que trabalham a formulação das estratégias a partir de diferentes perspectivas.
- UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná -Universidade *multicampi*, que foi formada pela integração de 04 faculdades municipais

isoladas, criadas em Cascavel (FECIVEL,1972), em Foz do Iguaçu (FACISA,1979), em Marechal Cândido Rondon (FACIMAR, 1980) e em Toledo (FACITOL, 1980).

3.5 Plano de Coleta e Análise dos Dados

De acordo com TRIVIÑOS (1987), independente do tipo de coleta de informações, para se obter resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade.

Segundo MERRIAN (1998), na pesquisa qualitativa adota-se principalmente as técnicas de entrevista e observação.

No presente estudo adotou-se como principal técnica de coleta de dados primários as entrevistas. As entrevistas iniciavam de forma não-estruturada ou abertas, geralmente conduzidas de forma informal, onde cada entrevistado era incitado a descrever a sua inserção dentro da UNIOESTE e, num segundo momento, partia-se para a entrevista semi-estruturada, onde as perguntas são mais flexíveis, ou seja, a entrevista mistura perguntas mais ou menos estruturadas e, na maior parte, a entrevista foi guiada por uma lista de perguntas ou assuntos a serem explorados, formato que permite que o investigador deixe emergir a visão de mundo do respondente. Segundo TRIVIÑOS (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do

informante. Desta forma, o informante segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo investigador e começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Ainda de acordo com SELTZ et al. (1987), a entrevista semi-estruturada é apropriada ao desenvolvimento de indagações sobre quais aspectos de uma experiência específica trazem mudanças àqueles que foram expostos a ela. Portanto, os sujeitos pesquisados, aqueles que vivenciaram uma determinada situação, foco da investigação, terão melhores condições para responder às indagações se a técnica utilizada for a da entrevista semi-estruturada.

A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro a março de 2001. Foram entrevistadas seis pessoas e todas exerceram funções destacadas no processo histórico da UNIOESTE. É importante ressaltar que, conforme mencionado anteriormente, foi utilizado o conceito de coalizão dominante como critério de seleção dos entrevistados. Assim, foram identificados aqueles atores e influenciadores que participaram do processo histórico da UNIOESTE. Observa-se ainda que durante o período compreendido pela pesquisa, os mesmos ocupavam cargos de níveis superiores e intermediários.

- a) Um entrevistado é professor do *campus* de Toledo, foi candidato à Diretor-Presidente da FUNIOESTE em 1992, eleito mas não nomeado e Reitor da Gestão 1996-1999;
- b) Dois entrevistados atualmente são professores da instituição e foram diretores dos *campi* de Toledo e Marechal Cândido Rondon na gestão de 1992 – 1995;
- c) Um entrevistado atualmente é professor do *campus* de Cascavel, foi diretor do *campus* de Cascavel (1986 – 1988) e Diretor-Presidente da FUNIOESTE na gestão 1988-1992;

- d) Um entrevistado atualmente é Secretário da Educação do município de Cascavel/PR, foi Diretor-Presidente da FUNIOESTE nomeado pelo governador (1992-1994) e *Reitor Pró-Tempore* de 1994-1995 e;
- e) Um entrevistado atualmente é professor do *campus* de Toledo e foi assessor de gabinete da Gestão 1996-1999.

Ainda no que se refere à coleta de dados primários, foi utilizada a observação participante. Observação participante é uma técnica de coleta de dados onde o pesquisador está inserido na organização relativa à pesquisa. É importante destacar que esta inserção se dá de forma natural, visto que ele faz parte do mesmo. Assim, o pesquisador, ao mesmo tempo em que participa das atividades rotineiras da organização, realiza a sua pesquisa, o que possibilita ao pesquisador fazer com que as pessoas confiem e compreendam o objetivo e a importância da investigação.

Já para a coleta de dados secundários, utilizou-se a análise documental. Procurou-se obter informações de documentos que tratam da constituição da fundação e da universidade tais como: artigos, memorandos, relatórios de gestão, estatutos e regimentos, além de consulta à literatura especializada, o que permitiu entender melhor e ilustrar os fenômenos estudados.

É importante esclarecer que preliminarmente foram coletados dados de fontes secundárias, pois estas informações serviram de base para a compreensão do processo histórico da UNIOESTE, além de possibilitar a identificação dos elementos que compuseram a coalizão dominante no período delimitado. Conforme MERRIAN (1998), a análise dos documentos permite ao investigador uma compreensão maior dos dados coletados por meio de entrevistas e de observações.

Com relação à análise e interpretação dos dados, na pesquisa qualitativa, os processos de coleta e de análise são desenvolvidos simultaneamente. De acordo com MERRIAN (*op.cit.*), esse processo é recursivo e dinâmico, porém, isto não permite dizer que a análise esteja concluída quando todos os dados tenham sido coletados. Desta forma, à medida que as entrevistas foram submetidas a um exame das evidências coletadas, foram feitas recombinações dos fatos relatados e levantaram-se novas questões para averiguações.

Para preservar as relações pessoais e profissionais dos entrevistados, quer seja dentro ou fora da instituição, além de sua integridade profissional, a cada um atribuiu-se aleatoriamente um código (A, B, C, D, etc...). Estes códigos foram utilizados para indicar a reprodução de partes das entrevistas na descrição das análises e conclusões, quando se fazia necessária a ilustração de determinados fatos.

Os dados foram tratados pelo método qualitativo, utilizando-se como técnica a análise do conteúdo. Segundo FREITAS, CUNHA e MOSCOROLA (1996), a análise do conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo, além de intuição para que se satisfaça a curiosidade do investigador.

A análise do conteúdo das entrevistas foi feita da seguinte maneira: a) transcrição e revisão dos textos das respostas, b) leitura dos textos das respostas, transcritos e revistos e; c) elaboração do texto das análises e conclusões do estudo.

Após o desenvolvimento dessas fases, buscou-se confrontar os depoimentos coletados com os conteúdos dos documentos selecionados, com as observações que fossem possíveis e com o envolvimento do pesquisador.

4 SÍNTESE HISTÓRICA DO ENSINO SUPERIOR NO OESTE DO PARANÁ

Para poder compreender o processo de formulação e implementação das estratégias na UNIOESTE no período de 1988 a 1999, é importante conhecer o contexto no qual desenvolveram-se as faculdades que deram origem a UNIOESTE. Neste sentido, este capítulo apresenta um breve histórico do ensino superior no oeste do Paraná, mais precisamente em Cascavel, Foz do Iguaçu, Toledo e Marechal Cândido Rondon. Busca-se, através desta caracterização, estabelecer a relação entre os fatores e o ambiente que determinaram a criação e do desenvolvimento das instituições de ensino superior na região.

4.1 O Ensino Superior no Oeste do Paraná

De acordo com a UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Comissão de Avaliação Institucional.(1998), verifica-se que, quando a Europa, ainda antes de 1850, não dispunha de terra e trabalho para toda a sua população, foi iniciada a migração para o continente americano. No Brasil, parte dessa população se estabeleceu no sul do país, especialmente Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, constituindo o contingente de imigrantes europeus, característica típica da composição da população desses estados.

Os descendentes dos imigrantes já tinham experiências históricas tanto por terem tido excedente populacional quanto por terem participado de lutas sociais. Além disso, tinham também a clara visão de que a escolaridade era

fundamental para a instrumentalização das relações sociais que estabeleciam na Europa e como colonos no Brasil. Assim, quando a segunda geração brasileira passou a ser excedente populacional nas antigas colônias de imigrantes europeus e iniciou o movimento de expansão das fronteiras agrícolas, levou como herança de seus antepassados a tradição do trabalho árduo, a organização da família dentro de moldes tradicionais, a busca de soluções de problemas de forma coletiva, com a participação de todos os membros da comunidade e o apreço pela escolarização de seus filhos.

No oeste do Paraná, desde os primeiros grupos de ocupação e colonização, a preocupação com a escolarização de seus filhos foi um fato marcante, pois bem antes da presença do serviço público, os colonos do oeste do Paraná construíram uma escola. Em 1951, com a criação dos quatro primeiros municípios, além de Foz do Iguaçu, criado em 1914, as anteriores Casas Escolares, construídas pelas comunidades, passam a ser os primeiros grupos escolares das novas cidades, mantidos pelo Estado. Com o crescimento populacional, decorrente da ampla colonização das décadas de 1950/60 e da ampliação das relações sociais, advindas do desenvolvimento econômico e da urbanização, passa a ser requerida uma escolarização superior à primária. Ao mesmo tempo em que a população requeria escolarização de nível ginasial, nos principais núcleos urbanos passam a ser requeridos outros níveis de escolarização. Ainda na década de 1950, passam a existir na região oeste do Paraná Escolas Normais Colegiais públicas e particulares, Escolas de Contabilidades e, no final da década de 1960, um único Curso Científico (Cascavel), mantido pelo Estado.

À medida que os jovens dos principais centros urbanos do Oeste do Paraná concluíam a escolarização equivalente ao atual ensino médio, passa a

ser requerido o ensino de nível superior. Na década de 1970, em razão da mecanização e modernização da agricultura, intensa urbanização e modernização da economia urbana, houve um considerável aumento da demanda por mais escolarização como forma de conquista de novos espaços sociais de trabalho da população rural urbanizada. A intensa demanda por escolarização requeria também um crescente número de professores habilitados e qualificados para o exercício do magistério na escola em expansão. Nesse contexto é que foram implantados os primeiros cursos superiores do Oeste do Paraná.

4.1.1 O ensino superior em Cascavel

Ainda de acordo com a UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Comissão de Avaliação Institucional.(1998), diversos fatores deram origem à implantação do ensino superior em Cascavel, dentre os quais destaca-se a existência de um considerável número de jovens que tinham concluído a escolarização média, sendo, portanto, candidatos em potencial do ensino superior. Além disso, o segmento social de maior poder aquisitivo encaminhava seus filhos para os centros urbanos que tivessem ensino superior e a maioria destes, depois de formados, conquistavam bons espaços sociais de trabalho em outros centros urbanos, não retornando à região. Assim, o considerável desenvolvimento urbano de Cascavel e, conseqüentemente, o aumento e complexificação das relações sociais, justificavam a criação do ensino superior. O segmento social intermediário, com dificuldade para manter seus filhos em outras cidades, percebia que eles não teriam outras

possibilidades de conquista de espaço social de trabalho sem escolarização de nível superior. Esse segmento social incentivou e deu respaldo político na mobilização para busca de alternativas locais de ensino superior.

Um problema fundamental a ser resolvido era a questão da manutenção dos cursos superiores. Inicialmente, houve a tentativa de que o governo federal assumisse o ensino superior do Oeste do Paraná. Sem êxito, buscou-se o apoio estadual, que também foi negado. Diante destas diversas recusas de manutenção pública, a população do oeste do Paraná, buscou suas próprias alternativas e constituiu uma Fundação Municipal para manutenção dos primeiros cursos superiores. A comunidade participou de diversas ações e a Fundação recebeu doações diversas, inclusive o terreno ocupado atualmente pelo *campus* de Cascavel e pela Reitoria da UNIOESTE.

Criadas as condições básicas, um grupo de professores assumiu a responsabilidade de produzir o projeto de implantação dos primeiros cursos superiores do oeste do Paraná. Como esse grupo tinha uma clara visão das condições educacionais de Cascavel e da região, isto é, percebia que a expansão da escola não dispunha de número suficiente de professores habilitados e qualificados para atuar nas escolas de ensino fundamental e médio, optou por implantar cursos de licenciatura. Surgiram assim os cursos de Letras, Pedagogia e licenciatura em Matemática e Ciências.

Esses quatro cursos superiores iniciais tiveram autorização de funcionamento em maio de 1972 e o primeiro vestibular foi realizado em julho, tendo as aulas iniciadas em agosto de 1972.

Nos anos seguintes foram criados novos cursos, considerando outras necessidades, em novos contextos do desenvolvimento regional. Desta forma,

em 1976 foram criados os cursos de Administração e Ciências Contábeis; em 1978, o curso de Enfermagem; em 1979, o curso de Engenharia Agrícola; e, em 1980, o curso de Ciências Econômicas.

Depois de um longo período sem criação de nenhum curso novo, em 1993, já como Unioeste – *Campus* de Cascavel, foi criado o curso de Informática; em 1994 foi implantado o curso de Ciências Biológicas; e em 1995, Engenharia Civil. Em 1995 foram reencaminhados os projetos de implantação dos cursos de Medicina e Odontologia. Os referidos projetos tramitaram e foram aprovados em todas as instâncias, e, no dia 28 de agosto de 1996, mediante assinatura de portaria ministerial, foram aprovadas as implantações. Já em 1998, foi implantado o curso de Pedagogia noturno e, em 1999, foram implantados os Cursos de Farmácia e Bioquímica e Fisioterapia, totalizando 16 cursos de graduação.

4.1.2 O ensino superior em Foz do Iguaçu

A história da implantação do ensino superior em Foz do Iguaçu é, em alguns aspectos, semelhante ao de Cascavel. Segundo a UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Comissão de Avaliação Institucional (1998), no final da década de 1970, em razão da construção de Itaipu, da intensa urbanização que o fato gerou, associada à urbanização desencadeada pela modernização da agricultura e da economia urbana, gerada pela expansão do turismo, Foz do Iguaçu teve um excepcional crescimento populacional. No período de 1970 a 1980, Foz do Iguaçu teve um índice de crescimento populacional superior a 300%.

Da mesma forma como ocorria nas demais partes da região oeste do Paraná, as novas realidades determinaram uma intensa demanda por escolarização em todos os graus e níveis. O desenvolvimento da escolarização requeria um crescente número de professores habilitados e qualificados para dar conta da permanente ampliação das escolas existentes e da construção de novas.

A mobilização pela criação do ensino superior de Foz do Iguaçu iniciou junto a organizações da sociedade civil, junto à Inspetoria Estadual de Ensino, junto à Secretaria Municipal de Educação e a empresários que percebiam no crescimento urbano, no desenvolvimento econômico e na ampliação das relações sociais, a necessidade de ampliação do nível de escolarização, no mínimo de parte da população, para dar conta da crescente necessidade de conhecimentos, determinados pelas novas realidades sociais e econômicas.

Mesmo que essas percepções não fossem exclusividade de professores e educadores, a eles coube montar o projeto de criação e encontrar as alternativas de manutenção dos cursos superiores em Foz do Iguaçu. Como já havia ocorrido em Cascavel, não restou à sociedade de Foz do Iguaçu outra alternativa que não a criação de uma Fundação Municipal para manter o ensino superior.

E, como Foz do Iguaçu vivia um contexto específico no que se refere ao comércio de fronteira, ao turismo e à intensa movimentação desencadeada pela construção de Itaipu, os primeiros cursos implantados não foram de formação de professores, mas na área do desenvolvimento econômico. Junto à implantação do ensino superior, foi autorizado, em 1979, o funcionamento dos dois primeiros cursos: Administração e Ciências Contábeis. Em 1985, foram

implantados os cursos de Letras e Turismo. Em outras circunstâncias e a partir de novas concepções, em 1994, já como Unioeste- *Campus* de Foz do Iguaçu, foi implantado o curso de Ciências da Computação. Em 1998, foram implantados os cursos de Letras Português/Espanhol, Engenharia Elétrica e Matemática e, em 1999, foi implantado o curso de Hotelaria.

4.1.3 O ensino superior em Toledo

O desenvolvimento do ensino superior em Toledo, assim como o das outras cidades do oeste do Paraná, teve como característica principal o fato de a população considerar a escolarização como uma questão fundamental para as relações sociais e a busca de espaço social de trabalho.

Como o ensino superior em Toledo foi implantado em 1980, foi marcado pelas características da época, isto é, na região eram perceptíveis os primeiros sinais da crise gerada pela cobrança da dívida externa, a permanente redução dos recursos para o financiamento da produção agrícola. Esse contexto fez com que os agentes educacionais e formadores de opinião levassem em conta a nova realidade. Contudo, mesmo que a crise apontasse para outras direções, os mentores do ensino superior em Toledo demonstraram autonomia suficiente para, além de levar em conta o contexto econômico e de trabalho, criar outros cursos que pudessem contribuir no desenvolvimento dos aspectos humanísticos da população regional.

Em Toledo, depois da constituição de uma Fundação Municipal e autorizada a implantação do ensino superior em 1980, foi dado o início com os cursos de Filosofia e Ciências Econômicas. Em 1986, foram implantados os

cursos de Secretariado Executivo Bilíngüe e Serviço Social. Em 1995, já como Unioeste – *Campus* de Toledo, foi implantado o curso de Engenharia Química. Em 1996, foi encaminhado o projeto de criação e foi autorizada a implantação do curso de Engenharia de Pesca. Em 1998, foi criado o curso de Licenciatura em Química e implantado o curso de Ciências Sociais (Bacharelado e Licenciatura). O curso de Ciências Sociais já estava previsto e tinha projeto elaborado desde o final de 1993, porém, questões internas da UNIOESTE, bem como o seu processo de reconhecimento, impediram a realização deste projeto naquele momento.

4.1.4 O ensino superior em Marechal Cândido Rondon

O ensino superior de Marechal Cândido Rondon, além das características gerais da região Oeste do Paraná, tem alguns aspectos que lhe são específicos, em decorrência de acentuadas marcas culturais dos tipos humanos e culturais que realizaram a colonização daquela parte da região.

Se foi dito que os colonizadores do oeste do Paraná tinham um grande apreço pela escolarização de seus filhos, essa afirmação é muito mais significativa quando diz respeito à população de Marechal Cândido Rondon e proximidades. Uma das três primeiras edificações da atual área urbana foi uma escola. Além disso, um outro aspecto importante a ser considerado é o sistema fundiário existente naquela parte da região: predominância de minifúndios, com aplicação de tecnologia e produção diversificada.

Considerados esses fatores como cenário, facilita a compreensão do interesse daquela sociedade em ter escolarização de nível superior e os tipos

de cursos implantados. Nos outros Centros Universitários do Oeste do Paraná, os cursos implantados no final da década de 1970 e, especialmente na década de 1980, já não eram licenciaturas, mas outros cursos vinculados à administração, à economia ou à área técnica, aspectos determinados pela crise econômica brasileira. Em Marechal Cândido Rondon foi diferente. Entre os primeiros cursos, apenas um não foi para a formação de professores e há indícios de que essa característica seja mantida, criando as condições locais para uma excelente escolarização, como sempre foi o desejo daquela população.

Também em Marechal Cândido Rondon, depois de constituída a Fundação Municipal para manutenção dos cursos superiores, foi autorizada, em 1980, a implantação dos cursos de História, Letras/ Português e Ciências Contábeis. Em 1983, foram implantados os cursos de Educação Física e Administração. Em 1995, já como Unioeste – *Campus* de Marechal Cândido Rondon, foi implantado o curso de Agronomia. Em 1996, foi analisado e aprovado o Projeto de criação do curso de Geografia. Em 1999, foi implantado o curso de Zootecnia.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Este capítulo inicia-se com uma breve síntese da constituição da UNIOESTE, onde estão destacados os seus imperativos históricos, que darão subsídio para a compreensão dos tópicos que seguem, os quais abordam os principais fatos e características das várias gestões que assumiram a UNIOESTE no período 1988 a 1999. Esta divisão temporal foi adotada tendo em vista que as mudanças dos gestores da UNIOESTE refletem períodos claramente distintos, com estratégias diferenciadas.

5.1 A Constituição da UNIOESTE

Na década de 1970, em razão da mecanização e da modernização da agricultura, da intensa urbanização e da modernização da economia urbana, houve um considerável aumento de demanda por mais escolarização, como forma de conquista de novos espaços sociais de trabalho da população rural urbanizada. A intensa demanda por escolarização requeria também um crescente número de professores habilitados e qualificados para o exercício do magistério na escola em expansão.

Conforme o entrevistado "A", na região do oeste do Paraná, nos anos de 1976/1977, estava em desenvolvimento um Projeto especial Multi-educacional de Educação – Projeto MEC/OEA, que abrangia todo o oeste do Paraná, na época composto por aproximadamente 21 municípios. Através desse projeto, foi feita uma pesquisa chamada Diagnóstico Sócio-Econômico-Educacional de

Cascavel, Foz do Iguaçu e Toledo, que foi a base de qualquer estudo na região.

Para o entrevistado “A”,

“Quando nós fizemos esta pesquisa, começamos a perceber que em uma região como o oeste do Paraná, apenas um curso na Faculdade de Cascavel – FECIVEL, era muito pouco, começamos a sentir nos cursos, seminários, debates, que havia uma falta, um vazio muito grande, pois todo mundo se movia para Cascavel, Guarapuava, que já tinham Faculdades e Curitiba, e pouca gente conseguia sair para estudar.”

A partir dessas observações iniciaram-se as discussões com prefeitos, entidades de classes, políticos, entre outros, e com o apoio, principalmente financeiro, do Projeto MEC/OEA, foram criadas a Fundação de Ensino Superior de Foz do Iguaçu – FACISA, em 1979, e depois a Fundação de Ensino Superior de Marechal Cândido Rondon – FACIMAR, em 1980, assim como a Fundação de Ensino Superior de Toledo – FACITOL, também em 1980.

O projeto MEC/OEA conseguiu destinar muitos recursos que de certa forma respaldaram o funcionamento das faculdades, porém, esse projeto na região era temporário, teria fim em 1982.

Assim, conforme o entrevistado “A”:

“Começamos a discutir algum órgão que fosse permanente e que substituísse o projeto do OEA e nós ficamos um ano percorrendo os 21 municípios, conversando com prefeitos, secretários, câmaras municipais e aí surgiu a idéia da Associação Educacional do Oeste do Paraná - ASSOESTE, para que fosse uma entidade regional”

Essa associação permitiu que os prefeitos tivessem apoio para trabalhar a educação dos municípios, pois através dela foi possível financiar as faculdades, preparar os professores, trazer cursos de pós-graduação, entre outros.

Então, em 1985, a ASSOESTE e a Associação dos Municípios do Oeste do Paraná – AMOP, promoveram um encontro que congregou prefeitos, secretários municipais de educação, diversos representantes estudantis, professores das faculdades, deputados estaduais da região, a Comissão Paritária para a Política do Ensino Superior do Paraná, os Secretários de Estado da Educação, do Interior e a Comissão Pró-Universidade do Oeste. No encontro foi decidido constituir um organismo forte, com a mais ampla participação das instituições regionais e, via integração das faculdades, consolidar o ensino superior no Oeste do Paraná.

No mesmo ano, parte das prefeituras sede de Centros Universitários (Cascavel, Toledo e Marechal Cândido Rondon) e os municípios de Palotina e Assis Chateaubriand passaram a destinar, em seus orçamentos, recursos para custear as atividades da Comissão Pró-Universidade do Oeste, instalada junto à ASSOESTE, com Secretaria Executiva e Assessoria Técnica contratadas especificamente com o objetivo de dar prosseguimento a um processo que resultasse na efetiva unificação dos cursos superiores do Oeste do Paraná.

Porém, na cidade de Cascavel, havia um grupo forte que discutia a Universidade de Cascavel. Esse grupo, com o apoio do então deputado estadual e Secretário do Interior do Governo José Richa, Nelton Friedrich, decidiu ir até Curitiba para pressionar o governador para a estadualização da FECIVEL.

Segundo o entrevistado "A":

"Pegamos uma cento e poucas pessoas só de Cascavel(...)pedimos uma audiência com o governador(...) e lá que foi a pressão forte para a estadualização da FECIVEL. Só que o governador se deu conta de que se ele estadualizasse a FECIVEL, depois viriam Foz do Iguaçu, Toledo e Marechal Cândido Rondon, buscando pelos mesmos direitos."

Foi então que se começou a discutir a Universidade Regional, a integração das quatro faculdades municipais isoladas (de ensino não-gratuito), FECIVEL, FACISA, FACIMAR e FACITOL. Assim, em 1986, uma expressiva caravana, de diversos segmentos da sociedade regional, dirigiu-se a Brasília para pleitear a manutenção federal desse projeto regional de universidade.

De acordo com o entrevistado "A", nessa caravana, foram umas 500 pessoas, uma verdadeira invasão, de prefeitos, senadores, deputados, dispostos a pressionar o governo. Mas, nas palavras do entrevistado "A",

"O ministro da educação Jorge Bornhausen foi categórico(...)não vamos federalizar nenhuma universidade no Brasil(...)o governo não vai assumir, mas, o ministério vai liberar um recurso, que foi alto(...)para ser dividido entre as faculdades. Esse dinheiro iria servir para normalizar a folha, as contas, livros, laboratório,etc..."

Assim, diante da irredutível negativa do governo federal, as forças representativas da região voltaram seu pleito ao governo do Estado que, após muitas discussões e muitas ofensivas acabou estadualizando a UNIOESTE. Em maio de 1986, ao final do mandato do Governador José Richa, foi assinado o termo de compromisso para a estadualização. De acordo com a UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Diretoria de Recursos

Humanos (1998), durante o ano, ocorreram estudos e a tramitação política do projeto na Assembléia Legislativa. Em janeiro de 1987, por lei estadual, foi criada a ' Fundação Federação Estadual de Instituições de Ensino Superior do Oeste do Paraná', já então com a sigla UNIOESTE.

Assim, o Estado do Paraná recebeu, através da Fundação, os patrimônios, o pessoal e os encargos das 04 faculdades pré-existentes. Durante o ano de 1987, foram implantados o primeiro Estatuto e Regimento da Fundação, além de terem sido realizadas as primeiras eleições gerais para Diretor Presidente e para Diretor Vice-Presidente, empossados somente em 05 de outubro de 1988, respectivamente, Prof. José Kuiava e Prof. Flávio Vendelino Scherer.

Em janeiro de 1988, ocorreram dois fatos significativos para a UNIOESTE. Primeiro, a transformação da Federação em Fundação Universidade, ou seja, a UNIOESTE em FUNIOESTE (Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná), por iniciativa do Governo do Estado, sinalizando para a idéia de que, em curto prazo, seria possível a criação da universidade, pela via do reconhecimento. Segundo, a gratuidade do ensino a todas as instituições de ensino superior estaduais do Paraná, concedida por lei estadual, e extensiva aos acadêmicos da FUNIOESTE.

Conforme BEHR (1996), a "estadualização" da UNIOESTE ocorreu devido a estratégias de pressão que lideranças políticas e universitárias implementaram. A pressão exercida fez com que o governo do Estado atendesse à reivindicação, porém com algumas imposições. Para Behr, o governador José Richa foi decisivo para a formação da UNIOESTE, porém, ele só autorizou a fundação de uma Universidade no Oeste quando as cidades de Toledo, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon e Cascavel, juntas, aceitaram formar uma Universidade Regional.

A criação da UNIOESTE resultou de uma grande mobilização dos segmentos que constituem a sociedade do oeste do Paraná e desencadeou um processo eficaz de crítica à prática pedagógica nas quatro faculdades isoladas que se congregaram para constituí-la.

A partir deste momento, para fins deste estudo, há necessidade de se dividir os períodos da Universidade Estadual do Oeste do Paraná em gestões, pois conforme anteriormente mencionado, as mudanças dos gestores da UNIOESTE refletem períodos claramente distintos, com estratégias diferenciadas.

5.2 Gestão Jose Kuiava: A Busca do Reconhecimento da UNIOESTE

Nessa nova etapa da história do ensino superior regional, os Centros Universitários desenvolveram variadas atividades unificadas, representadas, especialmente, pela Comissão de Planejamento, com a função de substituir os futuros conselhos superiores, como a unificação dos concursos vestibulares, Plano de Carreira único para professores, Plano de Cargos e Salários para funcionários técnico-administrativos, criação de comissões permanentes para definir metas comuns de Ensino, Pesquisa e Extensão. No âmbito das ações unificadas, estavam incluídos os concursos públicos de ingresso de docentes e pessoal técnico-administrativo, o sistema de avaliação de desempenho e promoção na carreira funcional, fórum permanente de estudos e debates da FUNIOESTE, a Comissão de Estudos Curriculares, a criação da Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação e o periódico mensal "Informativo UNIOESTE".

Segundo BEHR (1996, p.78):

“a primeira diretoria da UNIOESTE optou por uma estratégia de formação democrática, compromissada com o desenvolvimento regional (...) Desta forma, foi através de negociações entre os políticos locais e outras forças detentoras do poder na região, ou seja, a elite econômica e os intelectuais que definiram os destinos da UNIOESTE, entregando a direção da Universidade ao Prof. José Kuiava”

Os professores José Kuiava e Flávio Vendelino Scherer foram eleitos em chapa única e a composição desta chapa procurou harmonizar forças contrárias, considerando-se que a direção da UNIOESTE deveria atender aos anseios de toda a região.

Assim, a primeira diretoria da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná tomou posse com a incumbência de solucionar os problemas que viriam com a implantação de uma organização complexa como é a Universidade, entre eles, cursos noturnos e repetidos nas cidades-sede, professores sem qualificação, prédios e bibliotecas em lamentável estado de conservação e a pobreza do acervo da instituição. (BEHR, 1996)

Ainda de acordo com BEHR (1996), a UNIOESTE começou *multicampi* e sua organização iniciou por uma estatuinte instalada em 29 de junho de 1989, em que o estatuto e o regimento interno foram discutidos e elaborados por 99 pessoas, representantes da comunidade acadêmica e regional. Discutiram por 120 dias o futuro da instituição e essa discussão fez com que a UNIOESTE se tornasse uma unidade.

“As diferenças regionais estavam sendo diluídas, porque o projeto político-organizacional privilegiava a descentralização das decisões

administrativas e o entendimento para a tomada das decisões estratégicas se davam num clima de discussão acadêmica, de forma que as soluções, se não agradavam, pelo menos eram aceitas pelos *campi*, pois o processo era democrático e as regras eram aceitas por todos.” (BEHR, 1996, p.80)

A instalação da Comissão Estatuinte foi um dos marcos desta primeira diretoria. Ela foi instalada pela Comissão de Planejamento da FUNIOESTE, com o objetivo de discutir e votar os textos do Estatuto e do Regimento Geral da Universidade Estadual do Oeste do Paraná e marcou profundamente a comunidade acadêmica pelo seu sentido democrático.

A sua composição foi feita por representantes de nível universitário e da comunidade regional, e em 9 sessões possibilitou uma grande discussão e aprovação, a nível acadêmico, dos textos do Estatuto, do Regimento Geral e do Organograma da FUNIOESTE.

Em maio de 1991, a primeira diretoria desenvolveu um Plano de Ação e Concepção para a Universidade Estadual do Oeste do Paraná, pois dentre as diversas atividades a que ficou encarregada, a FUNIOESTE ficou incumbida de elaborar e implantar o projeto da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Naquela data, os quatro centros universitários possuíam uma área física construída de 15.307m², abrigando 22 cursos de graduação, 5100 acadêmicos, 392 docentes, 336 efetivos do Plano de Carreira e 56 Colaboradores (contratados em caráter excepcional por tempo determinado) e 252 servidores técnico-administrativos.

Com relação à Pós-Graduação, em 1990, foram ofertados 17 cursos de especialização “*Latu Sensu*”, com o total de 677 alunos. Até aquela data, a FUNIOESTE não oferecia cursos de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*”.

Os 22 cursos de graduação oferecidos pela FUNIOESTE estavam assim localizados em seus Centros Universitários:

QUADRO 3 – DISPOSIÇÃO DOS CURSOS DA FUNIOESTE EM 1991

| CENTRO | CURSO | TOTAL DE VAGAS |
|------------------------------------|---|----------------|
| FACISA Foz do Iguaçu | Turismo Ciências Contábeis Administração Letras | 275 |
| FACIMAR Marechal Cândido Rondon | Educação Física Administração Ciências Contábeis Letras/Português História | 280 |
| FACITOL Toledo | Ciências Econômicas Serviço Social Secretariado Executivo Bilingüe Filosofia | 240 |
| FECIVEL Cascavel | Ciências Econômicas Ciências Contábeis Matemática Administração Engenharia Agrícola Enfermagem Obstetrícia Biologia Pedagogia Letras/Português/Inglês | 525 |

Fonte: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ, 1991.

A sede da FUNIOESTE ficava na cidade de Cascavel e a administração universitária fazia-se a nível superior e através de unidades, sub-unidades e órgãos suplementares. Esta administração efetivava-se através de:

I – órgãos Deliberativos Centrais:

- a) Conselho Superior de Administração
- b) Conselho Universitário
- c) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

II – órgãos Executivos Centrais:

- a) Reitoria
- b) Vice-Reitoria

c) Pró-Reitorias (Administrativa, Acadêmica e Comunitária)

A administração através de unidades e sub-unidades efetivava-se da seguinte forma:

I – órgãos Deliberativos:

a) Conselhos Departamentais

b) Departamentos

II – órgãos Executivos

a) Diretoria dos *campi*

b) Chefia de Departamentos

c) Coordenadoria de Colegiados de Cursos de Graduação

Verifica-se assim que a estrutura da FUNIOESTE, desdobrava-se em unidades universitárias (*campi*), onde se agrupavam o ensino e a pesquisa básica, congregando áreas fundamentais do conhecimento humano, desenvolvendo o ensino ou formação profissional e a pesquisa aplicada.

As unidades universitárias (*campi*) dividiam-se em Departamentos e para cada unidade havia tantos Departamentos para quantos grupos de disciplinas afins e homogêneas, congregando docentes para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão de modo a atender, dentro de sua área todos os cursos do *campus*.

É importante observar que a partir da unificação das quatro Instituições de Ensino Superior – IES através da Fundação, iniciou-se a luta pelo seu reconhecimento. Nesse sentido, foi desenvolvido o Projeto Global, constituído de nove documentos parciais, que continham o modelo organizacional, sua estrutura e a concepção de Universidade, e foi encaminhado à Secretaria de Ciência e Tecnologia em 27 de janeiro de 1990. Ressalta-se aqui que o pedido não pôde ser encaminhado antes porque a FUNIOESTE teve que observar

uma legislação federal específica que proibia, no período de 19 de novembro de 1986 a 15 de novembro de 1989, qualquer pedido de criação ou de reconhecimento de universidades no país.

No período de março a outubro de 1990, o processo foi apreciado pelo Conselho Estadual de Educação e teve sua Carta Consulta aprovada pelo Parecer 208, de 19 de outubro de 1990. Posteriormente, o processo foi encaminhado ao Ministério da Educação para parecer sobre sua adequação à expansão do ensino superior, enquanto aguardava-se a constituição da Comissão de Acompanhamento pelo Conselho Estadual de Educação, para procedimentos de rotinas junto aos Centros Universitários da FUNIOESTE e acompanhamento do processo de reconhecimento da UNIOESTE.

A partir da elaboração do projeto pela Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná, a FUNIOESTE partiu para uma fase de qualificação de si mesma e do seu trabalho, através da elaboração de um plano de Ação Global para os anos de 1991-92, adotando a metodologia de Planejamento Estratégico.

Inicialmente foram realizadas diversas reuniões internas da Administração Central para estudos preliminares sobre a metodologia de planejamento a ser adotada, com ajuda de uma consultoria externa, até a formulação de uma proposta tentativa, que foi analisada e aprovada pela Comissão de Planejamento. Para dar seqüência aos trabalhos, foi programada e realizada a 1ª reunião de Planejamento Estratégico, no dia 18 de dezembro de 1990, no Centro Universitário de Foz do Iguaçu. Nessa 1ª reunião, foram envolvidos todos os dirigentes, os assessores, diretores chefes da FUNIOESTE e dos Centros Universitários, bem como os dirigentes sindicais, de associações de

docentes e servidores e dos Centros Acadêmicos, sem que houvesse, entretanto, envolvimento de setores externos à sociedade.

Uma segunda reunião de Planejamento Estratégico foi realizada nos dias 18,19 e 20 de fevereiro no Centro Universitário de Marechal Cândido Rondon, envolvendo além da Comunidade Universitária, representantes de setores organizados da sociedade regional. Para FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (1991), este foi o grande marco dos trabalhadores, onde foram definidos as políticas, as diretrizes globais, os objetivos e as ações no curto, médio e longo prazos.

Além dessas reuniões, um grupo de 20 pessoas da FUNIOESTE, dentre Diretores, Pró-Reitores, Assessores e Chefes de Setor participou do Curso de Planejamento Estratégico no Centro Educacional da Gávea, coordenado por um especialista da IBM, no final do mês de março de 1991.

A seguir, serão apresentados alguns elementos básicos dos planos de ação que ficaram definidos através deste Planejamento Estratégico como as linhas diretivas de ação da FUNIOESTE para 1991-92.

Com relação ao ensino, a ênfase foi dada à necessidade de reformulação da Graduação, estipulando algumas atividades básicas, buscando uma maior qualificação do ensino na FUNIOESTE. Dentre estas foram criados momentos de discussão do Regime Seriado Anual, do processo de avaliação como prática pedagógica e da discussão sobre o ensino de graduação propriamente dito. Além dessas, foi tratada com grande relevância a questão do aprimoramento do vestibular da instituição, para o qual foram assinaladas diversas atividades. Ainda dentro da perspectiva do ensino, foi observada a necessidade de se

formalizar convênios com outros centros de ensino visando obter a implantação de um Mestrado da FUNIOESTE.

No que se refere à pesquisa, é importante observar que a FUNIOESTE estava iniciando seus primeiros passos na pesquisa, sem experiência e prática nessa área. Dentro deste Plano de Ação foi ressaltada a necessidade de manutenção de corpo acadêmico qualificado, constituído de docentes pesquisadores em regime de trabalho integral e dedicação exclusivos, com titulação acadêmica adequada à pesquisa.

Para tanto, instituiu-se como titulação mínima para concurso de professores a conclusão de créditos de mestrado. Era o pontapé inicial e o grande incentivo à qualificação docente. De acordo com BEHR (1996), esta estratégia fez com que em pouco tempo a universidade estivesse com um número considerável de professores mais qualificados porque conseguia trazer para o oeste massa crítica qualificada sem nenhum custo de capacitação para o Estado. Com esta economia de recursos públicos a FUNIOESTE podia então liberar antigos docentes que tivessem passado em programas de mestrado ou doutorado para capacitarem-se.

Ainda dentro do aspecto pesquisa, evidenciou-se a realização de seminários sobre Pesquisa, instituição de Programa de Editoração, Organização do Conselho Universitário de Pesquisa e Pós-Graduação, Instituição de Programa de convênios com universidades da América Latina, visando a integração e intercâmbio científico e cultural, dentre outros.

Segundo o entrevistado "D", neste período deu-se início a um trabalho interno de ativar grupos de pesquisa:

"E assim começou o SEMPOESTE, seminários anuais que reuniam diferentes grupos de pesquisa ou das pesquisas que se desenvolviam

dentro da universidade, vinham pessoas de fora(...)Destes seminários saíram publicações, os Cadernos do SEMPOESTE, que foram as primeiras publicações oficiais da universidade(...)foi um período de lançamento das primeiras bases da pesquisa da UNIOESTE”.

Já os planos de ação relativos à extensão, enfatizaram ações específicas para viabilizar convênios com o Instituto ‘Evaldo Lodi’, realização de reuniões, mini-seminários, seminários, programação de cursos de extensão, viabilização de publicações do 1ª Caderno de Extensão da FUNIOESTE, dentre outras programações como jogos universitários, festivais e semanas de estudos e eventos acadêmicos.

O que se verifica ao observar-se o Plano de Ação desenvolvido, é um esforço intensificado para a consolidação da Universidade, uma busca de adequação aos moldes exigidos para o seu reconhecimento. Entretanto, apesar de todo o esforço, a espera pelo reconhecimento foi morosa e desgastante, e apenas em 24 de setembro de 1992, o Conselho Estadual de Educação instituiu a Comissão Especial para reconhecimento da UNIOESTE.

Ainda de acordo com BEHR (1996), pela Lei 9.663, de 16 de julho de 1991, o Poder Legislativo autorizou o poder Executivo a transformar, entre outras, a Fundação Estadual do Oeste do Paraná (FUNIOESTE) em Autarquia especial sem, contudo, promover qualquer discussão entre os membros da comunidade universitária envolvida, sobre as conseqüências da alteração do “*status*” institucional.

“Bionicamente transformada em autarquia pelo governo do Estado que, desconsiderando o direito garantido às autarquias especiais em constituir sua representação por meio de eleições entre seus membros, sucessivamente, desrespeitou as decisões que a comunidade universitária da UNIOESTE tomava.” (BEHR, 1996, p.83)

Porém, dando continuidade à estratégia de consolidação do Projeto de Universidade, foram feitas a eleição e nomeação em 1990/91, dos novos diretores da FECIVEL, FACISA, FACIMAR e FACITOL.

E, ainda de acordo com BEHR (1996), a Comissão de Planejamento, órgão maior da Fundação Universidade do Oeste do Paraná, que tomava as decisões estratégicas e orientava a implantação das decisões, formada pelos novos diretores e presidida pelo Diretor-Presidente da Fundação Prof. Kuiava, passou a tomar decisões rápidas no sentido de preparar a Universidade para o reconhecimento, cumprindo as etapas que o Conselho Estadual de Educação havia determinado.

Dentre as várias decisões implantadas, uma delas foi a de iniciar e completar o processo eletivo, que culminaria com a nomeação dos novos diretores Presidente e Vice-Presidente, que após o reconhecimento viriam a ser os primeiros a ocuparem os cargos de Reitor e Vice - Reitor da UNIOESTE.

Neste sentido, em 1992, após o término do mandato de Diretor-Presidente e Vice, foram convocadas novas eleições. Nela concorreram três chapas, das quais duas tiveram suas candidaturas impugnadas, pois seus candidatos não preenchiam os requisitos legais estabelecidos pelo Estatuto do Funcionário Público do Estado do Paraná, que determina um estágio probatório de dois anos para que, a partir daí, o funcionário passe a gozar plenamente dos direitos e vantagens da carreira.

Inconformados com a decisão da Comissão Eleitoral, os candidatos das chapas impugnadas recorreram à justiça comum, que lhes permitiu, através de liminar, a manutenção provisória de suas candidaturas.

Dessa forma, as três chapas acabaram participando das eleições da FUNIOESTE, realizadas em junho de 1992. O debate entre estas chapas foi extremamente rico e contribuiu para ampliar a discussão pública da realidade da FUNIOESTE.

Realizada a eleição, a chapa vencedora foi a do Prof. Erneldo Schalleberger e Lair Bersch, com mais de 57% dos votos, e estes eram os únicos candidatos que estavam em posição legal de concorrer ao cargo.

Conforme o entrevistado “D”, esta chapa destacou-se pois:

“Um grupo de pessoas articuladas dentro da universidade, que já trabalhava em torno da questão da pesquisa, da implementação da pesquisa, da qualificação docente, montou uma proposta para a universidade, a qual constituía-se de algumas estratégias básicas: Transformar a UNIOESTE em uma grande academia, ou seja, dar a ela um espírito acadêmico, para que houvesse clima acadêmico, tanto entre os alunos quanto entre os próprios professores, para que constituíssem grupos de pesquisa, grupos de discussão, linhas de extensão, etc...Essa era a primeira proposta. A segunda era que a universidade, enquanto instituição estratégica, referência para o conhecimento e para a cultura regional, tivesse uma forte inserção regional. Essa proposta desse grupo chamava-se Compromisso Regional.”

Passadas as eleições, a justiça se manifestou definitivamente, cassando a liminar que permitiu a participação das chapas dos professores Marcos Vinícius Pires de Souza/ Carlos Calssavara e Nilza Bello/ Newton Sabbá Guimarães.

Porém, contrariando a legislação vigente e as expectativas da comunidade universitária, o então governador do estado do Paraná, Roberto Requião,

nomeou para o cargo de Diretor-Presidente da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná, em 20 de outubro de 1992 o candidato Marcos Vinícius, que mesmo rejeitado pela justiça e pela comunidade acadêmica, acabou assumindo a função.

Para BEHR (1996), a eleição dos professores Erneldo Shalleberger e de Lair José Bersch para o cargo de Diretor Presidente e Vice-Diretor Presidente da FUNIOESTE foi uma estratégia para a consolidação da Universidade democrática, porém tornou-se o marco para o início da crise que veio culminar com a nomeação dos Professores Marcos Vinícius e Carlos Calssavara, perdedores das eleições.

Para a maioria da comunidade acadêmica, esta nomeação *ilegítima* foi considerada uma surpresa e uma intervenção, que se expressou através de manifestação, inclusive com a revolta dos diretores eleitos dos centros, que foram até a presença do Secretário de Estado do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia e expuseram as preocupações da maioria da comunidade acadêmica.

Contudo, como a lei estadual prevê que o Governador escolha de uma lista sêxtupla encaminhada após a consulta à comunidade acadêmica, o professor Marcos Vinícius foi o Diretor Presidente numa gestão de 4 anos.

Com relação a essa intervenção do governo, existem diversas versões colocadas pelos entrevistados.

Para o entrevistado "A",

"O Erneldo era filiado ao PDT, presidente do PDT de Toledo, e eu do PDT de Cascavel, esse talvez tenha sido o erro estratégico, nós, enquanto dirigentes, sermos membros de partidos, o PDT era o partido do Lerner, do Brizola, rivais políticos do governador Requião".

Já para o entrevistado "B":

"A não-nomeação do Erneldo não se deu tanto em função de questões político-partidárias, mas muito mais bairristas, regionais, na medida em que a base, a fixação do Erneldo era Toledo e não Cascavel"

Entretanto, apesar das discordâncias e dúvidas sobre o motivo dessa intervenção do estado, o que se viu foi o início de um novo período, sob a gestão do Marcos Vinícius, marcado por muitos conflitos, ingerências, mas também por um grande avanço em termos estruturais.

5.3 Gestão Marcos Vinícius: O Reconhecimento e a Expansão Física da UNIOESTE

Segundo BEHR (1996), com Marcos Vinícius como presidente da UNIOESTE, a unidade da universidade começou a ser desfeita. Para Rosseto, o acordo existente entre os quatro *campi* foi rompido a partir da intervenção na Instituição.

*"Inescrupulosamente como convém a regimes autoritários, abandonou-se o processo em curso, marcado por decisões coletivas, substituindo-se por outro gestado sabe-se lá em que gabinete. Outorgou-se um novo projeto a UNIOESTE, que multiplicou conflitos regionais em torno à Universidade pública, causando quase o rompimento definitivo da unidade até então conseguida entre os *campi*." (ROSSETO, *apud*, BEHR, 1996, p.88)*

Houve então, no estado do Paraná, a saída do governador Requião e a entrada de Mário Pereira, cascavelense, quando as ações para o reconhecimento da UNIOESTE por parte do Estado passaram a ser eficientes,

segundo BEHR (1996), muito mais pelas vantagens políticas que o reconhecimento viria a trazer para o então governador e seus comandados do que para a comunidade oestina. Para Behr, o grupo no poder pensava numa Universidade como mais uma instituição onde o governo poderia estender seus braços e manter a hegemonia política de Cascavel.

Para a compreensão deste novo período, é importante entender as grandes mudanças que aconteceram durante o mandato dessa nova direção da UNIOESTE.

Para o entrevistado “E”, com a nomeação do Marcos Vinícius:

“Uma das questões que no início foi o marco da UNIOESTE e que teve a grande ruptura quando o Marcos Vinícius foi nomeado interventor, é que os quatro campi sempre tinham a mesma hierarquia(...)o peso do poder era igual, esse era um elemento que dava equilíbrio nas relações e fazia com que, embora houvesse bairrismos próprios das cidades e das faculdades, houvesse um equilíbrio”.

Assim, buscando manter esse equilíbrio, antes das eleições de 1992, houve todo um processo de discussão para se criar um novo estatuto para a universidade. Houve muitas discussões e esse processo culminou num fórum, que durou dois dias e teve a participação de mais de cem pessoas, em que foi aprovado um novo modelo organizacional, uma estrutura para a universidade que buscava o reconhecimento, descentralizado, que dava agilidade às ações.

Porém, como acrescenta o entrevistado “E”,

“Esse modelo, quando o Marcos Vinícius assumiu como interventor, foi simplesmente desconsiderado e pra tentar dar um caráter de autoridade ao que ele impôs na universidade, ele contratou uma consultoria de

Florianópolis, formada por pessoas que tinham uma visão muito equivocada(...)e com isso o equilíbrio se quebrou(...)"

Ainda conforme o entrevistado "E", o Marcos Vinícius se aliou com grupos de empresários e políticos de Cascavel e não mais a Universidade da região Oeste,

"Então, o bairrismo que sempre existiu entre as cidades e não entre os campi, no momento em que ele deixa de lado a estrutura interna e os fóruns internos de discussão e vai discutir com a Associação Comercial e Industrial de Cascavel – ACIC, vai discutir na Prefeitura de Cascavel e seus partidos, a estrutura da universidade, o que acontece; o poder e as brigas das cidades tornam-se internos da universidade, e a universidade perde com isso a autonomia, o que houve então, na realidade, foi uma ingerência de poder externo".

Já para o entrevistado "F",

"Naquela época havia uma corrente de que fosse feita uma estatuinte, nós também éramos favoráveis a isso, mas tínhamos a compreensão de que não faríamos isso em menos de dois anos, e nós tínhamos um prazo de nove meses para fazer tudo, o período em que o Mario seria governador, se não reconhecêssemos a universidade naquele momento, não faríamos mais."

O que se verifica então é que o período 1992-1994 foi muito tumultuado, controverso, voltado para o reconhecimento da UNIOESTE, buscando aproveitar o apoio político do governo estadual da época.

Segundo o entrevistado "F" houve muitas dificuldades para o reconhecimento da UNIOESTE, principalmente com o Conselho Estadual de Educação:

“Aconteceram ali coisas incríveis, por exemplo, o Mário Pereira teve que assumir o compromisso de também reconhecer a UNICENTRO, de Guarapuava, porque o presidente do conselho era lá da região de Guarapuava e ele não reconheceria a UNIOESTE sem este compromisso(...)houve troca nos mais diversos níveis”.

Enfim, em 05/08/1994, o Conselho Estadual de Educação do Paraná, CEE/PR, deliberou sobre o projeto e reconheceu por unanimidade a UNIOESTE (parecer nº 137/94), remetendo o processo ao MEC para o ato ministerial de homologação, que ocorreu no dia 23/12/1994 (Portaria Ministerial nº 1.784-A/94). Nessa data, em sessão solene em Cascavel, foi reconhecida e dada posse ao Reitor e ao Vice-Reitor *Pro Tempore* (Prof. Marcos Vínicius Pires de Souza e prof. Carlos Roberto Calssavara, respectivamente), bem como aos diretores dos *campi* de Cascavel, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon e Toledo – todos em caráter *pro tempore*, para um período de transição estatutária, até a data máxima de 23/12/1995.

Como esclarecimento acerca da estrutura organizacional proposta pela gestão do Marcos Vínicius e adotada após o reconhecimento, tem-se a seguir um quadro comparativo dos cargos da FUNIOESTE (antes do reconhecimento) e da UNIOESTE (após o reconhecimento):

QUADRO 4 – QUADRO COMPARATIVO DE CARGOS

| FUNIOESTE | UNIOESTE |
|---|---|
| ÓRGÃO/CARGO | ÓRGÃO/CARGO |
| Gabinete de Reitor Diretor Presidente Secretário Geral Assessoria Jurídica Assessor de Imprensa Coord. De Planejamento | Gabinete de Reitor Reitor Chefe de Gabinete Assessoria Jurídica Assessor de Imprensa Assessor de Planejamento e Controle |

| | |
|--|---|
| <p>Assessor de Ass.Culturais</p> <p>Gabinete do Vice-Diretor Diretor Vice-Presidente</p> <p>Assessoria Especial de Assessor Especial de Administração Coordenador de Informática Diretor Financeiro Diretor de Recursos Humanos</p> <p>Assessoria Especial Acadêmica Assessor Especial de Assuntos Coordenador de Graduação Coordenador de Extensão Coor. De Pesquisa e Pós-Graduação</p> <p>Centro Universitário Diretor Vice-Diretor Assessor de Planejamento Chefe do Setor Administrativo Chefe do Setor de Pessoal Secretária Acadêmica Secretária da Direção Chefe do Setor Pessoal Chefe de Serviços Gerais Coordenador de Pesq. e Pós-Graduação Coordenador de Ensino Coordenador de Extensão Chefes de Departamentos Coordenadores de Cursos</p> | <p>Auditor Chefe Assessor de Convênios e Captação Assessor Especial (3) Secretário dos Conselhos Gabinete do Vice-Reitor Vice-Reitor Chefe de Gabinete Pró-Reitoria de Administração Pró-Reitor de Adm.e Desenvolvimento Diretor de Administração Diretor de Cont. e Finanças Diretor de Recursos Humanos Diretor de Material e Patrimônio Assessoria de Projetos e Planejamento Assessoria de Obras</p> <p>Pró-Reitoria de Graduação Pró-Reitor de Graduação Diretor de Assuntos Acadêmicos Diretor de Apoio Pedagógico Assessor Técnico de Legislação Presidente da CPV Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa Pró-Reitor de Administração Assessor Técnico (2) Campus Universitário Diretor Administrativo Diretor Pedagógico Diretor de Centro Secretária Acadêmica Chefes de Departamento Chefe do Setor Administrativo Chefe do Setor Financeiro Chefe do Setor de Pessoal Chefes de Departamentos Coordenadores de Cursos Secretária do Diretor Administrativo</p> |
|--|---|

Fonte: Adaptado de BEHR, Ricardo. 1996, p.91

Antes do reconhecimento, o órgão máximo deliberativo da UNIOESTE era a Comissão de Planejamento, formada pelo Presidente, Vice-Presidente e

Diretores dos *Campi*. Após o reconhecimento foram instalados os três Conselhos Superiores.

BEHR (1996) afirma que cada *Campus*, além dos Diretores e Vices, tinha uma estrutura de cargos gratificados que reproduzia a estrutura central. Com a modificação dos estatutos pelo Conselho Estadual de Educação e, após o reconhecimento, a estrutura organizacional da UNIOESTE foi alterada de tal forma que teve um aumento em 13 (treze) cargos comissionados, só na administração central.

Em cada *campus* foi implantado uma estrutura formada por dois diretores, um Administrativo e outro Pedagógico, e praticamente a mesma estrutura de cargos gratificados. Ainda para BEHR (*op.cit.*), a estrutura relativa à questão acadêmica foi desenvolvida de forma a manter em Cascavel o maior número possível de órgãos, tanto que no campus de Cascavel estavam localizados três centros universitários que agregam os cursos de outros *campi*:

- a) Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (sede no *Campus* de Cascavel);
- b) Centro de Educação, Comunicação e Artes (sede no *Campus* de Cascavel);
- c) Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (sede no *Campus* de Cascavel);
- d) Centro de Ciências Sociais Aplicadas (sede no *Campus* de Foz do Iguaçu);
- e) Centro de Estudos Geo-Históricos e do Movimento Humano (sede no *Campus* de Marechal Cândido Rondon);

- f) Centro de Ciências Humanas e Estudos Sócio-Econômicos (sede no *Campus de Toledo*).

“Este desenho organizacional, favorece a centralização administrativa na Reitoria em Cascavel, transferindo para o Reitor o máximo de poder possível, já que as relações a partir da estrutura favorecem o controle dos cargos e das comunicações entre as diversas unidades da UNIOESTE” (BEHR, 1996, p.92.)

Para o entrevistado “D”, o estatuto aprovado a partir do reconhecimento ‘engessou’ a universidade, não preservou seu caráter multicampi,

“Isso fez com a nossa universidade se tornasse muito complexa de ser gerida, porque ela tinha os centros, mas os centros não pertenciam aos centros, tinha os departamentos, mas estes não pertenciam aos campi, então você tinha que deslocar os professores freqüentemente, gerando riscos de vida, gastos excessivos, morosidade, ou seja, a universidade não era funcional”.

Uma outra questão interessante de se acrescentar sobre esta nova gestão, foi a destituição da Comissão de Planejamento, que, na gestão anterior, era composta pelos quatro diretores dos *campi* e presidida pelo Diretor-Presidente.

De acordo com o entrevistado “B”:

“O Marcos Vinícius foi nomeado e automaticamente se destituiu a Comissão de Planejamento, porque todos os quatro diretores haviam apoiado o Erneldo, assim, o Diretor-Presidente seria voto vencido, um contra quatro(...)Foi então criada uma nova comissão de Planejamento, composta por aproximadamente 12/13 pessoas, entre elas o Diretor-Presidente, os quatro diretores dos campi, o coordenador acadêmico da UNIOESTE, o coordenador de pesquisa da UNIOESTE, um

representante dos municípios, um representante das Associações Comerciais e Industriais, enfim(...)destas 12 pessoas, 7 eram da cidade de Cascavel, as outras eram de outras cidades(...)isso tornava viável a administração do novo Diretor-Presidente”.

Mas, apesar de todas as pressões e descontentamento com a questão do desrespeito ao processo democrático, o que se viu neste período foi um grande crescimento da universidade em termos de materiais e instalações físicas, justamente em virtude das fortes relações entre o Reitor *Pro-Tempore* e do Governo Estadual da época.

É importante observar que, no processo de reconhecimento, o Conselho Estadual de Educação do Paraná enfatizou duas linhas de exigências: qualificação docente e investimentos em edificações/equipamentos/laboratórios/bibliotecas. Conforme UNIOESTE (1998b), em ambos setores, a UNIOESTE teve um grande crescimento. A qualificação docente já tinha começado a ser priorizada desde 1988 e teve grande impulso no início do ano de 1991, durante a gestão do professor Kuiava. A política de divulgação e recrutamento foi agressiva e a Universidade passou a ter um percentual mínimo de 35% de seu corpo docente com mestres e doutores. Quanto aos outros investimentos, entre 1994 e 1995, o Governo do Estado investiu em mais de 50 mil metros quadrados de construção, além de laboratórios, equipamentos e acervos bibliográficos para cursos antigos e cursos novos nos quatro *campi*. Esses investimentos foram anunciados na região como sendo superiores a 20 milhões de dólares (americanos), iniciados no Governo Mário Pereira e mantidos, desde 1995, pelo Governador Jaime Lerner.

Ainda dentro do plano de expansão aprovado no processo de reconhecimento a UNIOESTE, em 1995, foram implantados os cursos de

Engenharia Civil (Cascavel), Ciência da Computação (Foz do Iguaçu), Agronomia (Marechal Cândido Rondon) e a Engenharia Química (Toledo).

Porém, segundo comentários dos entrevistados, a divisão destes recursos investidos pelo estado foi muito desigual. Para o entrevistado "B", *"75% destes investimentos foram concentrados em Cascavel e os 25% restantes rateados entre os outros três campi"*.

Também para o entrevistado "C", *"a gestão do Marcos Vinícius foi um período de expansão física, embora ela tenha sido desigual nos diversos campi da universidade"*.

Entretanto, conforme já anteriormente mencionado, apesar das discrepâncias observadas, o fato é que este período foi o momento de injeção de dinheiro, de recursos do governo estadual que foram direcionados principalmente para as questões legais e formais exigidas pelo processo de reconhecimento.

Como se posiciona o entrevistado "F",

"Caracterizo este momento como sendo uma parte da criação das condições básicas para o processo de consolidação da instituição, ou seja, nós tivemos a expansão física, que acontece até hoje(...)nós não conseguíamos contratar um doutor, porque ele chegava aqui e via que nós não tínhamos as mínimas condições(...)foi um período onde nós conseguimos criar as condições mínimas para este processo, os quais são infra-estrutura física, bibliografia e funções gratificadas".

No que se refere aos aspectos acadêmicos, percebe-se que esta questão foi deixada um pouco a margem. Para o entrevistado "D":

"A questão acadêmica ficou um pouco estacionada porque aconteceram novos cursos mas não houve uma implementação de uma política

acadêmica muito forte, pelo próprio fato de aquele período estar muito ligado às questões de construção/reconhecimento”.

Também para o entrevistado “A”, *“Houve um único curso de especialização nestes quatro anos, acho que o único mérito desta gestão, foi as construções, o espaço físico, por uma decisão política do governo do estado”.*

Além dos aspectos levantados no estudo sobre este momento da UNIOESTE, ainda deve ser observado que a nomeação do Marcos Vinícius despertou os acadêmicos, que começaram a participar mais da ‘vida’ universitária. O fato de este período romper com todo o processo democrático, característico da UNIOESTE até então, teve o mérito de dar início ao ‘despertar’ do espírito acadêmico.

Todavia, observou-se entre alguns entrevistados, uma profunda mágoa com relação a este período e ao próprio gestor, o Reitor Marcos Vinícius.

Para o entrevistado “A”, *“o período do Marcos foi um período de perseguições políticas particulares”.* Também para o entrevistado “C”,

“Passamos um período sem ter muito contato com o Diretor-Presidente...eu lembro que foi um período bastante atribulado para os vários campi, Marechal Cândido Rondon conseguiu ter um relacionamento administrativo ‘possível’, mas a relação com Foz foi bastante tumultuada, o diretor Eurides Rosseto foi exonerado a bem do serviço público, acho isso um ato terrível, isso na realidade não aconteceu, ele era uma pessoa crítica(...)uma pedra no sapato daquela administração(...)a situação também foi bastante tensa no campus de Cascavel e em Toledo também o professor Ames acabou não ficando até o final do mandato.”

Finalmente em 1995, com o vencimento do prazo do mandato do Reitor *Pro-Tempore* Marcos Vinícius Pires de Souza, foram convocadas novas eleições. Através da regulamentação feita pelo então reitor, os candidatos a reitor e vice, seriam independentes, ou seja, as chapas eram independentes, o que levou a UNIOESTE a empossar, em dezembro de 1995, o seu primeiro Reitor Eleito – Prof. Erneldo Schallenberger e a sua primeira Vice- Reitora eleita – Profª. Liana Fátima Fuga Vasconcelos, sendo que os dois eram de chapas contrárias.

5.4 Gestão Erneldo Schallenberger : O Início da Consolidação Acadêmica

De acordo com UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (1999), o reitor eleito e sua equipe encontraram a instituição em fase de organização e de estruturação.

A infra-estrutura física da universidade estava projetada e em implantação, sendo necessárias conclusões de construções, readequações de prédios, instalações de laboratórios e aquisições de equipamentos, mobiliários e material bibliográfico.

Alguns setores tinham sido reorganizados e criados, e muitos precisaram ser instituídos. Além disso, o período de integração entre as faculdades isoladas para constituírem a nova universidade tinha enfrentado muitos tumultos e contratemplos, deixando-se de registrar boa parte da memória institucional, além da desorganização e da perda de acervos documentais, o que exigiu um empenho coletivo da administração, a fim de que houvesse recuperação de dados, informações e processos da trajetória institucional e da vida funcional acadêmica na universidade.

Dentre as diversas ações dessa nova gestão, destaca-se a implementação de um planejamento estratégico, que estabeleceu a visão e a missão da UNIOESTE, como sendo:

“Visão: “Ser reconhecida como uma universidade multicampi, com centros de excelência na produção e socialização do conhecimento, atenta às características regionais.”

Missão: “Ser uma universidade que promova a inovação qualitativa nos cursos de graduação e crie núcleos de competência, prioritariamente, nas áreas de educação básica, integração regional e latino-americana, saúde, biotecnologia, turismo e meio ambiente e que busque a excelência na área do desenvolvimento agroindustrial.”

(UNIOESTE,1999,p.12)

Para o entrevistado “D”,

“buscou-se envolver toda a comunidade acadêmica no desenvolvimento do plano estratégico e através dele se desenharam algumas linhas por onde a universidade deveria caminhar, principalmente no que se refere ao ensino da graduação”.

Desta maneira, à medida que o planejamento institucional enfocou o projeto de universidade, as ações se voltaram para a construção do ambiente acadêmico favorável ao desenvolvimento dos seus fins. Aos poucos, a UNIOESTE foi-se estruturando e habilitando-se para colocar em nível de operação semelhante ao das outras universidades estaduais do Paraná, como a Universidade Estadual de Maringá, a Universidade Estadual de Londrina e a Universidade Estadual de Ponta Grossa.

No ano de 1997, foram implantados os cursos de Engenharia de Pesca (Toledo), de Geografia (Marechal Cândido Rondon) e a habilitação de Espanhol no curso de Letras/Português (Foz do Iguaçu).

Os cursos de Medicina e de Odontologia (no *campus* de Cascavel) , que entraram no Concurso Vestibular 1995, não chegaram a funcionar em 1995 e 1996, por motivo de divergências sobre a tramitação legal do processo. De acordo com o entrevistado “D”:

“os alunos ficaram dois anos nesta situação anormal, tendo aulas na frente da catedral, mas não tendo a prerrogativa legal para usufruir dos benefícios destas aulas(...)foi um processo muito moroso pra desbloquear isto na justiça e liberar no MEC(...)Foi um trabalho muito burocrático, que absorveu praticamente os primeiros dois anos desta gestão”.

Mas, o processo de autorização destes cursos foi todo revisto e encaminhado nos termos do Decreto Federal nº 1.303/94 , de 08/11/1994, para a devida apreciação nas instâncias estaduais e federais competentes e, enfim, teve parecer favorável do Conselho Estadual de Educação em 08/05/1996, sendo remetido para a homologação do Ministro da Educação. O MEC autorizou o funcionamento dos cursos no dia 28/08/1996, por despacho do Ministro da Educação, Paulo Renato Souza.

Em 1998, foram implantados os cursos de licenciatura em Química e em Ciências Sociais (Toledo), de Engenharia Elétrica e de Matemática (Foz do Iguaçu). Dentro do plano de expansão da UNIOESTE, ainda de acordo com UNIOESTE (1999), pode-se destacar a consolidação de núcleos por áreas de saber por *campus*, apontando para vocações microrregionais, a expansão e a

qualificação da graduação, aumentando em 85,18% os cursos de graduação, além da incorporação da Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão - FACIBEL, que se tornou o seu 5º *campus*, ampliando geograficamente a área de abrangência direta da universidade, agora oeste/sudoeste do Paraná.

Segundo UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Pró-Reitoria de Graduação (2001), semelhante às outras faculdades que integram a UNIOESTE, a FACIBEL era mantida por uma fundação municipal criada em 1974, tendo iniciado suas atividades com dois cursos: Curso de Estudos Sociais, desativado em 1986, transformado em Curso de Geografia e Curso de Economia Doméstica. Posteriormente, a partir de novas demandas e projetos chegou-se aos cursos atuais: Ciências Econômicas, Geografia, Economia Doméstica e Pedagogia.

Além disso, também em 1999, foi implantada em Medianeira, em convênio com a Prefeitura, uma extensão do Curso de Administração do *campus* de Cascavel, com 40 vagas noturnas. No início de 2000, foi iniciada a segunda turma do curso. Além disso, foi implantada em Santa Helena, também em convênio com a prefeitura Municipal, uma extensão do curso de Pedagogia do *campus* de Cascavel, com 50 vagas noturnas. Ainda em Santa Helena, em julho de 2000, ocorreu vestibular especial para a formação da primeira turma do Curso de Ciências Biológicas, extensão do *campus* de Cascavel. Finalmente, como terceira extensão da UNIOESTE, foram implantados, em Palotina os cursos de Administração e Ciências Contábeis, extensões do *campus* de Marechal Cândido Rondon.

O crescimento dos cursos de Graduação pode ser observado na tabela a seguir:

TABELA 1 – CRESCIMENTO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO 96/99

| Campus | Ano | | | | | %96/00 | Turmas |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|
| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | | |
| Cascavel | 11 | 13 | 13 | 15 | 15 | 36,36 | 17 |
| Foz do Iguaçu | 5 | 5 | 8 | 9 | 10 | 100 | 10 |
| Francisco Beltrão | | | | 4 | 4 | 100 | 5 |
| Marechal Cândido Rondon | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 33,33 | 9 |
| Toledo | 5 | 6 | 8 | 8 | 8 | 60 | 9 |
| Extensões | | | | | | | |
| Medianeira | | | | 1 | 1 | 100 | 1 |
| Palotina | | | | | 2 | 100 | 2 |
| Santa Helena | | | | | 2 | 100 | 2 |
| Total | 27 | 31 | 36 | 45 | 50 | 85,18 | 55 |

Fonte: Adaptado do UNIOESTE, 1999

As vagas ofertadas na UNIOESTE tiveram um crescimento grande nos anos de 96/99, resultado da implantação de cursos novos, da criação de novas turmas de cursos já existentes e da implantação das extensões universitárias, além da ampliação das vagas de alguns cursos.

Em 1999, a UNIOESTE possuía 7.665 vagas no conjunto de todos os seus cursos. No início de 1996, eram 4.640 vagas totais, o que representa um aumento de 83,29%

Cabe aqui observar que essa gestão tinha, como proposta que a universidade, como instituição estratégica, tivesse uma forte inserção regional. Essa proposta já estava nos objetivos do grupo nas eleições de 1992, quando o professor Erneldo foi preterido. Porém, em 1996, quando o grupo assumiu o poder, ela ainda destacava-se como objetivo do grupo, que deu início a essa inserção.

Conforme o entrevistado “D”, esse grupo entendia que a UNIOESTE estava numa região muito estratégica em termos de política nacional e internacional. Neste sentido, buscou-se um Programa de Interação Latino-Americana, que proporcionou vários programas com a Argentina, o Uruguai e o Paraguai, a

participação em encontros, congressos, buscando principalmente a integração cultural com estes países. Também foram feitos convênios com outros países como o Canadá, Alemanha e Portugal, ainda dentro de um trabalho de visão estratégica para a região.

O grupo ainda tinha a percepção de que a região oeste é um todo integrado, onde se têm cidades polarizadoras como Toledo, Cascavel e Foz do Iguaçu, mas também cidades subsidiárias periféricas importantes e, assim, a universidade deveria se plantar melhor na região.

“Entramos naqueles pequenos grupos que a universidade não atendia, não só para dar cursos de graduação, pois as pessoas e prefeitos em geral viam o ensino de graduação como objetivo primeiro e único e nós não, nós o entendíamos como meio de plantar raízes e assim abrimos uma extensão em Medianeira, outra em Palotina e outra em Santa Helena. Para nós elas representam três pólos estrategicamente importantes” (Entrevistado “D”).

Foi através da consolidação de intercâmbios e parcerias que se possibilitou, também neste período, uma qualificação de servidores, a contratação de docentes de larga experiência profissional e a qualidade acadêmica na graduação e na pós-graduação. Além disso, a UNIOESTE incrementou suas atividades de pesquisa, divulgando seus resultados nos mais renomados periódicos, marcando presença em consistentes interações nacionais e internacionais, podendo-se destacar as relações com Canadá, Argentina, Portugal, França, Estados Unidos, Espanha e Alemanha.

A pós-graduação tornou-se uma atividade normal e de peso na UNIOESTE, uma vez que, em nível de especialização, atende aos *campi* e às

extensões na região. Além disso, a pós-graduação *stricto sensu*, tendo iniciado em 1997, está em franco crescimento, o que reflete na evolução da qualificação docente, que pode ser vista a seguir.

TABELA 2 – EVOLUÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DOCENTE NO PERÍODO 95/99

| Qualificação | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Mestres | 80 | 103 | 113 | 133 | 219 |
| Doutores | 08 | 08 | 16 | 37 | 59 |

Fonte: UNIOESTE, 1999, p.39

De acordo com UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Pró-reitoria de Graduação (2001), a UNIOESTE conta, no período 1999/2001, com 45 cursos de especializações, 7 de mestrado e 1 de doutorado. Ressalta-se, porém, que, por ser ainda uma universidade nova, a implantação dos cursos de pós-graduação está ocorrendo principalmente em forma de associação com universidades mais tradicionais, o que faz com que a maioria dos mestrados da UNIOESTE hoje tenham caráter interinstitucional.

Como complementa o entrevistado “D”, *“buscou-se programas que incentivassem os docentes para capacitarem-se não só extra-institucionais, mas também intra-institucionais e interinstitucionais. Com isso, desencadearam-se os mestrados que ainda estão em andamento”*

Além disso, a criação e organização da Editora e Gráfica, proporcionou um significativo número de publicações, fornecendo canais para a divulgação científica. Da mesma forma, a implantação da Intranet na UNIOESTE criou condições para o diálogo acadêmico e científico da comunidade universitária *multicampi*, ampliando possibilidades de atendimento à sociedade e de interação com o mundo.

Segundo o entrevistado “D”,

“isso tudo trouxe uma nova vida para a universidade, saíram muitas publicações, junto com a pesquisa nós ativamos a editoração, criamos uma editora dentro da universidade, que pôde mostrar a face pública do que se produz dentro da universidade e esta editora tem dado grandes resultados para a nossa universidade. Publicamos livros, teses, etc...esta questão toda valorizou a universidade e deu um sabor acadêmico ao nosso trabalho”.

No que se refere à estruturação da extensão, seguindo diretrizes da comunidade extensionista, com programas de projeção nacional, proporcionou presença intensa da universidade na região e atuação de destaque em programas de âmbito nacional. Para o entrevistado “D”,

“a inserção da UNIOESTE em programas efetivos, especialmente aqueles voltados à população mais carente ainda são muito tímidos, mas a participação no Programa Comunidade Solidária teve um saldo bastante positivo para a Universidade.”

Finalmente, é importante observar que os cursos de Graduação da UNIOESTE participaram do Exame Nacional de Cursos – Provão, desde a sua primeira edição em 1996. Ressalte-se porém, que o desempenho obtido no ano letivo de 1998 classificou a UNIOESTE como a 32ª universidade brasileira. Já em 1999, o desempenho foi surpreendente e colocou a UNIOESTE como a 8ª universidade no ranking nacional, a 3ª do sul do Brasil e a 2ª do estado do Paraná.

Conforme argumenta o entrevistado “D”,

“Para a qualificação da graduação nós precisaríamos qualificar pessoal, equipamentos, laboratórios, etc...E, embora nem tudo isso tenha

acontecido, a universidade caminhou de uma certa forma com determinação nessa direção, o que pôde ser verificado com a avaliação do MEC”.

Verifica-se ainda que a estrutura organizacional da UNIOESTE sofreu transição do ano de 1999 para 2000, inclusive por força da revisão decorrente da nova LDB, homologada em 1996, e como esta reforma estrutural foi uma contribuição importante da gestão 96/99, será trabalhada dentro de um tópico específico.

5.4.1 A reforma estrutural

Uma questão de relevante destaque da gestão 1996-99 foi a reformulação e aprovação do novo estatuto da UNIOESTE, que proporcionou um novo modelo de estrutura organizacional, implantado no ano de 2000.

Para a equipe responsável pela reformulação desse estatuto, as mudanças a serem processadas no Estatuto e no Regimento da UNIOESTE deveriam buscar adequar a estrutura, para que o fluxo das atividades e decisões favorecesse o desenvolvimento dos fins e a busca crescente da qualidade, para que se obtivesse, assim, a produtividade acadêmica.

Foram feitos muitos estudos e discussões que objetivaram avaliar o modelo em vigor e, a partir disso, formular um modelo que se adequasse à UNIOESTE. Conforme o entrevistado “E”,

“Em 97/98 quando estávamos discutindo o novo regulamento nós fizemos uma pesquisa e descobrimos que 45% dos professores da

UNIOESTE pertenciam aa centros que não se localizavam em seu campus, quer dizer, pelo menos metade dos professores estavam deslocados, totalmente desajustados na estrutura da universidade”.

Essa divisão espacial estava relacionada diretamente a Lei 5.540/68. De acordo com essa Lei, a estrutura da universidade tinha, obrigatoriamente, como unidade mínima, o departamento, e estes deveriam ser agrupados por área do saber. Além disso, não podiam se repetir os meios idênticos para os mesmos fins, ou seja, não podia haver dois departamentos iguais.

Dentro da UNIOESTE isso fez com que a maioria dos departamentos acabasse tendo sede em Cascavel, além do que criou situações de difícil assimilação e gestão de pessoas, pois vários desses departamentos passaram a agregar docentes dispersos nos quatro *campi* da universidade.

Além dos departamentos, conforme COLOGNESE (1998), a organização dos centros também conduziu a dificuldades, seja pela vinculação de cursos de graduação e de docentes localizados em *campi* distintos, seja pela impossibilidade de observar o critério da agregação por área do conhecimento. O resultado era centros que agregavam cursos e docentes dos quatro *campi* e que eram incapazes de agregar áreas do saber afins.

Sobre este ponto, o entrevistado “C” acrescenta;

“a estrutura antiga em muito nos prejudicou, hoje nós temos neste campus 3 centros, mas na época nós tínhamos apenas 1 centro, o Centro de Estudos Geo-Históricos e do Movimento Humano, que foi um arranjo entre o curso de história e Educação Física, pra que Marechal Cândido Rondon não ficasse sem um centro”.

Como a Lei 5.540/68 foi revogada com a nova Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional de 20/12/1996, e esta permite uma grande autonomia e flexibilidade para a organização interna das universidades, houve a possibilidade de se corrigir essas distorções.

A gestão de 96/99 definiu então que, como a UNIOESTE tinha uma estrutura *multicampi*, não iriam organizar a universidade a partir de sua administração, de sua burocracia, o que iria conduzir à centralização, à burocratização. Definiram a organização da universidade a partir de seus fins, a partir do ensino, pesquisa e extensão.

Como explica o entrevistado “E”:

“Destes três fins, o que se realiza constantemente, de maneira permanente, é o ensino, pois os cursos têm uma regularidade. A pesquisa também é constante, mas ela se dá por projetos, que se modificam, e a extensão, da mesma forma. Então, o núcleo básico em torno do qual se deveria construir um modelo de universidade é o ensino, porque ele é o fim permanente. Então, o que agrega o ensino é o colegiado de curso, não mais o departamento, pois ele não permite costurar coisas e agrega-las em torno de áreas porque elas estão dispersas nos campi, mas são os cursos.”

O que se estabeleceu então no novo modelo de estatuto, conforme COLOGNESE (1998), foi a agregação dos docentes em torno dos cursos que mais atuam. A sua agregação formal se dá em torno de um curso do *campus*, com o qual mantém mais afinidade e/ou no qual mantenha maior volume de atividades de ensino, o que não impede que o mesmo leccione em mais de um curso.

A área das ciências biológicas e da saúde, por exemplo, está bem definida no campus de Cascavel, com os cursos de Ciências Biológicas, Medicina, Odontologia, Enfermagem, Farmácia e Fisioterapia. As licenciaturas estão distribuídas em todos os *campi*. As engenharias estão distribuídas e não repetidas. Em Foz do Iguaçu, há a vocação para o Turismo, bem como para a Engenharia Elétrica. Em Marechal Cândido Rondon, a questão da Agronomia e da Zootecnia é significativa, dentre outras áreas. Em Toledo, de várias tendências, está recebendo investimento a área da Engenharia Química, da Engenharia de Pesca e da Química propriamente dita.

Assim, o planejamento da universidade se preocupa com definições sobre o perfil técnico, científico e cultural de cada *campus*, porque dessa definição depende a racionalidade dos investimentos, que são significativamente altos. Dessa forma, existem os colegiados dos cursos, que realizam o ensino, e ainda os centros, nos quais se discutem os cursos com mais afinidade, bem como a pesquisa e a extensão que devem se realizar pela interdisciplinaridade da grande área do saber.

Além desse aspecto, a estrutura anterior ainda se caracterizava como centralizada, centralizadora, burocrática, que consumia muito tempo. Havia uma concentração na Reitoria (em detrimento dos *campi*) de um volume relativamente elevado de competências deliberativas e executivas.

A maioria das decisões tomadas nos antigos Departamentos, Colegiados de Curso e Conselhos Departamentais, necessitava da homologação dos Conselhos Superiores. Como exemplifica o entrevistado "B",

"tudo isso inviabilizava uma universidade ágil que desse respostas rápidas às demandas/problemas locais(...) Para um problema local, de

um aluno num campus, este problema teria que ser resolvido em qualquer das instâncias da administração central, e poderia levar 2/3 meses até que fosse resolvido, o problema já estava superado e a resposta ainda não havia chegado”.

Buscando, então, suprimir tais problemas, como princípio administrativo, estipulou-se que todas as competências deliberativas que podiam ser realizadas nos próprios *campi*, não fossem atribuídas à reitoria.

Os *campi* passaram a ter maior autonomia e criou-se a figura do Diretor Geral de Campus e, em torno dele, um colegiado, que é o Conselho de *Campus*, que discute e problematiza as questões que podem ser resolvidas neste âmbito. Como complementa o entrevistado “E”:

“...pensávamos que os conselhos superiores deveriam trabalhar as políticas da instituição, tinham a função superior e a reitoria seria a representante institucional que congregaria e representaria esses interesses institucionais da UNIOESTE(...)é um espírito de responsabilização nas diferentes instâncias”

Existem vários aspectos inerentes ao novo estatuto que poderiam ser abordados, porém, se pretende expor apenas os princípios básicos dessa reformulação e os seus reflexos na vida da universidade.

O Estatuto foi aprovado em 17 de setembro de 1999, e a partir de então a UNIOESTE ainda está em processo de transformação. Havia aproximadamente 30 chefes de departamento, cargo que foi extinto e cujas funções foram repassadas aos coordenadores de curso e aos diretores de centro.

É um período ainda bastante tumultuado, de dúvidas, com relação a procedimentos e falta de aprovação do regimento, que é o que dá o

funcionamento do Estatuto, normatiza as ações, pois ele deve conter a estrutura organizacional, como se organiza e distribui o poder, bem como a estrutura de cargos, a estrutura das funções que serão necessárias para fazer com que o estatuto funcione.

De acordo com o entrevistado "E";

"Feito o Estatuto, ainda em 99 nós protocolamos para o Conselho Universitário uma proposta de regimento, que foi discutida, que foi preparada, inclusive analisada juridicamente, e esse regimento não chegou a ser aprovado, e com o novo mandato, nós estamos em 2001 e até agora não se tem notícia de nenhum regimento ou proposta de regimento".

E esta falta de aprovação do regimento, para o entrevistado "B", tem outra explicação:

"essa falha, essa lacuna também é muito conveniente a quem comanda, a quem tem o poder(...)quanto mais vazio legislativo há, melhor é pra quem tem o poder, quanto mais forem normatizadas estas questões, mais está barrado para quem tem o poder, menos flexibilidade."

É importante ainda observar que essas entrevistas foram feitas em fevereiro de 2001, período em que a UNIOESTE está sob nova gestão, eleita no final de 1999, e não havia nenhuma discussão sobre proposta de regimento. No mês de março/2001, apareceu uma proposta, que vem gerando discussões nos corredores da universidade, pois houve pouca participação de representantes dos vários grupos interessados, na elaboração dessa proposta.

Além disso, através de depoimento informal, um professor declarou que essa proposta é diferente daquela protocolada pela gestão anterior e, inclusive, em vários momentos, vai contra o Estatuto.

Por exposição da atual reitora, em 28/03/2001, pretende-se aprovar o regimento até julho do ano corrente, o que leva a crer que surgirão ainda momentos de discussões e ponderações sobre este novo regimento.

É importante, todavia, para a UNIOESTE, que se preserve a idéia original do novo Estatuto, de descentralizar o poder e dar personalidade aos *campi*, dando um caráter muito mais democrático à universidade.

Finalmente, conclui-se este capítulo, com o comentário do entrevistado “D”:

“Este novo estatuto tem sentido estratégico, veja bem, o período Kuiava foi um momento de construção, de integração de várias faculdades, ele nasce de vários pólos que se integram em torno de um. Nesse período, os pólos, em termos de poder, eram mais fortes que os centros, inclusive em termos de decisão. A partir do momento em que você reconhece a universidade, essa característica morre e você impõe o centro sobre os pólos, então da integração você passa para a centralização(...) agora você retoma um pouco essa vocação inicial, descentraliza o poder e dá personalidade aos campi(...)essa descentralização pode causar desequilíbrio entre os campi, principalmente no que se refere ao crescimento, mas este é o risco da democracia.”

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo tem como objetivo principal descrever e analisar como a Universidade Estadual do Oeste do Paraná tem desenvolvido e implementado suas estratégias ao longo do período de 1988 a 1999.

Para o cumprimento desse objetivo, dividiu-se este estudo em quatro períodos, que apresentam especificidades e, assim, marcaram comportamentos e estratégias típicos. Essa divisão foi feita com base nas considerações da autora frente à percepção dos entrevistados e às informações levantadas juntos às fontes de informações, além do que se observou sobre a UNIOESTE.

Dessa forma, num primeiro momento, é feita uma análise consolidada desses quatro períodos, e o primeiro período, de 1970 a 1988, é necessário para a compreensão dos antecedentes da criação da UNIOESTE. Os outros períodos refletem as três gestões que assumiram a UNIOESTE entre 1988 a 1999 e suas características.

Num segundo momento, são apresentadas algumas recomendações para futuros trabalhos que visem a estudar o tema Gestão universitária e seu processo de compreensão da formulação e implementação de estratégias, abrindo caminho para novos estudos, principalmente no contexto das universidades.

6.1 Análise Consolidada

Consolidando-se, de forma conjunta e seqüencial, as análises dos períodos específicos que marcam a UNIOESTE, pode-se mostrar o QUADRO 5, a seguir:

QUADRO 5 – Consolidação da análise 1970 - 1999

| | 1970 - 1988 | 1988 - 1992 | 1992 - 1995 | 1995 - 1999 |
|---|---|--|---|---|
| Coalizão Dominante | Políticos Regionais, Representantes de entidades de classes e Diretores das Faculdades do oeste do Paraná | Diretor-Presidente da FUNIOESTE Comissão de Planejamento | Diretor-Presidente/ Reitor <i>Pró-Tempore</i> | Reitor e Pró-Reitores/ Administração Central |
| Stakeholders relevantes | Governo Federal Governo estadual | Governo Federal Conselho Estadual de Educação Governo Estadual | Governo Estadual Conselho Estadual de Educação Empresários e Políticos de Cascavel | MEC Governo Estadual |
| Fatores internos que interviam na Formulação e Implementação das estratégias | Criação da FUNIOESTE; Implantação do 1º Regimento e 1º Estatuto; Eleições Gerais para Diretor-Presidente e Vice | Planejamento Estratégico; Eleições para Diretores dos <i>campi</i> ; Eleições Gerais para Diretor-Presidente e Vice | Perseguições políticas particulares; Imposição de novo estatuto | Planejamento estratégico; Incorporação da FACIBEL e extensões de Medianeira, Palotina e Santa Helena Criação e organização da Editora e Gráfica |
| Fatores externos que interviam na Formulação e Implementação das estratégias | Projeto MEC/OEA Projeto Universidade de Cascavel | FUNIOESTE transformada em autarquia; Instituição da Comissão especial para Reconhecimento da UNIOESTE Ingerência do Governo Estadual | A UNIOESTE foi reconhecida, Interferência Política na universidade; Grande injeção de recursos por parte do governo estadual | Classificação da UNIOESTE em 8º lugar no ranking nacional – Provão; Aprovação da Nova LDB |
| Principais Estratégias Adotadas | Ideológicas | Consensuais Planejadas | Impostas Processuais | Planejadas "Guarda – Chuva" |

CONCLUSÃO

QUADRO 5 – Consolidação da análise 1970 - 1999

| | | | | |
|----------------------------------|---|---|--|---|
| Caracterização do Período | Todas as estratégias visavam a Constituição de uma universidade na região oeste do Paraná | As estratégias visavam a estruturação e qualificação da UNIOESTE para obtenção de seu reconhecimento junto ao MEC | As estratégias objetivavam qualificar a universidade em termos de materiais e instalações físicas e a manutenção do poder do governo estadual dentro da UNIOESTE | As estratégias buscavam alcançar os objetivos prioritários definidos pelos gestores, com ênfase aos três pilares básicos : Ensino, Pesquisa e Extensão – Consolidação Acadêmica |
|----------------------------------|---|---|--|---|

Com base nesse quadro é possível compreender o ambiente geral da Instituição, conhecer a composição da coalizão dominante das diversas fases e analisar os fatores externos e internos que interviram no processo de formulação de estratégias durante o período delimitado pela pesquisa, bem como classificar as estratégias adotadas.

a) A Coalizão Dominante

A criação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, representava um instrumento valioso para o desenvolvimento local e veio atender às reivindicações das mais diversas classes do oeste do Paraná. Dessa forma, observa-se que no período que antecede a criação da UNIOESTE, a coalizão dominante é composta por vários grupos de interesse, como o de políticos regionais, entre os quais destacam-se os prefeitos das cidades da região, a classe acadêmica – através da ASSOESTE, que buscava uma qualificação docente local, e vários outros representantes de entidades

regionais, além dos diretores e alguns professores das Faculdades isoladas que foram criadas no período de 1970 a 1988.

É importante nesse momento, resgatar o conceito de coalizão dominante, que é o grupo que retém maior poder, não apenas autoridade formal, dentro da organização, num período específico.

Nesse primeiro momento, a coalizão dominante é formada por uma correlação de forças que objetiva a criação de uma universidade regional. Já a partir do momento em que a Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná – FUNIOESTE é criada, em 1988, a coalizão dominante passa a ser constituída por membros de dentro da organização, que, neste caso, nos três períodos analisados, compõem a administração central. O que muda é a forma como se distribui o poder. A gestão de 1988/92, tem um caráter democrático, comprometido com o desenvolvimento regional equilibrado. Dessa forma, a partir do momento em que o Diretor-Presidente é eleito, é criada a Comissão de Planejamento, órgão maior da Fundação Universidade do Oeste do Paraná, composta pelo Diretor-Presidente e os quatro diretores de campi, que tomava as decisões estratégicas e orientava a implantação destas decisões.

Já a gestão de 1992/95 inicia com uma intervenção do governo do Estado e essa se torna a característica básica dessa gestão. O poder se concentra nas mãos do Diretor-Presidente, que, a partir do reconhecimento da UNIOESTE, passa a ser Reitor *Pró-Tempore*. O Estatuto que havia sido discutido e aprovado num grande fórum, para ser implantado quando a universidade fosse reconhecida e que permitiria uma estrutura descentralizada e ágil, foi simplesmente desconsiderado e, em seu lugar, foi aprovado outro, que favorecia a centralização administrativa na reitoria, transferindo para o reitor o máximo de poder possível.

Finalmente, quando outra gestão assumiu em 1996, ainda vigorava o Estatuto anterior, que acabava centralizando as decisões no reitor. Percebeu-se, porém, que esse poder se diluía mais, entre a equipe e apoio do Reitor, que tinha uma visão mais acadêmica, preocupada com o caráter *multicampi* da universidade, e que, por isso, procurou driblar a excessiva centralização e democratizar mais as decisões. Entretanto, o aspecto mais importante dessa gestão, que reflete os interesses da equipe, refere-se à criação e aprovação do novo Estatuto, que está em vigor e que procurou descentralizar novamente o poder, dando uma maior autonomia aos *campi*, descentralizando as competências e responsabilidades institucionais.

b) Stakeholders relevantes

A análise dos *stakeholders* relevantes, que, conforme FREEMAN e REED (1983), de forma ampla, são quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais, permite montar o macro-ambiente a partir dos principais grupos, indivíduos ou organizações que influenciaram ou foram influenciados pela UNIOESTE no período nominado.

Neste sentido, observa-se que, por ser uma universidade pública, a UNIOESTE, desde a sua criação tem como *stakeholder* principal o governo estadual. No início, no período que antecede a criação, após a negativa do governo federal em federalizar a UNIOESTE, foi ao governo estadual que se recorreu, com diversas formas de pressão, buscando a estadualização da Universidade Regional. Foram os recursos do governo estadual que possibilitaram o surgimento da UNIOESTE. Posteriormente, na luta pelo

reconhecimento, foi pela pressão e negociação do governador que o Conselho Estadual de Educação aprovou a carta consulta do reconhecimento, antes de remetê-la ao MEC.

Da mesma forma, percebe-se a interferência do estado quando, em 1991, transforma a FUNIOESTE em autarquia do governo do estado e, em 1992, quando nomeia o interventor Marcos Vinícius para assumir a UNIOESTE. Nesta gestão, de 1992/95, têm-se a maior interferência do governo estadual dentro da universidade pois, a partir do momento em que nomeia o Marcos Vinícius como Diretor-Presidente, o governo estadual tem o respaldo para agir e decidir dentro da universidade. O alto montante de recursos liberados neste período é manipulado pelo próprio governo, na pessoa do Marcos Vinícius. Mais tarde, o governo continua mantendo seu poder na UNIOESTE, através da liberação de recursos, que, quando muito limitados, “engessam” a universidade, além de interferirem na contratação de docentes, na política de qualificação docente, entre outros.

Também a interferência do governo federal pode ser observada desde o período que antecede ao surgimento da universidade, quando, através do Projeto MEC/OEA, auxilia e subsidia, principalmente com seu apoio às inovações tecnológicas e educacionais, a criação das faculdades de Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon e Toledo, faculdades que mais tarde se integraram a Cascavel para compor a UNIOESTE.

Observa-se ainda a intervenção federal nos objetivos da UNIOESTE, através da legislação específica que proibia, no período de 1986 a 1989, qualquer pedido de criação ou reconhecimento de universidade no país, além da liberação de alguns recursos específicos, durante o período. Outro

momento, em que se percebe a interferência do governo federal, refere-se à Constituição Federal de 1988, que, através de seu artigo 207, dá autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira às universidades, o que levou a UNIOESTE, assim como as demais instituições de ensino superior públicas do Paraná e o governo estadual, em 1999, a assinarem um termo provisório de autonomia administrativa. Essa autonomia é extremamente importante pois desburocratiza e dá agilidade à tomada de decisões, mas também, exige gestores com maior capacidade de planejamento e transparência administrativa. Além disso, em 1995, com a aprovação da nova LDB, o governo federal dá uma maior autonomia e flexibilidade para a organização interna das universidades, e possibilita, assim, a correção de algumas distorções que havia na estrutura adotada pela UNIOESTE, a partir de 1992.

Essa interferência é sentida novamente quando o MEC, a partir de 1996, inicia o Exame Nacional dos Cursos, que passou a exigir uma grande preocupação com a qualidade dos cursos oferecidos, nos mais diversos aspectos, fazendo assim a UNIOESTE se preocupar com a qualificação docente, com a dotação de uma infra-estrutura adequada ao funcionamento dos cursos, uma revisão das grades curriculares, dentre outras exigências, além de incentivar o início da Avaliação Institucional, que objetiva avaliar internamente a Instituição e, a partir daí, permitir o planejamento, onde se possa traçar ou definir os rumos da universidade.

Outro grupo de *stakeholders* importante a ser destacado é o grupo de empresários e políticos de Cascavel, que passam a ter grande poder na gestão do Marcos Vinícius em 1992/95, no momento em que discute a sua estrutura com esses grupos, busca seu apoio, mas, em contra-partida, precisa atender aos interesses desse grupo.

Conforme o entrevistado “E”:

“O Marcos se colocou nessa condição pois ele percebeu que a cidade tinha mais força que os campi (...) Então o estatuto que vigorou a partir da gestão do Marcos criou uma estrutura que favorecia a que Cascavel tivesse a maioria da representação nos Conselhos Superiores e isso se fez justamente a partir da criação dos centros, a UNIOESTE tinha ao todo seis centros, três em Cascavel e um em cada campus (...) isso para mim foi premeditado, eles vislumbraram que isso daria mais gastos, que faria a economia de Cascavel movimentar mais, porque teria muito gente indo para lá, gastando em refeições, combustível, empregando pessoas, teriam que contratar bastante gente para colocar na reitoria e esta ficaria inchada, isto significaria mais votos nas eleições.”

c) Fatores internos que interviram na Formulação e Implementação das estratégias

Dando continuidade ao processo de se caracterizar o ambiente geral da Instituição durante o período abrangido por esta pesquisa, é importante se observar os grandes momentos e os fatos particulares internos que marcaram o processo evolutivo da UNIOESTE, intervindo na formulação e implementação de suas estratégias.

De maneira geral, os fatos marcantes se referem à implantação de novos estatutos, que modificam toda a estrutura do poder dentro da universidade; às eleições, que simbolizam o início de novas gestões, mudanças de rota e objetivos; ao uso do Planejamento estratégico, que sinaliza o interesse em definir os rumos a serem tomados pela universidade. Sob este aspecto é

importante observar que, embora nem tudo o que tenha sido planejado fosse alcançado, principalmente no que se refere à pesquisa e extensão, em virtude ao longo caminho que estes dois exigem, em termos de qualificação docente, de amadurecimento dos profissionais enquanto docentes capazes de desenvolver e implementar projetos, além da necessidade de uma infraestrutura que possibilite essas atividades, se percebe, com maior ênfase na gestão 1995/99, a importância desse planejamento para o crescimento de uma universidade.

A preocupação com o ensino acabou possibilitando um avanço de mais de 80% de crescimento nos cursos de graduação e uma excelente classificação da UNIOESTE, no Exame Nacional dos Cursos de Graduação, desenvolvido pelo MEC.

Da mesma forma, a preocupação dessa gestão, contida em todo o planejamento com relação à inserção regional, se refletiu na incorporação do campus de Francisco Beltrão à UNIOESTE, assim como a criação das extensões de Medianeira, Palotina e Santa Helena, além do estabelecimento de programas de integração com países da América Latina.

Dessa forma, é importante se divulgar e comprovar a relevância da adoção de metodologias de planejamento estratégico dentro da gestão universitária, principalmente entre as universidades que estejam buscando se adequar à nova realidade educacional brasileira.

d) Fatores externos que intervêm na Formulação e Implementação das estratégias

Assim como alguns fatores internos têm grande interferência no processo de formulação e implementação de estratégias, também houve alguns fatores externos que marcaram o ambiente geral da Instituição no período estudado.

A grande maioria dos fatores externos marcantes refere-se a decisões dos governos estadual e federal, que interferiram sobremaneira nos objetivos organizacionais, seja na forma de liberação de recursos, o que permite pôr em prática os projetos que a universidade desenvolve, seja através de decisões que modificam bruscamente os caminhos, como a ingerência do Estado na nomeação do novo Diretor-Presidente, em 1992.

Quando o Reitor Erneldo foi eleito, a comunidade acadêmica desejava a consolidação da universidade democrática, processo iniciado pelo diretor José Kuiava, porém, com a intervenção, houve uma ruptura.

Conforme BEHR (1996), “não havia mais aquela universidade transformadora, e sim uma universidade reprodutora e submissa à vontade de políticos conservadores, preocupados somente com o seu futuro político”.

As atitudes e decisões dessa gestão nomeada pelo governo, chocaram-se frontalmente com o Plano de Ação e Concepção da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, documento apresentado como texto principal à Comissão Especial para Reconhecimento da UNIOESTE e que teve como finalidade expor o projeto de Universidade *multicampi* para o oeste do Estado, projeto este que tinha o seguinte princípio básico:

“para que uma universidade possa ser útil à sociedade necessita de melhoria de qualidade das condições de trabalho, de que o ensino superior precisa ser visualizado como lugar de formação de compromisso político, de reflexão crítica e prática engajada, de reelaboração do saber universal, em face da realidade do País, de forma criativa”. (CARVALHO *apud* BEHR, 1996, p.99)

O que se viu, porém, foi justamente o contrário. As eleições diretas foram desconsideradas pelo governo, foi nomeado um interventor que pensava a UNIOESTE como forma de manter a hegemonia política do estado.

Assim, em termos de materiais e instalações, a UNIOESTE passou a ser uma universidade, porém, questões extremamente importantes foram negligenciadas, como a capacitação docente, a capacitação técnico-administrativa, o investimento no acervo bibliográfico, o ensino, a pesquisa e a extensão. Na gestão posterior, o professor Erneldo buscou retomar “o tempo perdido”, porém a interferência desse fator externo marcou profundamente o caminho da UNIOESTE.

Existem, ainda, como fatores externos relevantes, a revogação da Lei de Diretrizes e Bases 5.540/68 pela Lei 9.394/96, assim como o início da avaliação dos cursos pelo MEC, que exigiram das universidades uma reavaliação de sua qualidade, seus objetivos, a disseminação de suas políticas seja para o ensino, pesquisa e extensão. A UNIOESTE soube reagir a essa nova realidade, modificou seu estatuto, deu agilidade às decisões e preservou o seu caráter *multicampi*. Entretanto, essas mudanças exigem ainda maiores adequações e, mais do que isto, exigem que as próximas gestões dêem continuidade aos rumos que democraticamente foram estabelecidos, pois novas ingerências podem modificar totalmente os objetivos e interesses da UNIOESTE, e ir de encontro às intenções intrínsecas no novo Estatuto, ou seja, a aprovação de um estatuto cujas alterações processadas favorecessem o desenvolvimento dos fins e a busca crescente da qualidade, para que se obtenha uma alta produtividade acadêmica.

e) Principais estratégias adotadas

A partir da compreensão de quem compôs a coalizão dominante durante o período proposto neste estudo, da análise dos *stakeholders* relevantes e da caracterização dos fatores internos e externos que intervíram no processo de

formulação e implementação das estratégias, é possível caracterizar as principais estratégias adotadas nos quatro períodos identificados neste estudo.

Ressaltando-se que a presente pesquisa volta-se para as estratégias realizadas (padrões observados no tempo, de decisões e ações), que tanto podem ser deliberadas (pretendidas, intencionais) ou emergentes (padrões realizados na ausência de intenções), para esta caracterização será utilizada a classificação de MINTZBERG e WATERS (*apud* HARDY e FACHIN, 1996), abordada no Capítulo 2 desta pesquisa.

Assim, no período que antecede à unificação das faculdades, ou à criação da UNIOESTE, verificou-se que as estratégias caracterizavam-se principalmente como sendo *ideológicas*, ou seja, as intenções existiam como visão coletiva de todos os membros da organização. Todas as ações, decisões, objetivavam a constituição de uma universidade na região. Inicialmente, quando um grupo tentou estadualizar a Universidade de Cascavel, todos os membros que participavam desse grupo, tinham essa visão e, diante da negativa do Estado, o grupo buscou adesão de um grupo maior, onde todos visavam à constituição de uma universidade regional e compartilhavam as mesmas intenções.

Já a partir do momento em que se constitui a UNIOESTE e ocorre a eleição de um Diretor-Presidente, as estratégias passam a se caracterizar como consensuais e planejadas. Consensuais no início, porque a primeira diretoria, na ausência das diretrizes centrais, optou por uma estratégia de formação democrática, implementada através de negociações entre os políticos locais e outras forças detentoras do poder na região.

Num segundo momento, quando em maio de 1991, a diretoria desenvolveu um Plano de Ação e Concepção, as estratégias passam a ser planejadas, ou

seja, consistem em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança central, e apoiadas pela estrutura organizacional, que permitia o controle formal para garantir a implementação das estratégias.

Entretanto, quando o novo Diretor-Presidente assume, em 1992, nomeado pelo governo do Estado, as estratégias planejadas são desconsideradas e a gestão adota o uso de estratégias que se caracterizam como impostas e processuais.

Impostas, a partir do momento em que o governo do Estado nomeia o interventor, impõe um novo gestor à UNIOESTE e, através dele, dita as ações e decisões. Processuais, levando-se em consideração que a liderança, na figura do reitor, controla os aspectos processuais da estratégia, tais como contratações, composição de comissões, etc..., o que se comprova na citação de BEHR (1996, p.98):

“a partir de expedientes burocráticos, iniciou-se um período de autoritarismo. Formaram-se comissões de sindicância e de processos administrativos para incriminação de diretores e professores opositores(...) Organizaram-se perseguições políticas, agressões físicas, desmoralização através da imprensa escrita e eletrônica(...) o grupo criou uma nova estrutura de cargos”.

Finalmente, quando ocorrem novas eleições e outro grupo assume o comando da UNIOESTE, em 1995, as estratégias voltam a ser planejadas, pois o grupo coordenou a implementação de um planejamento estratégico, que estabeleceu a visão e a missão da UNIOESTE, e, a partir daí, definiu que as ações dessa gestão deveriam se voltar para a construção de um ambiente acadêmico favorável ao desenvolvimento dos seus fins.

Da mesma forma, pode-se ainda caracterizar algumas das estratégias desse grupo como “*guarda-chuva*”, pois o líder e sua equipe definiram as metas desta gestão, porém, muitas vezes, o caminho em direção ao cumprimento dessas metas acabou emergindo, seja em função de alguns eventos externos que interferiram, como a nova LDB, o início da avaliação dos cursos, seja através da criação e aprovação de um novo Estatuto, da estruturação da extensão, do incentivo à qualificação docente através do apoio à pós-graduação e da implantação da Intranet na UNIOESTE, que busca dar condições para o diálogo acadêmico e científico da comunidade universitária *multicampi*.

6.2 Recomendações

A experiência oportunizada pelo desenvolvimento desta pesquisa, que possibilitou descrever e analisar como a Universidade Estadual do Oeste do Paraná tem desenvolvido e implementado suas estratégias ao longo do período de 1988 a 1999, permite fazer recomendações para trabalhos posteriores que venham a desenvolver a temática do processo estratégico nas universidades, bem como possibilitar, a toda comunidade acadêmica da UNIOESTE, a compreensão do seu processo evolutivo.

A partir do que se verificou neste estudo, acredita-se que possa ser desenvolvido um estudo mais específico para avaliar a forma como as estratégias adotadas pela liderança são efetivamente implementadas nos diversos *campi* da UNIOESTE, considerando-se as suas diferenças históricas

e culturais, bem como a existência dos bairrismos regionais, que ainda se manifestam nos vários *campi*.

Da mesma forma, a UNIOESTE possibilita estudos qualitativos e quantitativos que objetivem compreender a questão do processo decisório e a estrutura organizacional, principalmente em função de estar vigorando o novo Estatuto desde o ano 2000, e ainda não se ter certeza sobre a sua real eficácia. Ele foi proposto e aprovado, tendo algumas prerrogativas básicas da gestão que vigorava naquele momento. Porém, a partir do momento em que existe uma nova liderança, com outras políticas e estratégias, pode se desviar de seu projeto inicial.

Nesse sentido, é importante destacar a necessidade de um amplo envolvimento de toda a comunidade acadêmica na formulação e aprovação do novo regimento, pois ele deve manter-se coerente ao Estatuto, garantindo as prioridades que ali foram definidas.

Outro ponto a ser levantado, diz respeito à participação discente e docente na trajetória institucional da UNIOESTE. Embora eles possam ser considerados *stakeholders* relevantes, este estudo foi baseado na percepção da coalizão dominante, que não ressaltou a participação desses grupos nos seus depoimentos. Dessa forma, acredita-se que seja interessante o desenvolvimento de um estudo específico, que avalie o impacto da atuação desses dois grupos no alcance dos objetivos organizacionais.

Com relação à gestão da UNIOESTE, é relevante observar que, nos últimos anos, tem ocorrido com freqüência a contratação de consultorias externas para o desenvolvimento de programas internos. Observa-se que há uma grande rejeição por parte da comunidade acadêmica a estas consultorias, pois estas

não vêm conseguindo diagnosticar a real situação dos *campi*, não conseguem absorver as características inerentes ao caráter *multicampi* da UNIOESTE, a sua inserção regional e isto resulta em trabalhos mal feitos, caros, que têm pouca utilidade e poderiam ser desenvolvidos pelos docentes e pesquisadores dos próprios cursos da UNIOESTE, que, na maioria das vezes, têm maior competência e conhecimento para desenvolverem esses tipos de programas.

Assim, seria recomendável que esses processos passassem pelo reexame dos gestores, pois é necessário garantir a participação coletiva, de modo que a cultura organizacional seja observada e respeitada, proporcionando retornos mais efetivos, aumentando a aceitação da comunidade universitária.

Outro aspecto que deve ser considerado, diz respeito à necessidade de que as lideranças discutam amplamente as suas estratégias e políticas, para que elas possam ser desenvolvidas democraticamente. A democracia e a transparência devem ser constantes nas universidades, principalmente quando se trata de uma universidade pública e *multicampi* como a UNIOESTE, seja no momento de avaliar a distribuição de recursos orçamentários, seja no momento de discutir novas políticas de qualificação docente e técnico-administrativa ou de definir os novos rumos que a universidade deve seguir.

Da mesma maneira, deve haver uma continuidade no Programa de Avaliação Institucional, iniciado em 1999, que seja permanente, pois a partir dele será possível conhecer a qualidade e a adequação dos sistemas gerenciais adotados pela UNIOESTE.

7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, Howard. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

AMES, José Luis. **Entrevista concedida a Rubia Nara Rinaldi**. Toledo, 15.fev. 2001.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MCGrawill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H.I; MCDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGUIM, Gérard. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n.16, 132 p., 1989.

BALDRIDGE, J.V. **Power and Conflict in the University**: Research in the Sociology of Complex Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1971.

BALDRIDGE, J.V. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: BALDRIDGE, J.V. ; DEAL, T. **The Dynamics of Organizational Change in Education**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BEHR, Ricardo. **Estratégias nas relações de poder: O caso da UNIOESTE (1987-1995)**. Curitiba, 1996. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração), UFPR.

BESSE, Ralph M. A comparison of the University with the corporation. In: PERKINS, James. (org). **The university as an Organization**. California: Carnegie Commission on Higher. Library MC Graw Hill Book Company, 1973, p.107-120.

BERCHEM, Theodore. A missão da universidade na formação e no desenvolvimento culturais: a diversidade no seio da universidade. **Educação Brasileira**, Brasília, vol.13, pg.81-90, 2º sem/91.

BETHLEM, Agrícola. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BIRNBAUN, Robert. **How colleges work**. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1989.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education: an introduction for the theory and methods**. Boston, Allyn and Bacon, 1982.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **Apostila da disciplina de Planejamento Estratégico**. Mestrado em Engenharia de Produção. Cascavel, 1999. Apostila Digitada.

BORENSTEIN, Carlos Raul; CAMARGO, Celso de Brasil. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.

BOUDON, Raymond (org.). **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1995.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2 ed. 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 5 out., 1998.

BRUYNE, P; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Ed. da UNESP, 1994.

CHILD, John. **Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice**. Sociology, USA, v.6, p.122, 1972.

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

COLOGNESE, Sílvio Antônio. **Entrevista concedida a Rúbia Nara Rinaldi**. Toledo, 15 mar. 2001.

COLOGNESE, Sílvio Antônio. **Reformulação da Estrutura Organizacional da UNIOESTE**. 1998. Não Publicado.

CUNHA, Cristiano J.C.A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

CYERT, R.M; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall, 1963.

ESTRADA, Rolando J. S. **Os rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**. Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Florianópolis, 1997. Exame de Qualificação (Doutorando em Engenharia de Produção), UFSC.

ETZIONI, Armitai. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Organizações Modernas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.

FISCHER, A. **Mudança organizacional como garantia de competitividade ou sobrevivência**. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção), UFSC.

FREEMAN, R. E.; REED, D.L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v.XXV, n.3, Spring, 1983.

FREITAS, H.M.R., CUNHA JR., M.V.M da, MOSCOROLA, Jean. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo. ENANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. **ANAIS**, v.5, p.489-510.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. **Plano de Ação e Concepção da Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. 1991-1992. Cascavel, maio .1991.

HALL, Richard. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMEL G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, v.74, nº 4. p.69-82, july/august 1996.

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

KUIAVA, José. **Entrevista concedida a Rúbia Nara Rinaldi**. Cascavel, 13 fev. 2001.

KATZ, Daniel., KAHN, Robert. L. **Psicologia das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MACHADO, Nelson Santos. **A dinâmica da estrutura, da estratégia e do poder nas organizações universitárias na perspectiva das configurações**.: O caso da Universidade Estadual do Oeste de Santa Catarina. Florianópolis, 1999. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC.

MACHADO, Nelson S.; SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

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

MILLET, John. **New structures of campus power: Success and failures of emerging form as institutional governance.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.

MINTZBERG, Henry. **The fall and rise of strategic planning.** New York: The Free Press, 1994.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

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

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEIRO, Angelise V. **A dinâmica de mudanças estratégicas: Estudo de multicasos em institutos de pesquisa.** Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)

MOUZELIS, Nicos. **Organization y Burocracia.** Una análise. 2. ed. Barcelona: Artes Gráficas S/A, 1975.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas.** São Paulo: Pioneira, 1974.

PATRÍCIO, Zuleica Maria. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável.** Florianópolis, 1995. Doutorado (Curso de Pós-Graduação em Enfermagem), Universidade Federal de Santa Catarina.

PENTEADO, Sílvia Teixeira. **Identidade e Poder na Universidade.** Santos, SP. Unisanta Editora, 1998.

PERKINS, James. Organization and Functions of the University. In: PERKINS, James. (org) **The University as an Organization.** California: Carnegie Comission on Higher, Library MC Graw Hill Book Company, 1973, p.3-14.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, M. What is strategy? **Harward Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, nov/dec 1996.

SELLTIZ, Claire et. al . **Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social.** 4.ed., São Paulo: EPU, 1987. 3.v.v.2.

SCHALLEMBERGER, Erneldo. **Entrevista concedida a Rúbia Nara Rinaldi.** Toledo, 13 fev. 2001.

SOUZA, Marcos Vinícius Pires de. **Entrevista concedida a Rúbia Nara Rinaldi.** Cascavel, 22 fev. 2001.

STEINER, George. A. **Bussines and society.** Nova York, Random House, 1971.

STEINER, George A.; MINER, John.B. **Política e Estratégia Administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques.** London:Sage, 1990.

TAYLOR, J. S; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings.** 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1984.

THOMPSON, James. **Organization in action.** New York: Mac Graw-Hill, 1967.

TRIGUEIRO, M.G.S. **Universidades Públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo.** Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Comissão de Avaliação Institucional. **Avaliação Institucional da UNIOESTE.** Cascavel: Edunioeste,1998.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Diretoria de Recursos Humanos. **Manual de Integração.** Cascavel: Edunioeste, 1998.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. **Relatório da Gestão 96/99.** Cascavel: Edunioeste, 1999.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. Pró-reitoria de Graduação. Diretoria de Assuntos Acadêmicos. **Jornal do Vestibular.** Cascavel: Edunioeste,2001.

VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências.** Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1980.

VANDERLINDE, Tarcísio. **Entrevista concedida a Rúbia Nara Rinaldi.** Marechal Cândido Rondon, 14 fev. 2001.

VASCONCELOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 1986.

8 ANEXOS

Relação dos entrevistados (ordem alfabética) e cargos ocupados na UNIOESTE no período de interesse.

Ernelo Schallenberger – Professor, Reitor

Jose Ames – Professor, Diretor de *Campi*

Jose Kuiava – Diretor-Presidente, professor

Marcos Vinícius Pires de Souza – Diretor-Presidente, Reitor *Pró-Tempore*

Sílvio Colognese – Assessor de Gabinete, Professor

Tarcísio Vanderlinde – Professor, Diretor de *Campi*