

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO
Análise de um caso : A Universidade Estadual de Maringá

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 655
Fone: (51) 316-3940 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

Autor: Osmar Gasparetto
Orientador: Prof.Dr.Roberto Costa Fachin

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Administração como requisito
parcial para a obtenção do
Título de Mestre em
Administração

PORTO ALEGRE
1990

BIBLIOTECA
Faculdade Ciências Econômicas
Faculdade Ciências Econômicas
BIBLIOTECA

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Roberto Costa Fachin - Dr.

Prof^a : Carmen Catarina Handel - Ph.D

Prof^a Maria Beatriz Moreira Luce - Ph.D

Prof^a Maria Estela Dal Pai Franco - Dra.

Data da aprovação _____ / _____ / _____

A minha esposa Célia, por seu apoio incentivo e compreensão e a meus filhos Marcella, Glauco e Ticiania que cederam inúmeros momentos do convívio, para que fosse possível a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	xiii
RESUMO.....	xiv
APRESENTAÇÃO.....	xv
LISTA DE ANEXOS.....	vi
LISTA DE DIAGRAMAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
CAPITULO 1.....	01
CONFIGURAÇÃO DO PROBLEMA.....	01
1.1 Introdução	01
1.2 Questões norteadoras do trabalho.....	07
CAPITULO 2.....	08
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	08
2.1 - A Universidade como Organização.....	08
2.2 - O Conceito de Estratégia.....	14
2.2.1 - A visão tradicional.....	14
2.2.2 - A visão alternativa.....	16
2.3 - A Formação de Estratégias no Contexto Universitário.....	22
CAPÍTULO 3.....	29
METODOLOGIA DO TRABALHO.....	29
3.1 - Descrição da Metodologia.....	29
CAPÍTULO 4	35
ANÁLISE DE UM CASO: A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ	35
4.1 - Visão Geral.....	35
4.2 - As estratégias da Fundação Universidade Estadual de Maringá.....	42
4.2.1 - Criação de Cursos.....	46
4.2.2 - Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Pesquisa.....	60
4.2.3 - Estruturação Organizacional.....	68
4.2.4 - Distribuição de Recursos Financeiros e Físicos.....	77
CAPÍTULO 5.....	88
OS PERÍODOS ESTRATÉGICOS DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ.....	88
CAPÍTULO 6.....	101
CONCLUSÕES SOBRE A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ.....	101

CAPÍTULO 7.....	108
A SAGA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

LISTA DE ANEXOS

- A - Quadro das Instituições de Ensino Superior no Estado do Paraná e suas datas de criação..... 124
- B - Organograma da Universidade Estadual de Maringá em 1970..... 125
- C - Quadro da composição dos órgãos deliberativos superiores da Universidade Estadual de Maringá..... 126
- D - Organograma da Universidade Estadual de Maringá, conf.Decreto 532 de 30.05.75..... 127
- E - Organograma da Universidade Estadual de Maringá, em 1988..... 128
- F - Quadro dos períodos de governo no Estado do Paraná e de gestão dos reitores da Universidade Estadual de Maringá..... 129
- G - Quadro dos Períodos de Gestão dos Reitores e Períodos Estratégicos da Universidade Estadual de Maringá..... 130

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 - Criação de Cursos.....	47
Diagrama 2 - Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Pesquisa.....	60
Diagrama 3 - Estruturação Organizacional.....	70
Diagrama 4 - Distribuição de Recursos Fínanceiros.....	77
Diagrama 5 - Distribuição de Recursos Físicos.....	83
Diagrama 6 - Períodos Estratégicos da Universidade Estadual de Maringá.....	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Estratégia 18

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Evolução do número de cursos.....	50
Gráfico 2 -	Evolução dos cursos por modalidade.....	52
Gráfico 3 -	Evolução dos cursos por área.....	53
Gráfico 4 -	Evolução percentual de vagas por área.....	55
Gráfico 5 -	Composição do corpo docente por titulação...	62
Gráfico 6 -	Composição da Receita da UEM.....	78
Gráfico 7 -	Evolução das Construções.....	84
Gráfico 8 -	Crescimento percentual das construções em m ²	85

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 - Tipos de Estratégia - Principais
Características..... 17
- Quadro 2 - Caracterização e Condições dos Três Modos
de Formulação de Estratégia..... 21

LISTA DE TABELAS

Tabela I	- Demonstrativo Estatístico do Ensino Superior Paraná.....	39
Tabela II	- Posição da FUEM em relação às Instituições do Ensino Superior no Paraná.....	41
Tabela III	- Evolução das Pesquisas Desenvolvidas pelos Docentes.....	67

▪ Ninguém pode presumir conhecer em profundidade uma realidade atual sem estudar-lhe a dimensão histórica, isto é, sem prescrutar no passado as linhas de força ou tendências que, a longo prazo produzem as hodiernas....." (CALDERAN BELTRÃO, 1965)

AGRADECIMENTOS

A apresentação deste trabalho não teria sentido sem a manifestação de reconhecimento a quem contribuiu direta e indiretamente e que permitiu a sua realização.

Antes de tudo quero agradecer a Deus por me ter dado a vida.

Quero agradecer ao Prof. Dr. Roberto Costa Fachin que além de me orientar na realização deste trabalho, foi um amigo que me incentivou a leva-lo até ao seu final.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que contribuíram significativamente para a ampliação do meu referencial teórico.

Agradeço também às funcionárias da Secretaria que com o seu trabalho, deram o seu apoio quando foi necessário.

Agradeço também ao Prof. Luiz Tatto com quem pude trocar idéias ao longo da realização do presente trabalho.

Por fim quero agradecer à Fundação Universidade Estadual de Maringá e à CAPES que me deram o suporte financeiro, e aos colegas que me acompanharam nesta jornada.

RESUMO

O estudo descreve o processo de criação da Universidade examinando a formação e o tipo de estratégias utilizadas, no ambiente universitário, através da análise de um caso. Para desenvolvimento do estudo foi utilizada a Universidade Estadual de Maringá - Pr.

O trabalho desenvolvido, consistiu em pesquisar a Universidade do ponto de vista da formação de suas estratégias, ao longo da sua história, especificamente de 1960 a 1988.

Foi usada a metodologia de pesquisa de estratégias proposta por Mintzberg(1973). Com isto, procura-se proporcionar ao leitor uma visão tão clara e segura quanto possível de como foram se estabelecendo e surgindo diferentes estratégias na vida da Universidade.

O estudo tem um caráter exploratório e busca acima de tudo, avançar no entendimento de como as estratégias se formam para que a organização alcance seus objetivos e sobreviva.

ABSTRACT

This study describes the University creation process, examining the formation and the strategies used, in the university environment, through the analysis of a case. For the development of this study, Maringá State University - PR, was taken as a model.

The work consisted in analysing the University from the point of view of its formation and strategies, throughout its history, mainly from 1960 to 1988.

The strategies research methodology proposed by Mintzberg (1973), was used, aiming to portrait a clear and accurate vision of how different strategies emerged and were established in University life.

The study has an exploratory character and it aims at a better understanding of how the strategies are formed so that the institution may reach its objectives.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho é resultado do interesse em aprofundar o conhecimento sobre a formação de estratégias nas organizações, e de forma específica em organizações de ensino superior.

O trabalho desenvolvido, caracterizado como estudo de caso, consistiu em pesquisar uma universidade desde os momentos que antecederam a sua criação até 1988, procurando fixar e evidenciar seus principais momentos. Utilizou-se uma abordagem descritiva pois acredita-se que ela tenha utilidade para as próprias organizações como meio de compreender como suas estratégias se formam e delineam o futuro.

O trabalho é composto de sete capítulos. No capítulo 1 é apresentada a configuração do problema. No capítulo 2 é apresentado o marco teórico que dá o referencial conceitual ao trabalho. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na investigação.

Do capítulo 4 ao 7 é apresentada a história da Universidade Estadual de Maringá, iniciando-se com uma visão geral, seguida das estratégias identificadas e os períodos estratégicos da Universidade, e por fim, as conclusões sobre a formação de estratégias na Universidade Estadual de Maringá e os caminhos seguidos pela Universidade ao longo de sua história.

Em sentido mais amplo o trabalho procura, partindo-se do estudo de uma universidade apresentar os fatores sob o ponto de vista de formação de estratégias de como uma organização nasce e se desenvolve.

CAPÍTULO 1

CONFIGURAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 Introdução

No Brasil, como em outros países, a universidade passa por uma séria crise. Segundo Darci Ribeiro (1975:23), a crise com que se defrontam as universidades modernas se apresenta sob diversas formas que podem ser caracterizadas como conjuntural, política, estrutural, intelectual e ideológica.

A crise conjuntural aparece em razão de uma civilização de base industrial para uma nova civilização, científica e tecnológica; a crise política, em razão das expectativas antagônicas da sociedade: uns a querem conservadora e disciplinada e outros a querem revolucionária; a crise estrutural, porque a estrutura que a universidade apresenta não é compatível com os problemas que a ela são levados, exigindo-se reformas profundas.

Pelo lado ideológico, enfim, a comunidade universitária pode favorecer, através dos seus grupos dominantes, que ela se torne agente de mudança, ou se torne a cristalização do "status quo".

Para Schwartzman (1981:115):

A crise da universidade não é em síntese, uma crise circunstancial, um mero problema de meios, mas uma crise mais profunda, de objetivos e metas.

É através da busca de novos ideais que a universidade possa alcançar, e da proposição de uma nova agenda para ela que essa crise poderá ser enfrentada. Segundo Schwartzman, isto poderia ser feito através de sua democratização e cidadania, liberdade de ensino e experimentação, controle de qualidade e desburocratização, e uma revisão profunda do papel do Estado em relação à educação em geral, e à universidade em particular.

A crise da universidade pode estar em não sabermos resolver e identificar a universidade que queremos. Como diz Durham (1987:81) **"o problema verdadeiro está em saber porque não temos a universidade que queremos."** Durham vai ainda mais além ao afirmar **"Por diversas vezes, na nossa história, tivemos a ilusão de criar por decreto a Universidade ideal, imaginando que a perfeição dos planos é, por si só, engendrar uma realidade nova"**.

Para resolver os problemas que a universidade apresenta, é necessário que surja vontade política. No entanto, a falta de clarificação dos objetivos e metas a que se refere Schwartzman, é um item que as discussões ainda não responderam.

Disso se pode inferir que a origem do problema da universidade não está restrita à falta de meios, mas antes de tudo, a problemas que envolvem a sua estrutura e forma de aplicação de recursos limitados.

A crise da universidade envolve assim, fatores internos e fatores externos, e que, na realidade, estes fatores se reciclam e se complementam.

Para Gianotti (1987:71):

A crise da universidade é reflexo do seu crescimento desordenado sem planejamento e sem uma linha definida. A universidade em virtude de seu crescimento atabalhado principalmente a partir de 1968, vem desenvolvendo suas atividades de forma oligárquica pelo lado de sua administração, onde grupos se perpetuam no poder. E por consequência passa a existir por um lado, a universidade prevista no papel, e por outro lado a universidade real, ou seja, passa a existir uma estrutura paralela patrocinada pelas associações de docentes ou sindicatos.

A crise também é intelectual. Quando a crise é estrutural, a intelectual é representada para nós pelo desafio de estudar melhor a universidade no sentido de conhecê-la melhor e, por consequência, promover a sua transformação. A propósito do desejo de estudar a universidade para conhecê-la

melhor, Fachin (1984:76) afirma:

Infelizmente, nem sempre nós da universidade, que gostamos de pesquisar outras organizações, empregamos suficientemente nossos esforços no sentido de investigar a organização onde passamos grande parte de nossas vidas. E, além disso, resistimos a sermos pesquisados, quando surge uma demanda nesse sentido.

É crucial, pois, que se estude a Universidade a partir de suas características próprias de estrutura e funcionamento, que são distintas se comparadas com as demais organizações. O tipo de atividades e o grau de especialização que elas exigem fazem com que os membros da base da sua estrutura organizacional assumam grande parcela de poder, e por consequência, tenham influência significativa nas grandes decisões da universidade. Conseqüentemente, não se pode pensar a universidade dentro dos termos da burocracia hierarquizada.

O presente estudo se propõe, pois, a estudar o processo de formação de estratégias na criação e desenvolvimento de uma universidade, a partir do estudo do processo de formação de suas estratégias.

Se analisarmos a formulação de estratégias do ponto de vista convencional, isto é, formuladas e implementadas hierarquicamente (ver item 2.1), torna-se difícil entender porque planos patrocinados pela administração central de uma universidade não são realizados e porque outros emergem longe do controle da administração central, patrocinados ora por professores individuais, grupos, ou departamentos, ora por

segmentos da sociedade.

Porém, se por outro lado, conceituarmos estratégia como a constatação da existência de padrões consistentes nas ações e decisões (ver item 2.2), descobrimos que as estratégias não precisam ser explícitas, podendo se formar sem terem sido formuladas explicitamente, torna-se mais claro e mais fácil de se entender o processo de mudanças na universidade.

Tendo como base os trabalhos de Hardy et alii (1983, 1984), em que se afirma que nas universidades as estratégias são sumamente emergentes, o estudo de como são formadas as estratégias no ambiente universitário passa a ter significativo interesse. Parte-se assim, de uma visão diferenciada do processo de formação de estratégias.

O nosso estudo se insere de certa forma nas preocupações enunciadas por Durham (1987:81):

Esquecemos que a universidade como toda instituição, é um produto histórico, no qual se solidificam interesses e práticas sociais complexas e contraditórias, que não podem ser resolvidos por decreto. Por isso mesmo, a proposta de uma nova reforma universitária deve partir da análise de como chegamos a produzir essa universidade que já temos. (grifo nosso)

Portanto, estudos devem ser desenvolvidos nas universidades para se conhecer a sua estrutura e como acontecem as decisões no seu interior, para posteriormente

promover as mudanças necessárias.

Em sentido prático, o estudo é importante porque, como foi mencionado anteriormente, a educação superior exerce influência em todos os segmentos da sociedade. Neste sentido, o ensino superior causa preocupação aos governos. Os administradores universitários estão preocupados com o apoio político e a convivência com recursos escassos; os professores e estudantes com a qualidade de ensino, com a distribuição de poder na universidade, com o papel da universidade na sociedade etc..

Portanto, buscam-se respostas a questões de como e quais atores são envolvidos no processo de formação de estratégias; de qual a força explicativa dos modelos "colegial", político, racional, burocrático ou da "anarquia organizada"? O que melhor descreveria o processo estratégico dentro do contexto universitário: seriam decisões tomadas pela administração central, por escolha coletiva, ou decisões proveniente do julgamento dos profissionais (Hardy, 1983).

Respondendo a estas questões, será possível oferecer aos administradores universitários informações e indicações práticas que poderão ajudá-los a melhor compreender e equacionar problemas.

1.2. Questões norteadoras do trabalho

Ao longo do presente trabalho procurar-se-á responder às questões abaixo descritas:

1 . A formação de estratégias na Universidade Estadual de Maringá é caracterizada pela ação predominante de atores individuais, grupos, ou por combinação de vários atores?

2 . Há alguma predominância de estratégias deliberadas ou de estratégias emergentes?

3. Qual a influência do ambiente externo na formação de estratégias na universidade?

4. Que modelo melhor descreve a formação de estratégias na Universidade Estadual de Maringá: o modelo colegial, o político, o racional, o burocrático ou a anarquia organizada?

5. O contexto universitário tende a apresentar alto grau de estabilidade nas suas estratégias, desencorajando qualquer forma de mudança de estratégia?

6. As mudanças nas estratégias ocorrem em resposta imediata ou com atraso em relação às mudanças ocorridas no ambiente?

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 - A Universidade como Organização

Existe uma dificuldade bastante grande em classificar as organizações. Em consequência, existe divergência em se estabelecer uma tipologia. Segundo Hall (1984:29):

Uma tipologia genericamente aceita das organizações é inexistente, apesar do acordo geral sobre a necessidade desesperadora de uma boa tipologia ou de um conjunto de tipologias.

Segundo Rodrigues (1984:60), a universidade moderna é uma instituição singular, ressaltando ainda que, na literatura organizacional, parece não existir consenso quanto ao que seja uma universidade, embora, na concepção da teoria contingencial, seja equiparada às demais organizações burocráticas.

Cohen, March & Olsen (1976) classificam a universidade como "anarquia organizada", onde os objetivos são ambíguos, a participação é fluida, o comportamento dos membros não é previsível e as decisões não são resolvidas sistematicamente.

Blau (1984:11) considera a universidade como sendo uma burocracia. Para ele,

As universidades e outras instituições acadêmicas compõem-se de uma estrutura administrativa que é fundamentalmente semelhante à de burocracias governamentais, firmas privadas e fábricas, e, sem dúvida, organizações mais formais.

Para Baldrige (1971:9), os estudos sobre universidades normalmente são feitos sob um ou dois paradigmas organizacionais: o modelo burocrático, derivado do trabalho de Max Weber, e o modelo "colegial". Porém cada modelo, tomado isoladamente, não é suficiente para caracterizar a universidade como organização, mas os dois oferecem sugestões úteis a respeito da natureza organizacional de universidade.

As universidades são burocráticas, segundo Baldrige, no sentido de que apresentam hierarquia formal, canais de comunicação, regulamentos e procedimentos; são "colegiais" na medida em que possibilitam aos vários segmentos da comunidade acadêmica participarem do processo de tomada de decisões.

Além dos modelos burocrático e colegial, Baldrige (1971:15) apresenta o Modelo Político de administração universitária. No modelo político supõe-se que as organizações complexas podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesses e conflitos semelhantes aos que existem nas cidades, no

estado, ou outras entidades políticas.

Para Baldrige, os grupos de interesses externos também são importantes. A tomada de decisões acadêmicas não ocorre só nos limites do "Campus". Considerando-se que as decisões em torno das políticas gerais da instituição são importantes os componentes da organização procuram influir na formulação das políticas, no sentido de fazer com que seus interesses estejam protegidos. No entanto, no processo político nem todos estão envolvidos porque no momento da tomada de decisões quem realmente toma as decisões são os pequenos grupos de elite e/ou aqueles que realmente persistem. Os grupos, na universidade, normalmente vivem num estado de coexistência armada. Estes grupos se formam e se aglutinam motivados sob diversos aspectos onde pode-se destacar a ligação ideológica, a ligação a uma determinada linha de pesquisa ou paradigma, a ligação a uma categoria ameaçada, etc. Estes grupos desenvolvem mecanismos no interior da universidade buscando influenciar o processo de tomada de decisões.

Quando os recursos são abundantes e o ambiente é propício os grupos entram em conflitos mínimos, e se mobilizam quando os recursos são escassos ou recebem pressão de outros grupos. Decorre daí que a autoridade formal prescrita no sistema burocrático é severamente limitada em razão da pressão política que os grupos podem exercer.

Por outro lado, Mintzberg (1979) nos ensina e

sugere que a estruturação das organizações nasce da divisão do trabalho, combinada com os mecanismos de coordenação decorrentes, a níveis favoráveis. À medida que o trabalho vai ficando mais complexo e que a especialização vai aumentando, a padronização não é mais suficiente para coordenar as atividades. É preciso criar novos mecanismos para integrar o trabalho de unidades interdependentes, surgindo daí novas configurações organizacionais. Mintzberg propõe a adoção de cinco configurações assim denominadas: a) estrutura simples; b) burocracia mecânica; c) burocracia profissional; d) forma divisional; e) adhocracia.

A cada configuração estrutural corresponde um entre cinco mecanismos de coordenação. Na estrutura simples, existe a supervisão direta; na burocracia mecânica, a normalização dos processos de trabalho; na burocracia profissional, a padronização das habilidades; na forma divisional, a padronização dos produtos e, finalmente, na adhocracia, a adaptação mútua. A universidade é classificada entre as burocracias profissionais que se caracterizam por ter como mecanismo de coordenação, a padronização de habilidades. A parte fundamental da organização é o núcleo operacional (professores) e existe descentralização, tanto vertical como horizontal. A centralização e descentralização de decisões referem-se ao poder de decisão.

A descentralização é vertical quando o poder formal é disperso pelos níveis inferiores da cadeia de comando, e é horizontal quando os empregados sem cargos administrativos

controlam o processo decisório dentro do seu âmbito de trabalho. No caso das universidades, o poder decisório parte do ápice estratégico, no caso, a administração central, e vai até os departamentos, que são a menor célula da estrutura formal. E também é descentralizada horizontalmente quando os professores individualmente tomam suas decisões no seu âmbito de trabalho, por exemplo, dentro da sala de aula ou na determinação de um assunto a ser pesquisado, como e o que ensinar. Na descentralização horizontal, a tomada de decisão é influenciada pelo doutrinamento resultando em decisões por julgamento profissional (Hardy, 1983).

A estrutura básica da burocracia profissional tem como característica o controle que é feito através da padronização das habilidades e do doutrinamento. São contratados somente profissionais habilitados para suas atividades, conferindo-lhes a capacidade de controlar o seu próprio trabalho.

Outra característica da burocracia profissional é o contato direto com o cliente; por exemplo, na universidade, a relação professor/aluno. Por isso, ela possui uma estrutura descentralizada, tanto no sentido vertical, como no horizontal. O poder está distribuído entre os profissionais.

Em razão disto, é demasiadamente complexa a supervisão a ser exercida pelos diretores, e a padronização dos processos de trabalho por analistas (característica principal da burocracia mecânica). No caso das universidades,

como as chefias controlam efetivamente o desempenho dos professores e pesquisadores? Como é possível rotinizar a atividade de pesquisa?

Na burocracia profissional a estrutura administrativa caracteriza-se por ser uma estrutura democrática. Principalmente no que se refere aos profissionais das atividades-fim que, em se tratando das universidades, são os professores. Neste caso, os professores não só controlam o seu próprio trabalho, como também exercem influência significativa nas decisões dos administradores. Por isso, os administradores que quiserem exercer algum poder sobre estas estruturas deverão ser eleitos, ou ter o apoio dos professores.

Devido a este poder que os profissionais exercem, as burocracias profissionais podem ser denominadas organizações colegiais. O poder é distribuído em grande proporção na base (núcleo de operações) da estrutura, ou seja, no caso da universidade, aos professores.

A atividade administrativa nas burocracias profissionais se concentra na capacidade política externa, isto é, o bom administrador é aquele que consegue o maior nível de recursos para os profissionais exercerem as suas atividades.

Partindo-se do princípio de que, em geral, a estratégia é definida para toda a organização, segundo

Mintzberg (1979), ela assume uma forma bastante diferente nas burocracias profissionais. Em razão da autonomia dada a cada profissional e de sua relação próxima com os que se servem dos serviços da organização, cada profissional acaba selecionando os seus próprios clientes, no caso da universidade os alunos, bem como o método de tratamento a ser dado a eles.

Em razão destas características, infere Mintzberg que a estratégia de uma organização classificável como burocracia profissional, seja o somatório das estratégias individuais dos profissionais ou, daquelas que, defendidas por eles, vão se formando ao longo do tempo.

Diante das características da burocracia profissional apresentadas, a universidade para fins do presente trabalho foi entendida como sendo uma burocracia profissional, e dentro desta concepção que serão feitas as análises adiante apresentadas.

2.2 - O Conceito de Estratégia

2.2.1 - A visão tradicional

O conceito de estratégia tem a sua origem relacionada a atividades militares. A própria palavra estratégia é de origem grega - **strategos** - que significa arte do general. Na teoria militar, estratégia representa o desenvolvimento de planos detalhados a longo prazo, para garantir a paz ou a vitória.

Na teoria dos jogos, estratégia é um conjunto de regras que dirigem o movimento dos jogadores. Rapoport (1980:113) define:

uma estratégia na Teoria dos Jogos é um termo técnico de significado preciso. Significa um programa completo feito por um jogador antes que o jogo comece (digamos que o jogador entregue ao árbitro), declarando o que fará em cada situação concebível em que se encontrar no curso do jogo.

Na teoria da administração, estratégia é entendida como curso de ações e alocação de recursos para atingir as metas pretendidas pela empresa. Segundo Chandler (1962:13), estratégia é:

a determinação dos objetivos e metas de uma empresa a longo prazo, e a adoção de medidas necessárias à consecução desses objetivos.

Estratégia tem sido entendida como planos que fixam cursos de ação antes que sejam implementados. Esta visão convencional de estratégia é compartilhada por diversos autores dos quais pode-se destacar Andrews (1980), Ansoff (1977), Hofer & Schendel (1978), Lorange & Vancil (1977), Steiner & Miner (1977).

Entendendo-se estratégia desta maneira, o planejamento é o processo central, e as estruturas são criadas para que estratégias determinadas sejam implementadas. Dentro desta visão de estratégia, os administradores centrais devem possuir poder suficiente para implementar seus planos, e devem

conhecer todos os processos operacionais da organização. Neste caso, a estratégia determina as ações da organização.

Caracterizando esta visão de estratégia para a universidade, vista como burocracia profissional, em que o poder dos administradores centrais é relativamente pequeno, torna-se difícil a sua compreensão e o seu processo de formulação. A estrutura é compartimentalizada por ter atividades independentes. Por exemplo, a realização de um curso não depende da realização de outro curso anteriormente, e o grau de especialização das tarefas é diversificado e complexo, tornando impossível aos administradores o conhecimento de todas as atividades, ocasionando assim, o abortamento e o uso infreqüente dos planos estratégicos explícitos.

2.2.2 A visão alternativa

Mintzberg & Waters (1983) definiram estratégia como sendo **"padrões realizados em um fluxo consistente de decisões e ações"**, entendendo que a visão convencional de estratégia como plano explícito de intenções, que precedem e controlam as ações da organização, não é suficiente para conceituar estratégia.

Após pesquisas em organizações, Mintzberg identificou: estratégias pretendidas (intencionais, planejadas) e estratégias realizadas, formando estratégias deliberadas, estratégias não realizadas e estratégias emergentes (ver figura 1), e apresentou ainda os tipos de estratégia que estão descritas no quadro 1.

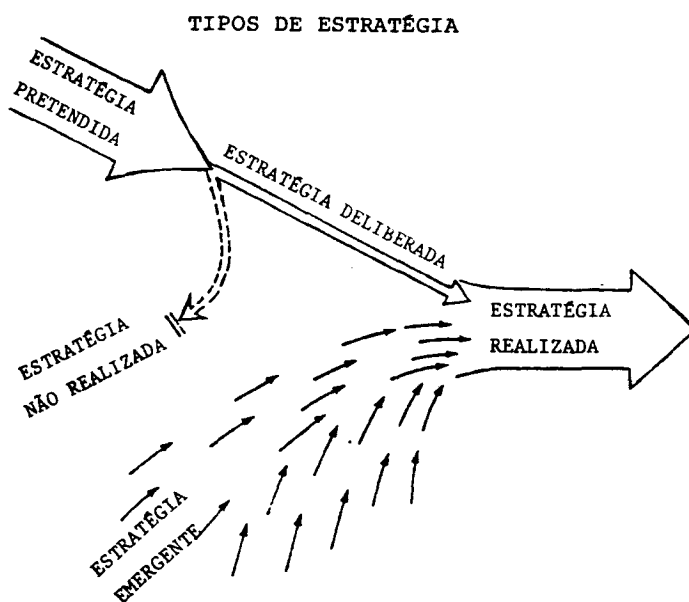
QUADRO 1

Tipos de Estratégia - Principais Características

<u>Planejada</u>	Intenções precisas formuladas e articuladas pela liderança central, apoiada em controles formais para assegurar implementação sem surpresas num ambiente benigno, controlável ou predizível; geralmente estratégias deliberadas.
<u>Empreendedora</u>	Existem intenções como visão pessoal, não articulada de um líder isolado, e por isto adaptável a novas situações; a organização está sob controle pessoal de um líder e localizada em "nicho" protegido do ambiente; estratégias relativamente deliberadas mas que podem emergir inadvertidamente.
<u>Ideológica</u>	Existem intenções como visão coletiva de todos os atores, sob forma de inspiração e relativamente inmutável, controladas normativamente através de doutrinação e/ou socialização muitas vezes proativa em relação ao ambiente; estratégias bastante deliberadas.
<u>Guarda-Chuva</u>	Liderança com controle parcial das ações da organização, define os objetivos estratégicos ou limites dentro dos quais outros atores respondem a forças próprias ou a um ambiente complexo, imprevisível; estratégias principalmente deliberadas, parcialmente emergentes.
<u>Processo</u>	A liderança controla aspectos do processo de estratégia, deixando os aspectos de conteúdo para outros atores; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes.
<u>Desconexa</u>	Atores aleatoriamente reunidos ao resto da organização produzem padrões na ausência de, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns; as estratégias são "organizacionalmente" emergentes, ao mesmo tempo que são deliberadas ou não para atores individuais.
<u>Consensual</u>	Através de ajustamento mútuo, os atores convergem para padrões que se disseminam na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias podem emergir através de convergência espontânea mas também podem ser negociadas.
<u>Imposta</u>	O ambiente dita padrões de ação, seja através de imposição direta, seja através de compra antecipada implícita ou limitação das opções da organização; estratégias organizacionais emergentes, apesar de que podem ser internalizadas e dar a impressão de deliberadas.

Para o autor, as estratégias DELIBERADAS são aquelas pretendidas (planejadas, intencionais) que foram realizadas. Por outro lado, são NÃO REALIZADAS as estratégias que, embora pretendidas, (intencionais) não foram realizadas. As EMERGENTES por sua vez são as estratégias que se realizaram, apesar de não terem sido intencionais ou planejadas.

FIGURA 1



Mintzberg, Henry. (1987)

Estas divisões de estratégia caracterizam o conceito básico no qual é enfatizada a realização, passando a ser considerado como estratégia o resultado do comportamento da organização, através de suas ações.

Mintzberg (1987:11-31) resume posicionamentos em torno dos conceitos de estratégia apresentando 4 (quatro) concepções que, embora distintas, são interligadas entre si. Primeiro, estratégia é entendida como PLANO. Estratégia vista como plano enfatiza o papel da liderança consciente, em como são obtidas as informações e transformadas em intenções pelo grupo de topo da organização, mas, no entanto, a sua implementação não é levada em consideração.

Segundo, a estratégia é entendida como um PADRÃO (regularidade). Sob esta visão, estratégia deixa de ser estática para se transformar em ação, mais precisamente, em consistência nas ações. Esta definição de estratégia não considera a intenção, mas o que realmente aconteceu na organização, ao longo do tempo.

Terceiro, estratégia é POSIÇÃO. Este conceito de estratégia visualiza o relacionamento da organização com o meio ambiente, como ela procura e consolida a sua posição no mercado, através da competição e/ou cooperação. Refere-se mais ao conteúdo de estratégia que ao processo pelo qual é definido.

Finalmente, estratégia é PERSPECTIVA. Sob este ângulo, estratégia é a visão de mundo compartilhada pelos membros da organização, o que dá a ela uma característica própria de atuação podendo ser comparada com a personalidade do indivíduo no campo da psicologia. Estratégia conceituada desta maneira apresenta um fator importante, ou seja, como a

visão de mundo de cada membro da organização torna-se compartilhada através de suas intenções que são transformadas em regulamentos, políticas e filosofia da organização.

Por fim, Mintzberg(1973:44-53) nos diz que as estratégias são formuladas em três modos: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo do planejamento.

No modo empreendedor a estratégia é desenvolvida por uma só pessoa, normalmente um líder forte dirigindo uma organização pequena. A ênfase é a exploração de oportunidades no ambiente. As decisões estratégicas são tomadas intuitivamente pelo empreendedor. O objetivo maior é o crescimento.

O modo adaptativo é comumente encontrado nas agências governamentais. Enquanto a estratégia na organização empreendedora é caracterizada por saltos impressionantes diante da incerteza, a organização que se adapta prossegue timidamente numa série de passos curtos e desarticulados. A diferença está na falta de uma fonte central de poder. Como resultado, a estratégia da organização não é clara. O processo de estabelecimento de objetivos da organização é caracterizado pela barganha entre os grupos.

O modo de planejamento é caracterizado pela maneira sistemática e estruturada de abordar o desenvolvimento da estratégia da organização. Os dados internos e externos são avaliados em termos de custo benefício. As decisões são

articuladas e integradas com a estratégia. O modo de planejamento é orientado para uma análise sistemática e compreensiva, e é usado para proporcionar um suficiente entendimento do ambiente para influenciá-lo.

No QUADRO 2 é apresentado de forma sintetizada a caracterização e condições dos três modos de formulação de estratégia:

QUADRO 2 Caracterização e condições dos três modos de formulação de estratégia

Características	Empreendedora	Adaptativa	Planejada
Motivo das Decisões	Proativa	Reativa	Proativa e Reativa
Objetivos da Organização	Crescimento	Indeterminado	Eficiência e Crescimento
Avaliação dos Propósitos	Julgamento	Julgamento	Analitico
Mudanças feitas por:	Empreendedor	Barganha	Administração
Horizonte das decisões	Longo Prazo	Curto Prazo	Longo Prazo
Ambiente preferido	Incerteza	Certeza	Risco
Integração das decisões	Ligação indefinida Liberdade	Desarticulada	Integrada
Flexibilidade do modo	Flexível	Adaptativo	Reforçado
Extensão da mudança	Decisões arrojadas	Passos incrementais	Global
Visão de direção	Geral	Nenhuma	Específica
Uso do Poder	Empreendedor	Dividido	Administração
Objetivos da Organização	Operacional	Não operacional	Operacional
Ambiente Organizacional	Dócil	Complexo e Dinâmico	Previsível e Estável
Status da Organização	Nova, pequena ou grande Liderança	Estabilizada	Grande

Fonte: Mintzberg(1973,p.49).

2.3 - A Formação de Estratégias no Contexto Universitário

Partindo-se do princípio de que a formação de estratégia envolve a tomada de decisões, ou ainda, é consequência do processo de tomada de decisões da organização, é necessário considerar como se processa a tomada de decisões nas organizações em geral, e na universidade, em particular.

De acordo com Fredrickson (1983), pode-se classificar em dois grandes grupos os modelos explicativos do processo decisório na formulação de estratégias:

a) Os sinóticos ou modelo racional abrangente. Segundo este grupo, no qual se pode destacar Andrews (1980), Ansoff (1977), Hofer & Schendel (1978), Lorange & Vancil (1977), Steiner & Miner (1977), os modelos de formulação de estratégias são baseados nos princípios de tomada de decisões racionais; presumem que os objetivos e a integração são essenciais para o sucesso da organização a longo prazo, através de comportamento pró-ativo na busca de oportunidades e identificação de problemas. Os critérios de escolha de uma alternativa dependem de como ela contribuirá para a concretização do objetivo. O objetivo é identificado antes e independentemente da análise das alternativas, e a tomada de decisão é um processo de fins e meios.

b) O grupo de modelos incrementais. Nestes, o processo de como as organizações tomam as suas decisões estratégicas é feito com caracterizações mais precisas e mais

flexíveis. Pode-se destacar neste grupo os trabalhos de Braybrooke & Lindblom (1972), Lindblom (1981), Mintzberg (1978), Quinn (1980), Wrapp (1967).

Fredrickson (1983), baseado no processo de pensamento humano descrito por Hunt (1962), diz que a diferença entre uma decisão sinótica e uma decisão tomada pelo método incrementalista está na maneira de resolver problemas. Enquanto que, pela primeira, o tomador de decisões procura resolver o problema em sua totalidade, na outra, o problema é dividido em partes e resolvido seqüencialmente.

Considerando-se que as ações são resultado das decisões e que estas ações convergem no tempo para criar padrões, o estudo do processo da tomada de decisões na universidade deve ser analisado antes de se verificar como as ações se realizam e criam padrões ao longo do tempo.

Segundo Hardy (1983) as decisões na universidade são tomadas em três níveis: a) por julgamento profissional; b) por mandato administrativo; c) por escolha coletiva.

As decisões tomadas por julgamento profissional estão baseadas na padronização de habilidades dos tomadores de decisão obtida através dos anos de treinamento nas suas áreas de especialização. As decisões por mandato administrativo são decisões específicas e exclusivas da administração superior da universidade, isto é, são prerrogativas atribuídas por força dos regulamentos ao reitor e sua assessoria. Por fim, existem

as decisões coletivas, como por exemplo, a definição da distribuição do orçamento, que são tomadas em conjunto, administradores e profissionais, que no caso das universidades, são os professores. Neste caso, elas evoluem dentro e entre departamentos, e envolvem vários tipos de misturas de professores e administradores de vários níveis.

De acordo com o tipo de decisão a ser tomada, normalmente existe a predominância de um nível, ou seja, as decisões referentes à missão da universidade (ensino e pesquisa) são tomadas por julgamento profissional, isto é, pelos professores. Já as decisões que envolvem aplicação de fundos, compra e venda de imóveis, realocação de recursos, levantamento de fundos, são tomadas pelos administradores centrais. No entanto, os administradores centrais, em razão da especialização, da autonomia profissional e do processo de compartimentalização¹, ficam com sua capacidade administrativa significativamente diminuída, para administrar a universidade nos termos da burocracia tradicional. Apesar de terem a autoridade formal, ou seja, o poder de veto sobre as questões administrativas, esta autoridade, na maioria das vezes, não é exercida.

Por outro lado, apesar destas limitações, os administradores centrais podem exercer influência no processo coletivo de decisão, através da determinação dos procedimentos

¹ - Por compartimentalização entende-se que uma atividade da organização não depende da anterior para ser executada; por exemplo, no caso, um curso não depende de outro para ser organizado.

e escolha de nomes dos que integrarão as comissões que fornecerão subsídios para a tomada de decisão. Outro fator que fortalece o poder dos administradores centrais são os períodos de crise na organização. Normalmente, nessas circunstâncias, as decisões tendem a ser centralizadas nas mãos de poucas pessoas, em razão da necessidade de serem tomadas com rapidez.

Se as decisões que envolvem o ensino e pesquisa são tomadas por julgamento profissional, e as decisões que envolvem obtenção de fundos ou realocação de recursos são tomadas por mandato administrativo, existem muitas outras decisões, na universidade, que não são determinadas nem pelos administradores centrais, nem pelos acadêmicos, isoladamente, mas envolvem a junção de administradores e acadêmicos que podem ser denominadas decisões por escolha coletiva. Decisões tomadas a este nível representam a maioria das decisões que envolvem a criação de cursos, e o estabelecimento de programas. Em resumo, constituem-se em decisões que determinam a compartimentalização, e a nosso entender, representam decisões da maior parte das atividades-fim da universidade.

As decisões por escolha coletiva podem ser tomadas de acordo com quatro modelos característicos denominados: a) modelo colegial; b) modelo político; c) anarquia organizada; e) análise racional ou "ator racional".

O modelo colegial é caracterizado pelo interesse comum, guiando a tomada de decisão, em que se procura o consenso em torno de alguma decisão a ser tomada. Segundo

alguns autores, conforme afirma Taylor (1982:18), apud Hardy (1983), o modelo colegial se caracteriza por ser:

*uma comunidade de indivíduos e grupos,
cada um com diferentes papéis e especialidades,
mas todos compartilhando metas e objetivos comuns
para a organização.*

Já Baldrige (1971) apresenta o modelo político. No modelo político, o interesse comum e o interesse particular se confrontam. Para se caracterizar o modelo político, algumas condições são necessárias, ou seja, objetivos conflitantes, grupos de interesses interdependentes, recursos escassos e questões críticas.

O modelo político de tomada de decisão torna-se presente com maior intensidade, na universidade, quando existe a competição por recursos escassos, onde grupos, departamentos ou programas se vêem ameaçados pela perda ou diminuição de recursos para exercerem suas atividades. Estes grupos fazem suas coalizões para pressionarem os tomadores de decisões no sentido de obter o máximo de benefícios para si.

Outro modelo para explicar o processo de tomada de decisão nas universidades é o descrito como "anarquia organizada" ou "lata de lixo" por Cohen, March, & Olsen (1976). Neste modelo, a participação é fluida, o comportamento não é previsível. As decisões não são tomadas sistematicamente. Os objetivos são ambíguos e as soluções atacam por si sós os problemas. Nas questões importantes, o

custo da participação ou não participação é levado em conta. No caso, a participação deixa de ser fluida, quando o custo de não participar é maior do que o custo de participar.

Por fim, pode-se considerar como quarto modelo de tomada de decisão a análise racional (ou "ator racional") proposto por Allison (1971). A análise pode estar presente nos outros modelos e níveis de decisão na universidade. A nível de mandato administrativo através do cálculo. Os administradores centrais, por possuírem maior facilidade de acesso aos dados, tendem a usar este modelo para promover o convencimento, utilizando-se de cálculos para distinguir as propostas aceitáveis das não aceitáveis.

Em situação de existência de objetivos ambíguos e atores múltiplos, a análise racional é figura que estará sempre presente. Quando existe ambigüidade, as questões devem ser logicamente estruturadas e, quando há atores múltiplos, cada um tentará fazer valer o seu ponto de vista estruturando as questões à sua maneira.

Na universidade, o processo de análise racional é bastante desenvolvido. Primeiro, porque os atores envolvidos no processo possuem grande capacidade de análise e, por isso, a empregam na sua plenitude. Segundo, a maioria das decisões a serem tomadas possibilitam e exigem concordância de um amplo número de pessoas que precisam ser persuadidas.

Quando as decisões são tomadas na situação colegiada, a análise é necessária para desenvolver a compreensão, para auxiliar a comunicação e conseguir consenso. No processo político a análise tanto é usada como contra-argumento pelos grupos afetados, como para obstruir ou postergar decisões quando interessa a grupos influentes. Segundo Hardy (1983), a análise nas universidades serve mais como meio de exercer influência do que para resolver questões.

Concluindo, os estudos já realizados sugerem que não existe a predominância de um nível ou modelo no processo de tomada de decisão na universidade. Existe, sim, uma combinação de processo que estão ligados mais diretamente ao tipo de decisão a ser tomada e implementada. No entanto, a habilidade política dos administradores centrais é fator fundamental para que tenham as suas decisões legitimadas pelos demais membros da universidade. Caso contrário, certamente os seus planos serão abortados e suas decisões não serão transformadas em ações.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DO TRABALHO

3.1. Descrição da Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido como estudo de caso, no qual se tentou, através de um intensivo estudo histórico, rastrear decisões tomadas em diferentes áreas estratégicas.

O estudo de caso se caracteriza em estudar em profundidade, casos particulares, numa análise intensiva, empreendida em uma ou em algumas organizações reais. O estudo de caso apresenta vantagens e limitações como método de pesquisa. Como limitações pode-se citar a de não se poder generalizar as conclusões da pesquisa pois se concentram em problemas concretos no funcionamento particular das organizações. Por outro lado apresenta como vantagem a possibilidade de se estudar em profundidade uma determinada organização. Neste sentido Mintzberg (1979b) defende o método da pesquisa indutiva e o método do estudo de caso pela riqueza de detalhes que ela pode fornecer. Simon(1979,p.259) também diz que:

...é preciso desenvolver estudos adequados de casos relativos a situações administrativas reais. Seria bom começar numa escala reduzida, tratando com riqueza de detalhes as unidades organizativas de tipo médio. Somente dessa maneira é possível evitar a superficialidade.

Neste sentido, na pesquisa através de estudos quantitativos, com assuntos pré-definidos, deixa-se de estudar a organização como um todo. Limita-se ao assunto em estudo para confirmar ou refutar hipóteses dentro de uma amostra, inferindo-se que as demais variáveis possam ser mantidas estáticas. O estudo de organizações deve ser desenvolvido em um todo, principalmente buscando se verificar a cultura da organização que, na nossa visão, é uma variável importante na definição da estratégia.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi empregada a metodologia adotada por Mintzberg (1979c), denominada **Passos na Pesquisa de Formação de Estratégias** que pode ser sintetizada conforme se expõe a seguir:

PASSO 1 - COLETA DE DADOS BÁSICOS

Neste passo procurou-se obter uma visão geral da Universidade e das decisões estratégicas, com o seguinte procedimento:

a. obtenção de uma visão geral da universidade objeto de estudo, tendo como objetivo básico a procura de traços e pistas que serviram como ponto de partida na identificação de áreas estratégicas-chave que serão objeto de

análise na fase posterior do trabalho.

b. efetivação de um levantamento sumário da informações contidas nos relatórios anuais, atas de reuniões dos órgãos deliberativos, resoluções dos conselhos deliberativos, projetos, publicações em jornais e outros documentos que possibilitam identificar cronologias de decisões e ações e áreas estratégicas-chave;

c. decomposição dos dados em decisões e eventos que foram objeto de análise em estágio posterior. Na decomposição dos dados procurou-se inicialmente caracterizar os eventos. Como eventos foram entendidos fatos ou ocorrências que de alguma maneira foram significativos na vida da Universidade (por exemplo a criação de um curso). Estes eventos foram validados na fase de realização de entrevistas que tiveram como primeiro objetivo, preencher as lacunas que surgiram na fase de levantamento documental. Foram considerados como válidos os eventos que foram mencionados por dois ou mais entrevistados. As entrevistas foram feitas de maneira não estruturada, ou seja, deixando que o entrevistado falasse livremente sobre as questões levantadas na fase de levantamento documental e intervindo para esclarecimento sobre porque certas coisas aconteceram e como. As questões básicas das entrevistas foram repetidas para todos os entrevistados, sendo acrescentadas questões para outros entrevistados, quando ao longo de alguma entrevista surgia alguma informação que precisasse ser caracterizada como evento importante.

d. realização de entrevistas com ex-reitores, ex-membros dos conselhos deliberativos e pessoas que participaram das decisões, no sentido de preencher lacunas que surgiram na elaboração dos itens "b" e "c", tendo como ponto de partida questões que surgiram ao longo do trabalho.

Foram entrevistados três ex-reitores, três dos seis membros da comissão de constituição da Universidade, um funcionário da época de criação da Universidade, três professores da época de criação da Universidade, cinco dos atuais chefes de Departamento, quatro membros do Conselho Universitário, três atuais Diretores de Centro, e o Ex-Assessor da Assessoria de Planejamento (que exerceu o cargo durante o período de 1976 a 1986) além de três membros atuais dos colegiados de cursos.

e. posteriormente foram listadas, cronologicamente as decisões e ações por área estratégica.

f. os dados relacionados com as áreas estratégicas-chave foram "plotados" em um gráfico comum; tais gráficos, no entanto, são de natureza simbólica, evidenciando etapas de crescimento, de estabilidade, de mudança em cada área-chave.

PASSO 2 - DETERMINAÇÃO DOS PERÍODOS ESTRATÉGICOS

Neste passo procurou-se identificar as estratégias básicas, tendo como referência padrões dentro de um fluxo decisório, de todo o período em estudo. Em uma escala comum de

tempo, cada uma das estratégias foram descritas por área.

Ao final deste passo, as estratégias foram descritas por área numa escala comum de tempo, na qual foram observados quais os atores que patrocinaram as estratégias e qual a relação existente entre eles.

PASSO 3 - ANÁLISE DAS MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS

Com base nos dados do passo 2, foram verificadas através de investigação intensiva, as mudanças na estratégia. Quais fatores que determinaram as mudanças, ou se existe estabilidade nas estratégias e, se as mudanças, quando ocorreram, foram resposta imediata a mudanças ocorridas no ambiente ou se ocorreram atrasadamente.

Tendo como base as respostas, foi feita uma análise teórica de cada período de mudança ou ausência de mudança na estratégia. Ao final deste passo foi elaborado um relatório descritivo cobrindo cada período distinto de estudo, incluindo discussões das decisões maiores, ações, eventos, tendências e forças que influenciaram os resultados.

Foi redigido também, um relatório de interpretação teórica das estratégias, e de processos de formação de estratégias para cada período.

PASSO 4 - ANÁLISE TEÓRICA

Neste passo foram revistos os períodos, por estratégias, nos quais se caracterizou cada período. E, à luz do referencial teórico procurou-se responder a questões definidas nos objetivos do presente estudo.

No capítulo 6 procurou-se responder as questões norteadoras da pesquisa e no capítulo 7 é apresentada uma síntese histórica do surgimento e desenvolvimento da Universidade Estadual de Maringá resgatando os vários elementos tratados ao longo da dissertação e os conhecimentos aquiridos pelo pesquisador na trajetória da universidade objeto de estudo.

C A P Í T U L O 4

ANÁLISE DE UM CASO:

A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

4.1 - Visão Geral

A Fundação Universidade Estadual de Maringá foi autorizada a ser criada pelo Poder Executivo do Estado do Paraná através da Lei 6.034 de 06.11.69, publicada no Diário Oficial do Estado do Paraná em 10.11.69 e foi criada pelo Decreto 18.109 de 28.01.70, publicado no Diário Oficial do Estado em 30.01.70. Tem como mantenedor principal o Estado do Paraná.

Está situada na cidade de Maringá, Estado do Paraná, ocupa uma área de 115.873 hectares onde estão construídos 95.818 m², distribuídos em 61.580,17m² de área coberta e 34.237,51m² de área descoberta, sendo que 72,02% são construções definitivas e 27,28% são de construções provisórias.

Atualmente (situação no ano de 1988) a FUEM oferece 24 cursos de graduação, 2 cursos de mestrado, possui 12.354 alunos, 1.062 professores e 1.155 funcionários.

A cidade de Maringá foi fundada a 10 de maio de 1.947 pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, que se encarregou de colonizar a região hoje denominada "Norte Novo do Paraná". Em 14 de dezembro de 1951, foi elevada a categoria de Município.

Maringá é uma cidade planejada pelo urbanista Jorge Vieira de Macedo, estando situada ao Norte do Estado do Paraná,

distante 420km de Curitiba, Capital do Estado.

Sua população foi prevista para 250 mil habitantes em 50 anos. De acordo com o censo de 1980 a população de Maringá é de 180 mil habitantes, e estará com uma população de 233 mil habitantes em 1990, segundo estimativas (IPARDES, 1984:17).

Maringá está inserida na Micro Região 282 que abrange 16 municípios que, de acordo com o censo de 1980 tem uma população de 314.218 mil habitantes o que representa 4.12% da população do Estado do Paraná, e segundo estimativas, para 1990 estará com uma população de 392.885 habitantes (IPARDES, 1984:17).

A produção agrícola local e regional é responsável pelas condições básicas para o seu desenvolvimento industrial. Maringá é produto de imigrantes estrangeiros predominantemente japoneses, italianos e alemães e emigrantes de várias partes do país principalmente paulistas e mineiros.

A região de influência de Maringá, sendo de colonização recente, vem passando por uma fase de transição em toda economia. A monocultura cafeeira, que aqui chegou na década de quarenta, perdurou por vinte anos, desencadeando uma rápida expansão econômica da região. A economia, fundada inicialmente nessa monocultura, e as próprias características de colonização e do modelo fundiário, determinaram a natureza dos setores secundário e terciário direcionados para as atividades primárias. A partir da década de setenta, a região sofreu importantes mudanças: a diversificação de culturas e o crescimento de cooperativas, empresas comerciais e industriais ligadas ao setor agrícola. A agricultura, que até então adotava em grande parte, métodos rudimentares de produção, consumindo pouco equipamento e outros insumos capazes de melhorar a produtividade, passa por

uma rápida e intensa modernização. Atualmente, a sojicultura, a triticultura e a pecuária representam atividades rurais que, com a cafeicultura, participam decisivamente na economia agrícola regional.

Simultaneamente, a economia urbana, que antes estava basicamente assentada no setor de serviços, com predominância de atividade comercial, vê surgir um processo de industrialização, onde se destacam as agroindústrias e as indústrias de confecção. Mais recentemente, as mudanças na economia fizeram surgir o comércio atacadista forte e fiversificado, polarizando na região esse importante segmento do setor terciário.

Na educação, os dados referentes ao ensino na região de influência de Maringá abrangem o período de 1972 a 1987, exceto para a pré-escola, que abrange o período de 1982 a 1987, e são apresentados por grau de ensino.

Quanto ao ensino pré-escolar, no período considerado, as matrículas aumentaram em 60% na região, acima da taxa de crescimento em Maringá que foi de 348% e no Estado, 365%.

No ensino de primeiro grau existem duas tendências no período de 1972 a 1977, o número de matrículas é crescente e no período de 1978 a 1987, este número decresce, sendo que desde 1980 o número de matrículas se mantém inferior ao de 1972. Quanto à distribuição do alunado por série, houve pouca modificação, exceto um incremento contínuo no percentual de alunos que passam da primeira para a segunda série.

Em termos de dependência administrativa, no período considerado, a participação das matrículas nas escolas estaduais passou de 56.1% para 71.3%, nas escolas municipais, de 38.8% para 21.4% e, nas escolas particulares, de 5.1% para 7.3%.

Em outros termos, a distribuição das matrículas em escolas públicas e particulares manteve-se praticamente constante; a única alteração foi na distribuição de matrículas da rede municipal para a estadual.

No ensino de segundo grau as matrículas cresceram 122% no período. A taxa média anual de crescimento foi de 5.45% no período total, de 8.22% no período 1972-1981, de 1.88% no período 1982-1986 e em 1987 decresceu em 3.52%.

No ensino superior o número de matrículas no período 1970-1986 cresceu 540% na região, o número de cursos 205%, e o número de vagas oferecidas nos concursos vestibulares 483% e teve um crescimento de 953% no número de inscritos nos concursos vestibulares.

O Paraná, de acordo com dados de 1987, do Ministério da Educação, Serviço de Estatística da Educação e Cultura (Tabela I), possui 50 estabelecimentos de ensino superior, sendo 18 mantidos pelo Governo do Estado e que representam 36% das escolas de 3º grau no Estado, e absorvem, em média, 43.0% dos acadêmicos de ensino superior, 4% correspondem a escolas federais, 18% a escolas mantidas pelos municípios e 42.0% à rede particular.

A rede particular de ensino superior mantém 21 estabelecimentos de ensino e ofereceu, em 1987, 9.070 vagas para 42.375 inscritos no vestibular.

Os Municípios também têm instituído escolas de ensino superior que são mantidas por Fundações. As escolas municipais de ensino superior ofereceram, em 1987, 3.785 vagas para 7.967 inscritos no vestibular.

A rede federal de instituições de ensino superior

TABELA I - Demonstrativo estatístico do Ensino Superior no Paraná
Situação em 1987

	FEDERAL	%	ESTADUAL	%	MUNICIPAL	%	PARTICULAR	%	T O T A L	%
1- INSTITUIÇÕES										
Universidades	1		3		0		1		5	
Fac. Isoladas	1		15		9		20		45	
Total	2	4.0	18	36.0	9	18.0	21	42.0	50	100.0
2- VAGAS OFERECIDAS										
Universidades	3070		7000		0		2500		12570	
Fac. Isoladas	200		6641		3785		6570		17196	
Total	3270	11.0	13641	45.8	3785	12.7	9070	30.5	29766	100.0
3- INSCRITOS NO VESTIBULAR										
Universidades	24441		44258		0		15632		84331	
Fac. Isoladas	2660		15189		7967		26743		52559	
Total	27101	19.8	59447	43.4	7967	5.8	42375	31.0	136890	100.0
4- NÚMERO DE MATRÍCULAS										
Universidades	14381		23460		0		8826		46667	
Fac. Isoladas	1042		16812		8903		20217		46974	
Total	15423	16.5	40272	43.0	8903	9.5	29043	31.0	93641	100.0
5- NÚMERO DE GRADUADOS										
Universidades	2218		3297		0		1466		6981	
Fac. Isoladas	146		2582		1388		4708		8824	
Total	2364	15.0	5879	37.2	1388	8.8	6174	39.1	15805	100.0
6- CURSOS OFERECIDOS										
Universidades	nd		nd		nd		nd		139	
Fac. Isoladas	nd		nd		nd		nd		164	
Total									303	

Fonte: BRASIL, Ministério da Educação, Sinopse Estatística do Ensino Superior, Graduação, Censo Educacional 1987 Brasília, 1988

possui dois estabelecimentos de ensino: o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná e a Universidade Federal do Paraná.

As escolas federais de ensino superior no Paraná, em 1987, ofereceram 3.270 vagas para 27.101 inscritos no vestibular.

Nos estabelecimentos de ensino estaduais, em 1987,

foram oferecidas 13.641 vagas para um total de 59.447 inscritos no vestibular e foram efetuadas 40.272 matrículas.

Quanto à sua natureza, três são Universidades: Fundação Universidade Estadual de Londrina, Fundação Universidade Estadual de Maringá e Fundação Universidade Estadual de Ponta Grossa; oito são Instituições Isoladas de Ensino Superior: Fundação Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procopio, Escola de Música e Belas Artes do Paraná, Faculdade de Educação Musical do Paraná, Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava, Fundação Faculdade Estadual de Direito do Norte Pioneiro de Jacarezinho, Fundação Faculdade Estadual de Educação Física de Jacarezinho, Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Jacarezinho, Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá e Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de União da Vitória.

No ano de 1987 o Governo do Estado criou mais uma Universidade, a Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná, com sede em Cascavel e com "campi" nas cidades de Toledo, Marechal Cândido Rondon e Foz do Iguaçu, e incorporou à rede estadual uma Faculdade, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Campo Mourão.

A Fundação Universidade Estadual de Maringá, no ano de 1987 (Tabela II), participou com 8% no total de cursos superiores oferecidos no estado, com 17.2% no número de vagas oferecidas e com 19.3% no total de matrículas efetuadas. E, em relação às universidades, participou com 17.2% dos cursos oferecidos, com 18.6% no número de vagas oferecidas, e com 16.6% no

TABELA II - Posição da Universidade Estadual de Maringá em relação às Instituições de Ensino Superior no Estado do Paraná (posição em 1987)

	Num. de Cursos	Vagas oferecidas	Inscritos no Vestib.	Número de Matrículas	Número de Graduados
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE EST. DE MARINGÁ	24	2280	11247	7790	979
Total das universidades estaduais	ND	7000	44258	23460	3297
Percentual	-	32.57	25.41	33.21	29.69
Total da rede estadual de ens. sup.	ND	13641	59447	40272	5879
Percentual	-	16.71	18.92	19.34	16.65
Total das universidades do estado	139	12570	84331	46667	6981
Percentual	17.27	18.14	13.34	16.69	14.02
Total de ensino superior no estado	309	29766	136890	93641	15805
Percentual	7.77	7.66	8.22	8.32	6.19

Fonte: BRASIL, Ministério da Educação, Sinopse Estatística do Ensino Superior, Graduação, Censo Educacional, 1987.

total de matrículas efetuada.

Até o ano de 1970, o atendimento das necessidades do ensino superior em Maringá era oferecido por três estabelecimentos de ensino, Faculdade Estadual de Ciências Econômicas, Faculdade Estadual de Direito e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Maringá. Estes estabelecimentos ofereciam um total de 6 (seis) cursos: Ciências Econômicas, Direito, Letras Anglo-portuguesas e Letras Francô-portuguesas, Geografia, História e Licenciatura em Ciências do Primeiro Grau. A população acadêmica, em 1970, era de 927 alunos, 43 professores e 16 funcionários.

Atualmente, em 1988, a Fundação Universidade Estadual de Maringá oferece 24 (vinte e quatro) cursos sendo, 9 licenciaturas, 14 bacharelados, 1 de formação de Tecnólogo em Processamento de Dados. A nível de pós-graduação, em caráter permanente, oferece dois cursos de mestrado nas áreas de Biologia Celular e Química Aplicada.

Os cursos a nível de graduação estão distribuídos da

seguinte forma: 3 cursos da área de ciências exatas, 8 cursos da área de ciências biológicas e da saúde, 5 cursos da área de ciências humanas, letras e artes, 4 cursos da área de estudos sócio-econômicos e 4 cursos da área de tecnologia.

A população acadêmica atual, ano de 1988, é de 12.354 alunos, sendo 8.132 matriculados em cursos de graduação, 886 em cursos de pós-graduação (especialização e mestrado), 551 alunos de primeiro grau matriculados no Centro de Aplicação Pedagógica e 2.785 matriculados nos cursos de extensão do Instituto de Línguas.

O orçamento previsto da Universidade, em 1988, foi de NCz\$ 2.011.958,00 sendo que 48.96% desse montante, representa despesas com pessoal, 24.08% manutenção das atividades básicas e 26.97% investimentos, sendo que o realizado foi de NCz\$9.080.206.671,98 onde 82.25% foram destinados para despesas com pessoal, 9.80% com despesas de manutenção das atividades básicas e 7.95% com investimento. Para o ano de 1989 está previsto um orçamento de NCz\$44.163.180.000,00 distribuído em 56.85% para pessoal, 8.82% para manutenção das atividades básicas e 27.13% para investimento.

4.2 - As Estratégias da Fundação Universidade Estadual de Maringá

Após verificação de relatórios anuais da universidade e relatórios de atividades de final de gestão dos reitores, identificaram-se 4 áreas estratégicas chave. A escolha das áreas estratégicas chave teve como base a análise dos relatórios, documentos e entrevistas.

As estratégias investigadas foram divididas em 4 áreas: criação de cursos; estruturação organizacional; formação de recursos humanos e desenvolvimento da pesquisa; distribuição de recursos físicos e financeiros. Cada área individualmente justifica ser estudada e analisada.

Uma Instituição de Ensino Superior é importante pelo número, excelência, qualidade e tipo de cursos que oferece, pela excelência de sua produção científica e pelo serviço que presta à comunidade. A Universidade Estadual de Maringá, no seu início de atividades tinha uma necessidade muito grande de se firmar como instituição, e para a criação de alguns cursos, a pressão era exercida pela comunidade através da demanda de vagas. Portanto, o processo de criação de novos cursos foi fator importante na vida da Universidade Estadual de Maringá, principalmente no seu período de implantação. Atualmente, o processo de criação de novos cursos é importante, tendo em vista o papel que representam para a cidade e região. Este assunto será analisado em profundidade no item 4.2.1 - Criação de cursos.

A excelência de uma universidade é resultado da excelência das pessoas que nela atuam. A formação de recursos humanos e desenvolvimento da pesquisa foi uma estratégia que a Universidade Estadual de Maringá investiu um grande volume de recursos, levando até a se indagar o que foi mais importante? Investir nas pessoas ou nas instalações físicas?

A Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Pesquisa pode ser considerada como consequência do processo de criação de cursos, e do próprio processo de desenvolvimento da Instituição. A pressão de demanda pela criação de novos cursos passou a exigir a contratação de novos professores que atendes-

sem às necessidades de novos cursos criados a um nível aceitável de qualidade de ensino. Outro fator relevante da área de formação de recursos humanos é o papel que representou para o desencadeamento do processo de saída da Universidade da sua filosofia básica de só ensino de graduação para o seu envolvimento com a pós-graduação, pesquisa e extensão. Trataremos este assunto no tópico 4.2.2 - Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Pesquisa.

É a estrutura que precede a estratégia na vida de uma organização, ou é a sua estratégia que define a sua estrutura?

Na Universidade Estadual de Maringá, a formação da Estrutura Organizacional foi iniciada através da incorporação das Faculdades de Ciências Econômicas, Direito, Filosofia Ciências e Letras e Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas.

A busca de uma forma de organização que tornasse possível o agrupamento das faculdades isoladas e a adequação da sua estrutura às exigências da Lei 5.540/68 foi um processo do qual dependia o reconhecimento da Universidade e foi um fator que demandou decisões importantes.

Posteriormente, com a evolução das atividades da Universidade, sua estrutura foi se modificando e se adequando gradativamente de acordo com as características de cada período da vida da Universidade. Este assunto está tratado com maiores detalhes no tópico 4.2.3 - Estruturação Organizacional.

As organizações necessitam de recursos financeiros para financiar a sua criação, manutenção, infraestrutura e o capital humano em forma de salários, e sua expansão em forma de novos produtos ou serviços prestados à comunidade. Para a obtenção destes recursos existem dois caminhos a seguir: um deles

é gerar os seus próprios recursos, outro é buscar fontes externas ou fazer uma composição entre estas duas variáveis.

Os órgãos públicos se caracterizam por receber recursos orçamentários do organismo a que se vinculam, e com as limitações impostas. No caso da Universidade Estadual de Maringá a obtenção e distribuição de recursos físicos e financeiros, foi uma área em que se encontrou, e ainda se encontra, grandes dificuldades. Primeiro pelo lado da obtenção de recursos financeiros, em razão de suas fontes de recursos apresentar forte dependência externa (recursos públicos estaduais); segundo, porque a Universidade, ao ser criada pelo Governo do Estado do Paraná em forma de fundação, tem o Estado do Paraná como entidade solidária e mantenedora, ficando, por consequência, com sua ação limitada a políticas definidas pelo Estado e pelos governos que se sucedem.

Portanto, o processo de distribuição de recursos, tanto no âmbito interno da Universidade, como na obtenção de recursos do Governo do Estado do Paraná, através da sua participação no orçamento, foi um processo que pesou significativamente na formação de estratégias da Universidade Estadual de Maringá. Neste sentido, a Universidade teve suas estratégias dependentes.

Quanto ao espaço físico, ainda hoje, a Universidade sofre das consequências do passado, da falta de recursos, sendo que atualmente não possui condições físicas adequadas para abrigar alunos, professores e funcionários. A distribuição do espaço físico está intimamente ligada aos recursos financeiros.

As construções foram um grande limitador de uma expansão maior da Universidade, sendo que, atualmente, a Univer-

cidade ainda luta para a construção de suas instalações definitivas do "campus". Este tópico está tratado com maiores detalhes no item 4.2.4 - Distribuição de Recursos Físicos e Financeiros.

Portanto, os quatro itens estratégicos levantados sugerem o processo de desenvolvimento da Universidade de Maringá.

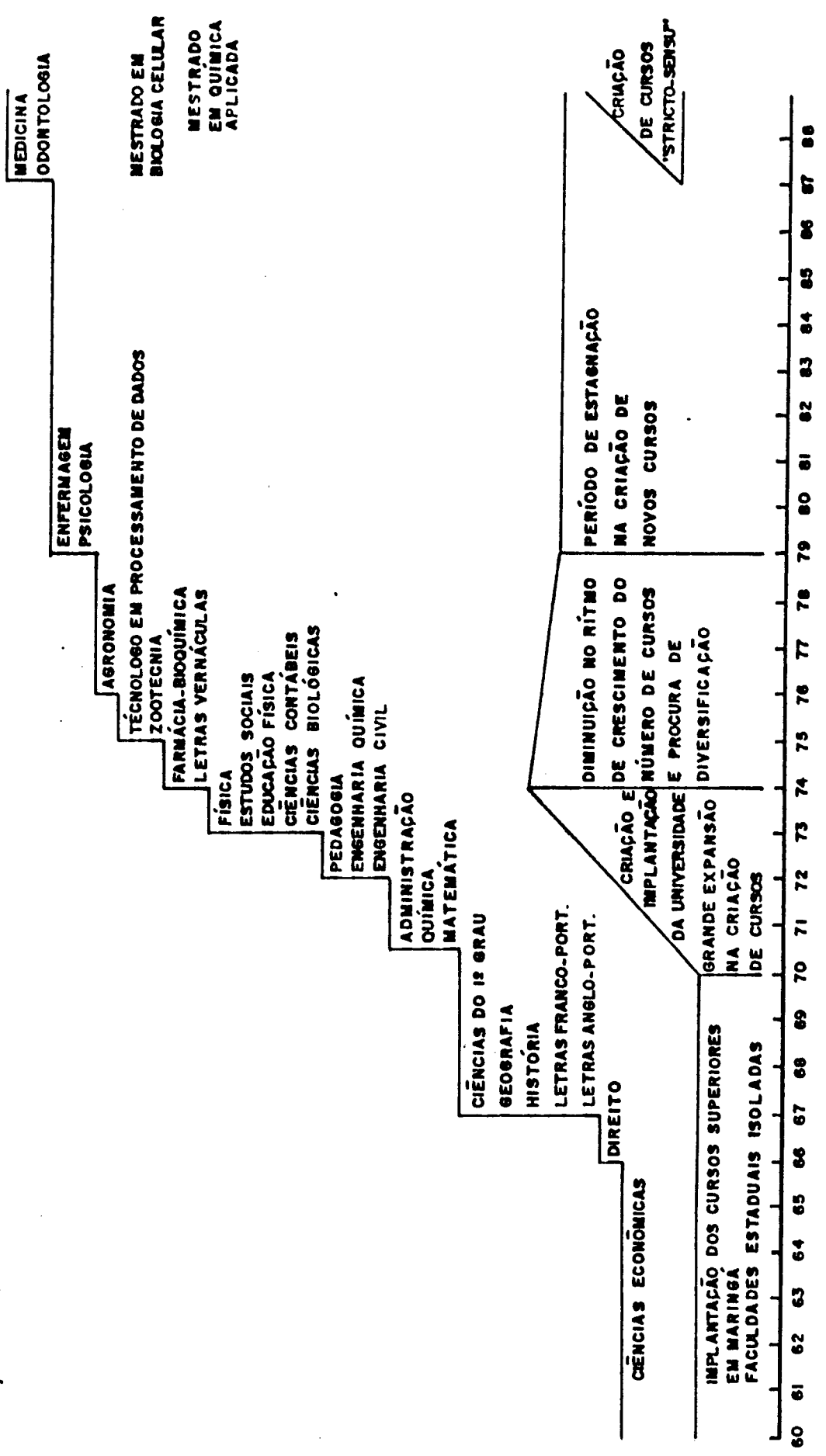
4.2.1 - Criação de Cursos

1960 - 1969: A Fundação Universidade Estadual de Maringá foi criada através da incorporação das Faculdades Estaduais de Ciências Econômicas, Direito e Filosofia, Ciências e Letras. Portanto, quando foi criada a Universidade, já existiam em funcionamento sete cursos a saber: Economia, Direito, História, Geografia, Letras Anglo-portuguesas, Letras Franco-portuguesas e Ciências de 1ª Grau. Os cursos de Economia e Direito já eram reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação e os da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, ainda não. O Diagrama 1 apresenta o caminho seguido na criação de cursos pela Universidade.

Os cursos nas faculdades isoladas foram criados pelo Governo do Estado, atendendo reivindicação da comunidade, como por exemplo o curso de Ciências Econômicas, que procurou atender à demanda da região em razão da instalação de empresas comerciais e industriais.

O curso de Ciências Econômicas foi criado em 1960. Foi o primeiro curso superior criado na cidade. Teve a Igreja Católica, na pessoa do seu Bispo Diocesano D. Jaime Luiz Coelho, que foi o seu primeiro Diretor, figura de grande importân-

DIAGRAMA 1
CRIAÇÃO DE CURSOS



cia, o que pode ser comprovado através de pronunciamento do Sr. Governador do Estado do Paraná, na época, Moysé Lupion, que, no ato de instalação da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Maringá, enfatizou o papel da Igreja no processo de criação da Faculdade. Outro fator que pode ser destacado e que influenciou a criação do curso de Ciências Econômicas foi a política do Governo do Estado do Paraná no sentido de interiorização² do ensino superior no Paraná. Conforme palavras do Secretário de Educação no ato de instalação da Faculdade Ciências Econômicas, em 20.09.1960:

"(...) exaltou a preocupação do Governo do Estado em proteger a educação com o aumento de inúmeros estabelecimentos de ensino primários normais e superiores e isto não só nos grandes centros, mas também levando ao interior o ensino superior." (Ata de instalação da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Maringá, em sessão presidida pelo Governador do Estado, Moysés Lupion, em 20.09.1960)

Das faculdades que estão atualmente (1988) em funcionamento, quatro foram criadas no governo de Moysés Lupion (1956-1961).

Em relação a esta política o governo seguinte criticou as diretrizes de Moysés Lupion dizendo que:

"1) Educação... No sentido superior podemos classificar de errônea a política seguida até agora. Lançou-se o Estado a criar faculdades sabendo de antemão que não possuía recursos para equipá-las, que não possuía pessoal suficiente para poder colocá-las em funcionamento eficiente." (Mensagem do Governador Ney Braga enviada à Assembléia Legislativa do Estado, março de 1961, p.33)

Durante o Governo Ney Braga (1961-1965) foi criada somente uma faculdade das que estão atualmente (1988) em funcionamento.

² - Ver Anexo A - Relação de data de criação das faculdades estaduais hoje em funcionamento.

Foi nesse ambiente que entrou em funcionamento o Curso de Ciências Econômicas, no mês de março de 1961, quando ofereceu o seu primeiro vestibular, que teve 42 inscritos na primeira chamada e 16 inscritos na segunda chamada. O curso para ter o seu funcionamento normal teve de contratar professores vindos de Curitiba, sendo que alguns deles permanecem na instituição até hoje.

Em 1966 foi criada a Faculdade de Direito de Maringá, pelo Governo do Estado, com o objetivo de formar profissionais liberais que atendessem às necessidades da região que demandava este tipo de profissional.

A criação do curso de Direito foi atendimento do esforço empreendido por juizes e promotores da cidade e região, tendo na pessoa do Dr. Lauro Eduardo Werneck um grande lutador para a implantação da Faculdade.

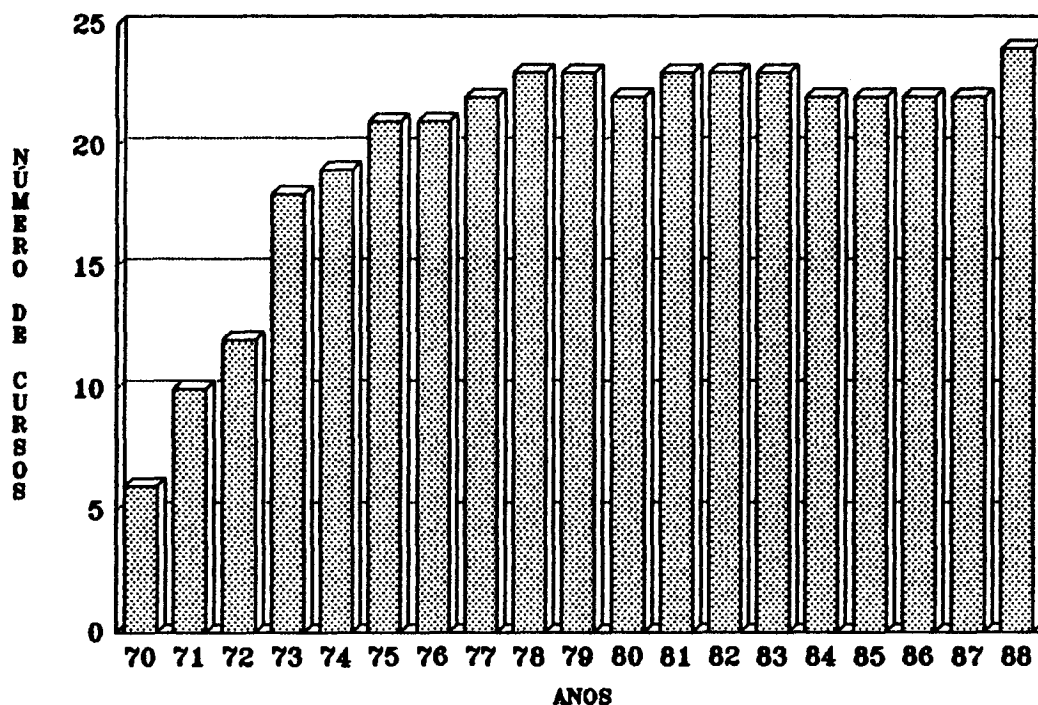
Em 1967 foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, tendo o Deputado Odilon Tulio Vargas, líder político da região, na época, apresentado a proposta de criação da Faculdade na Assembléia Legislativa. A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras iniciou suas atividades oferecendo os cursos de Letras Anglo-portuguesas e Letras Franco-portuguesas, História, Geografia e Ciências de Primeiro Grau. A criação da Faculdade de Filosofia teve como objetivo suprir, na época, uma falta muito grande de professores na região para as escolas de primeiro e segundo graus. Com a criação da Faculdade de Filosofia, o Governo do Estado possibilitou a oportunidade de melhor qualificar os professores da escola de primeiro e segundo grau da região.

O que está narrado até aqui pode ser caracterizado

como o de preparação do ambiente para a criação da Universidade. Teve momentos importantes. Num primeiro momento, houve a formação de um grupo de professores no seio da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. No segundo momento, este grupo faz coalizões internas e externas, visando promover a criação da Universidade, que acabou sendo autorizada, por lei estadual, em 1969.

1970 - 1974 - Criada a Universidade, iniciou-se um período intenso de criação de cursos a partir de 1970 o qual prolongou-se até 1974 (ver Gráfico 1); foram criados treze cursos, o qual representou 52% do total de cursos hoje oferecidos pela universidade.

GRÁFICO 1 - Evolução do Número de Cursos
Período 1970-1988



Fonte: Dados Brutos - Diretoria de
Assuntos Acadêmicos - DAA/UEM

Os cursos eram criados sem um planejamento prévio e eram patrocinados, alguns por grupo de professores articulados no sentido de se antecipar a certos acontecimentos, como por exemplo o curso de Administração que por proposta do Conselho Departamental da faculdade de Ciências Econômicas. A justificativa apresentada foi a de formar pessoal para organizar as empresas da região e de se antecipar aos Irmãos Maristas, que tinham a intenção de implantar os cursos de Administração e Ciências Contábeis em Maringá.³

O grande elemento impulsionador no sentido de criação de novos cursos era a necessidade de crescimento da Universidade no sentido de diversificação de áreas visando o reconhecimento da Universidade pelo Governo Federal.

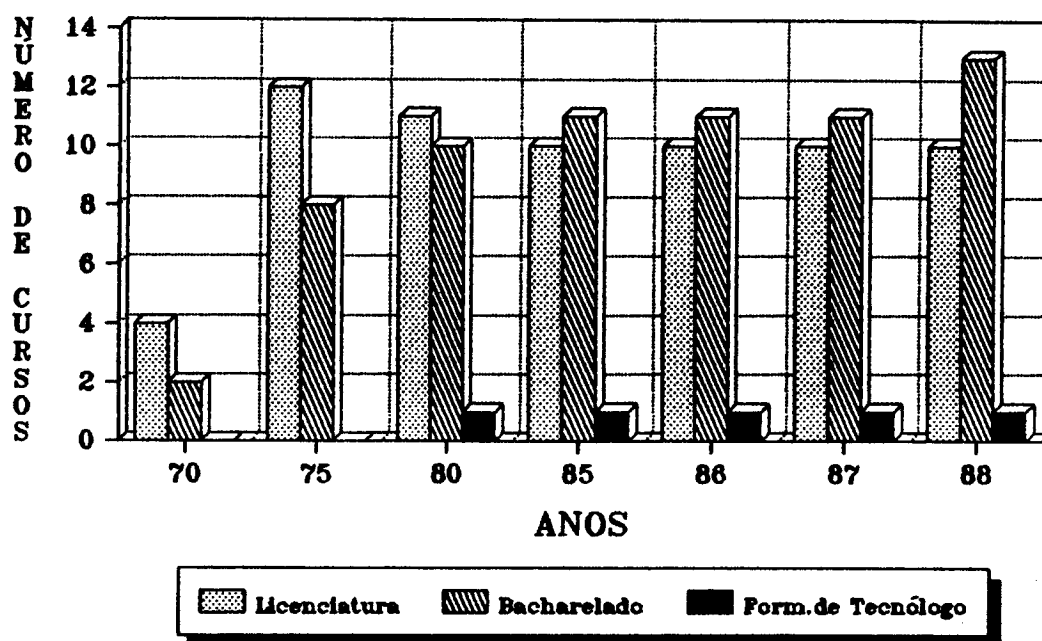
A estratégia de criação do cursos era bem vista pela comunidade que via a possibilidade dos jovens realizarem seus cursos superiores sem terem a necessidade de se afastarem do convívio da família. O Governo do Estado também não criava empecilhos, porém não liberava os recursos necessários. Neste sentido o grande limitador de um desenvolvimento maior na criação de cursos foi a falta de recursos financeiros, espaço físico e infraestrutura.

Nota-se que, dos cursos criados, os de licenciatura e os cursos que não exigiam grandes investimentos financeiros representaram a maior proporção - 63% -. No entanto, o número de cursos de bacharelado foi crescendo sempre, enquanto que os

³ - Ver com maiores detalhes, sobre a criação do Curso de Administração na UEM, MARTELLI, Heitor Jácomo, Quadro de Dirigentes: Um perfil burocrático: Uma reflexão do curso de administração da UEM e seus egressos, relatório de pesquisa, Departamento de Administração da UEM, p.89

de licenciatura tiveram um ligeiro decréscimo e estagnação (ver Gráfico 2).

**GRÁFICO 2 - Evolução do Número de Cursos por Modalidade
Período 1970-1988**



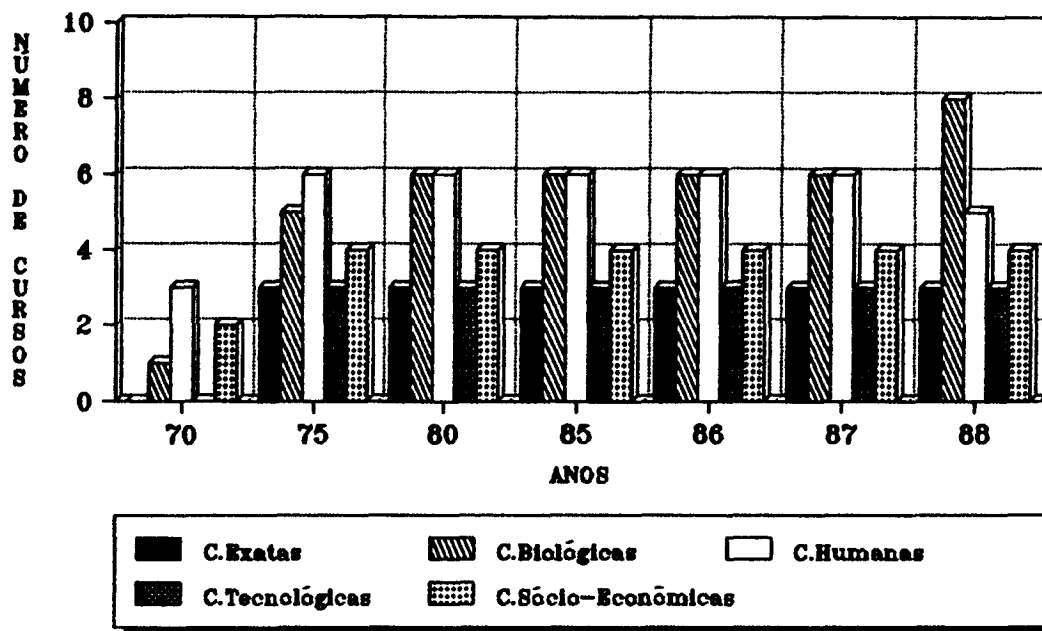
Fonte: Dados Brutos - Diretoria de Assuntos Acadêmicos - DAA/UEM

A área de conhecimento que mais cresceu no que se refere ao número de cursos oferecidos após 1974, em relação às demais, foi a de Ciências Biológicas e da Saúde (ver Gráfico 3); nenhum motivo maior explica o processo de crescimento desta área. O período de maior crescimento foi o de 1973 a 1978.

Neste período foram criados os cursos de Educação Física e de Ciências Biológicas (1973) e de Farmácia-Bioquímica (1974). O curso de Educação Física foi criado visando ao atendimento da falta de professores de Educação Física na região.

A Prefeitura Municipal de Maringá solicitara através

GRÁFICO 3 - Evolução do Número de Cursos por Área de Conhecimento - Período 1970-1988



Fonte: Dados Brutos - Diretoria de Assuntos Acadêmicos - DAA/UEM

do Ofício 713/71 do Gabinete do Prefeito, a criação do curso e prometeu liberar recursos e construir um complexo esportivo próximo à Universidade para possibilitar aos alunos realizarem suas aulas práticas. Esta promessa não foi cumprida na época pela Prefeitura Municipal. A Universidade, para dar continuidade ao curso, realizou convênios com um clube da cidade, Clube Olímpico de Maringá, para utilizar as piscinas⁴.

O curso de Farmácia-Bioquímica foi resultado da tentativa frustrada de se criar o curso de Medicina. No Departamento de Ciências Biológicas existiam as áreas de Anatomia e a de Farmácia-Bioquímica, que procuraram crescer independentemen-

⁴ - Posteriormente a Prefeitura de Maringá construiu próximo à Universidade um Ginásio de Esportes que é parte de um complexo esportivo que está para ser construído.

te dentro do Departamento, totalmente voltadas para dar condições de se criar o curso de Medicina. Não foi possível, no entanto, a criação do curso de Medicina, tendo em vista o acordo informal existente entre a Universidade de Londrina e Maringá quanto à definição da área de atuação de cada uma, ou seja, Maringá se concentraria na área de Tecnologia e Londrina na área de Ciências Biológicas. Outro fator que determinou a não criação do curso de Medicina foi de o grupo da área Tecnológica ser bastante forte dentro da Universidade de Maringá e de ainda o grupo dominante da área de Biológicas ter maior interesse em voltar a área para as Ciências Agrárias. Como resultado, a idéia de se criar o curso de Medicina foi perdendo força.

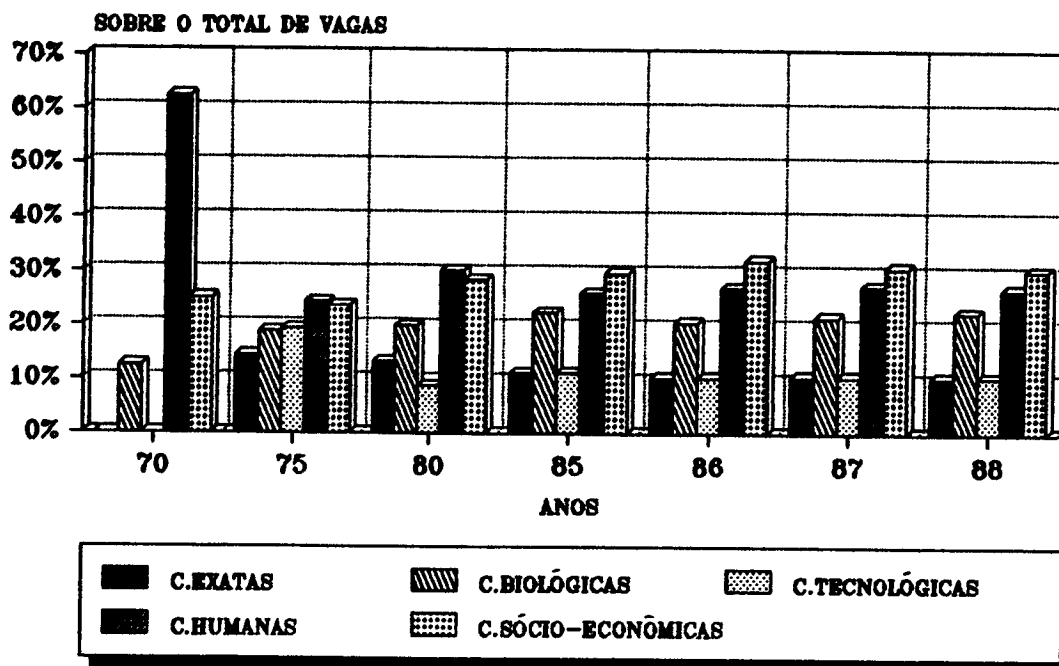
Dentro deste ambiente foi criado o curso de Farmácia-Bioquímica, patrocinado pelo Professor Basílio Bacarin, que era profissional da área. Houve, no entanto, alguma oposição no âmbito do Conselho Universitário, onde se argumentou contra a justificativa de se criar mais um curso, alegando que a Universidade e o Departamento não dispunham de laboratórios para a criação do curso, e que deveriam ser dadas maiores condições para os cursos que estavam em funcionamento.

As áreas de Ciências Exatas, Ciências Humanas, Estudos Sócio-econômicos e Tecnologia cresceram até 1976 e estagnaram posteriormente (ver Gráfico 3).

Houve um crescimento no número de vagas oferecidas para os cursos até 1980, estabilizando em seguida (ver Gráfico 4). Por outro lado, a procura também se estabilizou a partir de 1980 excetuando-se a área de Ciências Biológicas que teve um aumento relativo na procura no período de 1980 a 1983.

O período 1970-1974 caracterizou-se por um intenso

GRÁFICO 4 - Evolução da Oferta de Vagas por Área de Conhecimento - Período 1970-1988



Fonte: Dados Brutos - Comissão Central do Vestibular Unificado - CCVU/UEM

crescimento não planejado do número de cursos na busca de afirmação como instituição universitária.

1975 - 1978 - Em termos globais, houve um período de intenso crescimento no número de cursos até 1974. No período de 1975 a 1978 houve uma diminuição no ritmo de crescimento. Neste período procurou-se diversificar a oferta criando cursos em outras áreas (Ciências Agrária e Processamento de Dados). Em 1975 foi criado o curso de Zootecnia e em 1977 o de Agronomia e o de Formação de Tecnólogo em Processamento de Dados.

O curso de Zootecnia, à semelhança do ocorrido no curso de Farmácia-Bioquímica, foi criado também como alternativa inicialmente não prevista, tendo em vista a impossibilidade de se implantar o curso de Veterinária, em razão dos altos custos que deveriam ser investidos em infraestrutura e equipamentos, e

de a Universidade não possuir os recursos necessários. Como alternativa foi apresentada a proposta de criação do curso de Zootecnia, pelo professor Basílio Bacarin. Este professor, ao participar de uma reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC, mantivera contato com o autor de um trabalho que estava divulgando a implantação de cursos de Zootecnia no Brasil; segundo esta pessoa, Maringá constava da lista das cidades que poderia sediar um curso desta natureza. Não houve forças contrárias à criação, no Conselho Universitário em face da proposta do professor Bacarin. Em 4 de novembro de 1974 o Conselho Universitário, através da Resolução 06/74, criou o curso de Zootecnia.

Junto com o curso de Zootecnia, foi criado também o curso de Formação de Tecnólogo em Processamento de Dados, proposta que surgiu dentro do Departamento de Matemática e Estatística. Para a criação destes cursos foi feita uma coalizão interna entre os grupos e pessoas patrocinadoras dos cursos (de Zootecnia e de Processamento de Dados), o que possibilitou a aprovação dos cursos propostos, ou seja, um grupo apoiaria a idéia do outro junto aos Conselhos Superiores da Universidade.

Para a criação do curso de Agronomia, o processo seguiu um caminho diferente, o Governo do Estado havia pago recentemente a dívida da Universidade. Em razão disto havia uma tendência de dificultar que a Universidade desenvolvesse atividades que acarretassem aumento de despesas; dentre elas constava a não criação de novos cursos, aquisição de equipamentos, expansão física que resultasse em necessidade de novas dotações orçamentárias. O prof. Basílio Bacarin e um pequeno grupo de professores, no entanto, patrocinaram e levaram adiante a i-

déia. A criação do curso de Agronomia contrariava a orientação do Governo do Estado. A Reitoria posicionou-se favorável à criação do curso; no entanto, uma parcela dos membros do Conselho Universitário posicionaram-se contra. O espaço físico da Universidade, segundo estes conselheiros, não era suficiente para abrigar mais um curso, faltavam recursos e infraestrutura. Para que fosse possível a aprovação junto ao Conselho Universitário, o grupo propôs a constituição de uma comissão mista com a finalidade de apresentar um estudo para criar o curso.

Tal comissão mista foi composta por membros da Universidade e da comunidade. O presidente foi o Sr. Anibal Bianchini da Rocha, que na época era Presidente do Sindicato Patronal Rural e pessoa de grande respeito na comunidade. O Sindicato junto com membros da Universidade, elaborou o Projeto de criação do curso e o encaminhou ao Conselho Universitário para análise. Antes do Conselho Universitário analisar o projeto de criação do curso, os patrocinadores fizeram convênios com as Cooperativas no sentido de concessão de bolsas de estudo, e as empresas de implementos agrícolas doaram equipamentos agrícolas. Foi feita também, campanha para doação de livros específicos da área, para a Biblioteca. Em 10 de junho de 1977, após muita discussão, o Conselho Universitário, através da Resolução 14/77, cria o Curso de Agronomia. O curso entrou em funcionamento no segundo semestre do mesmo ano, tendo uma concorrência de 556 candidatos para 40 vagas, com um índice de 14 candidatos por vaga.

Posteriormente, o curso continuou sendo um dos mais concorridos da Universidade, sendo que, no vestibular de 1985 teve uma concorrência de 422 candidatos para 40 vagas no pri-

meiro semestre e de 604 candidatos para 40 vagas no segundo semestre. Em 1988, a concorrência foi de 648 candidatos para 40 vagas no primeiro semestre e de 437 candidatos para 40 vagas no segundo semestre.

O período 1975-1978 caracterizou-se por uma mudança sensível no ritmo de criação de novos cursos. O processo de convencimento do Conselho Universitário e do Governo Estadual começa a tornar-se difícil.

1979 - 1987 - Decorre daí que no período de 1979 a 1987 houve, praticamente, uma paralização na criação de cursos. O aparente vazio na criação de novos cursos foi preenchido, como se verá no item 2.2 pela busca de qualificar os Recursos Humanos e desenvolver a pesquisa. A Universidade passa, assim, para a fase de consolidação dos cursos criados com a busca de melhoria de sua qualidade, com a formação de recursos humanos e desenvolvimento de linhas de pesquisa.

A paralização na criação de cursos, porém, não foi uma estratégia pretendida pela Universidade, porque no seu primeiro Plano Global de Desenvolvimento, correspondente ao período 1980 a 1982, tinha como uma das linhas de ação a ampliação e diversificação da oferta estabelecendo-se como meta: **criar sete novos cursos, criar cinco novas habilitações e criar opções para bacharelado nas licenciaturas existentes.**

As dificuldades surgiram, no primeiro momento, com a interferência externa no que se refere à criação de novos cursos, através da edição do Decreto Federal 86.000/81, de 15 de maio de 1981, que restringia a criação de novos cursos de graduação.

O Decreto Federal 86.000/81, proibiu a criação de no-

vos cursos superiores até 31/12/82 nos estabelecimentos federais de ensino. O art. 3º do referido decreto, restringia também a assistência financeira a estabelecimentos de ensino não federais que criassem cursos no período referido pelo decreto, restrição essa que ocorria justamente quando a Universidade buscava financiamento para a construção do campus definitivo junto à Caixa Econômica Federal, através do projeto FAS - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social.

Em razão do estatuído no Plano e das restrições mencionadas, neste período somente foram criados os cursos de Enfermagem e Psicologia, em 1979. O curso de Enfermagem, ao contrário dos demais, foi criado e implantado após um planejamento cuidadoso da sua necessidade e forma de implantação.

Somente em 1988 é que foram criados novos cursos: o de Medicina e Odontologia. A influência do Prefeito Municipal de Maringá, Said Felício Ferreira, médico e proprietário de hospital, foi determinante de tais cursos, pois, através de convênio da Prefeitura com a Universidade que se criou condições de implantação dos referidos cursos. Sua atuação foi sobremaneira importante quando se lembra que a demanda quanto à criação destes cursos sempre esteve presente ao longo da história da Universidade, mas as forças que eram contrárias à sua criação sempre saíam vencedoras.

O período 1979-1987 pode ser caracterizado como de estagnação e de preocupação com o planejamento. Ao mesmo tempo inicia-se a verticalização na criação de cursos, com a criação de dois cursos de Pós-graduação "stricto-sensu" nas áreas de Biologia e Química. Para a criação destes cursos, os departamentos investiram na formação de recursos humanos, através do

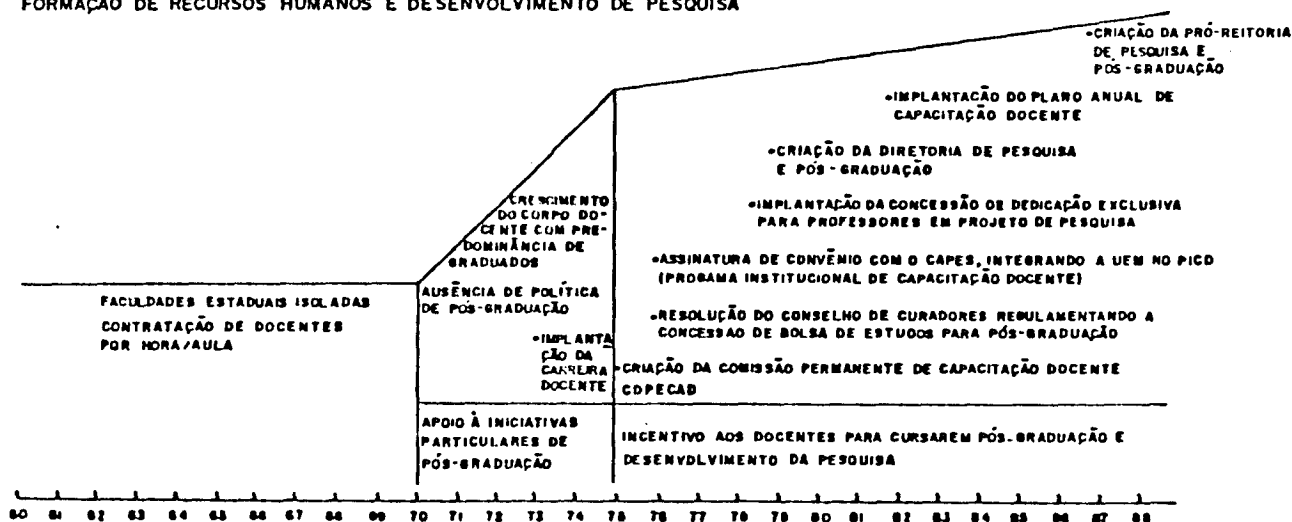
envio de docentes para cursos de pós-graduação a nível de doutorado, criando assim um corpo docente que possibilitasse a criação dos referidos cursos.

4.2.2. Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Pesquisa.

O desenvolvimento de recursos humanos foi uma preocupação constante da Universidade Estadual de Maringá desde a sua criação. O Diagrama 2, a seguir, demonstra panoramicamente os principais eventos que modificaram ao longo do tempo o perfil de formação de recursos humanos.

DIAGRAMA 2

FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA



Desde a sua fundação o corpo docente teve um crescimento constante a uma taxa média de 20% ao ano. O período de maior crescimento no número de docentes foi de 1970 a 1976, com uma taxa média de crescimento anual de 45%, para depois, no período de 1976 a 1987, ter uma redução, que passou a ser de 9.1% ao ano.

Quanto à qualificação de recursos humanos, como um dos critérios para medi-la é via titulação (mestrado e doutorado) pode-se verificar, ao longo do tempo, a preocupação em melhorar o nível de qualificação dos docentes. Em 1970, ano de implantação da Universidade, 83,7% dos docentes possuíam somente o curso de graduação. Nos anos seguintes o quadro de qualificação dos docentes foi se alterando para, atualmente (1988), ter uma distribuição mais homogênea: 32,8% dos docentes são graduados, 20,5% são especialistas, 30,3% são mestres, 6,15 são doutores ou livre docentes e 10,1% possuem os créditos completos de mestrado ou doutorado.

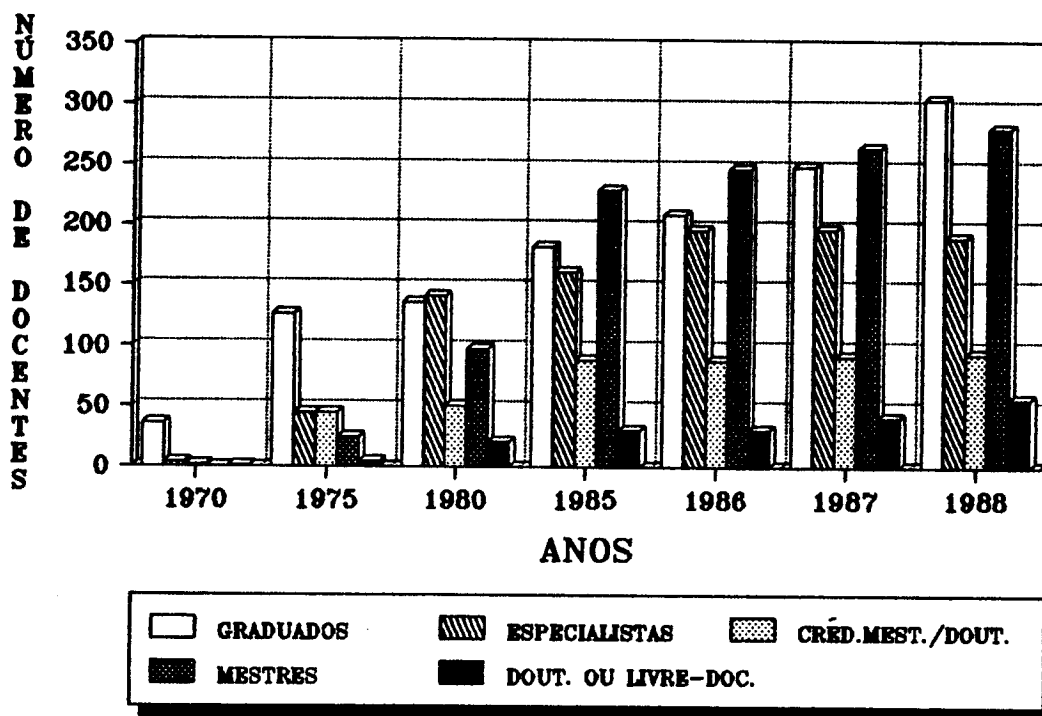
Que fatores foram marcantes para provocar a alteração do quadro de qualificação docente? Foram as políticas de desenvolvimento de recursos humanos delineadas deliberadamente pela Universidade?

1970 - 1975 - Neste período, a Universidade tinha grandes dificuldades em contratar docentes qualificados (titulados). Para tal podem ser apresentadas as seguintes razões, entre outras: localização (no caso, cidade do interior) e universidade jovem em formação, sem tradição em pesquisa.

O regime vigente de contratação de docentes era feito por hora-aula acarretando com isto a não motivação da vinda de professores de outros centros. Somente no final de 1972 é que

foi criada a carreira docente na Universidade e implantado o contrato por regime de trabalho, possibilitando assim a profissionalização do corpo docente da Universidade, com o consequente melhoramento no nível de qualificação (ver Gráfico 5).

GRÁFICO 5 - Evolução da Qualificação Docente
Período 1970-1988



DADOS BRUTOS: FUEM/ASP/DPE

Havia poucas opções a oferecer aos possíveis candidatos ao corpo docente, especificamente aos mais graduados que não viam possibilidade de se manterem atualizados nas suas linhas de pesquisa. A alternativa era procurar formar os docentes existentes dando-lhes a oportunidade de realizarem cursos de mestrado e doutorado, o que é objeto da política a ser descrita no próximo período (1975-1986).

Nota-se, no período 1970-1975, a predominância total de graduados em relação ao total de docentes.

1975 - 1986 - Em 1975, a Universidade começa a se preocupar mais efetivamente com a pós-graduação dos professores. A Diretoria de Planejamento distribuiu carta circular, através de Boletim da Assessoria de Relações Públicas orientando os docentes a se candidatarem a cursos de pós-graduação com obtenção de Bolsa de Estudos da CAPES⁵. Posteriormente foi criada Comissão Permanente de Capacitação Docente (Res.38/75).

Através de uma proposta da Reitoria, em 06/02/76, o Conselho de Curadores baixou a Resolução 06/76 que concedia bolsas de estudos para recém graduados e docentes que fossem realizar cursos de pós-graduação, mediante compromisso de retornarem à Universidade após terem concluído seus cursos.

Antes da implantação do Programa Institucional de Capacitação Docente - PICD/1976 - e assinatura de convênio com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES - inexistia na Universidade qualquer política que, de forma sistemática, objetivasse assegurar a constituição de um corpo docente qualificado a nível de pós-graduação, limitando-se a Universidade, a prestar apoio às iniciativas de caráter pessoal de docentes empenhados em elevar seu conhecimento técnico-científico. Em 1976, com a integração da Universidade no Plano Institucional de Capacitação Docente - PICD/CAPES - desencadeou-se na Universidade o processo da estruturação de Política de Pós-graduação de forma permanente e sistemática.

A Reitoria, mediante Portaria 201/76, criou a Comis-

⁵ - É de notar que a CAPES proclamara nesse ano (1975) sua intenção de melhorar a qualificação do corpo docente das universidades, formulando o I Plano Nacional de Pós-graduação (PNPS), tendo como instrumento principal de operação o Programa Institucional de Capacitação Docente (PICD) com grande número de bolsas para mestrado e doutorado no país e no exterior.

são Permanente de Capacitação Docente - COPECAD - que respondeu pelo Plano Institucional de Capacitação Docente e acompanhamento da Pós-graduação até 1981.

A Universidade, ao definir que o êxito no desenvolvimento das suas atividades fins dependia fundamentalmente do tratamento dado ao desenvolvimento do seu corpo docente, estabeleceu em seu Plano Global de Desenvolvimento, para o período 1980-1982 como objetivo para a área de recursos humanos **"Dinamizar a Qualificação dos Recursos Humanos da Universidade"**. Para operacionalizar este objetivo ficou definido que a Universidade manteria em programas de Pós-graduação 15% do pessoal docente em atividade, o que foi atingido.

Além da definição da quantidade de docentes em afastamento estabelecida como meta, outro fato importante que definiu no aumento da qualificação docente foi a reformulação das políticas de pós-graduação, como resultante de um planejamento global da Universidade, normatizadas pela Resolução 70/79 do Conselho de Administração. As cláusulas do Termo de Compromisso então definido foram alteradas. As cláusulas anteriores estabeleciam que o docente que se afastasse para realizar curso de pós-graduação deveria suspender o seu contrato de trabalho e passaria a receber remuneração equivalente ao tempo integral, isto é, o salário da Universidade em tempo parcial somado à Bolsa de Estudo concedida pela CAPES. Com o novo termo de compromisso aprovado pela Resolução 74/79 do Conselho de Administração. As cláusulas do termo de compromisso anterior foram alteradas e definiu-se a concessão de afastamento do docente com remuneração integral mais Bolsa de Estudos concedida pela CAPES.

Juntamente com a política de qualificar os docentes

existentes na Universidade, outra preocupação que passou a existir foi a de se contratar, preferencialmente, docentes já qualificados. Alterando, assim, o processo de contratação que se resumia, na grande maioria dos cursos, em contratar sem concurso, pessoal graduado residente em Maringá e região. Alguns cursos que procuravam contratação de pessoal melhor qualificado, como por exemplo, os cursos do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas (Engenharia Civil e Engenharia Química) onde a contratação se dava através da procura por parte do Chefe do Departamento, nos cursos de pós-graduação existentes no país, de docentes que se dispusessem a trabalhar na Universidade.

Com estas duas políticas definidas, o quadro de qualificação do pessoal docente teve uma alteração significativa ao longo do tempo (ver Gráfico 5). Em 1970, os docentes com graduação representavam 83,7% do corpo docente, os com especialização, 9,3%, não existiam docentes com mestrado, 2,3% possuíam doutorado e 4,7% dos docentes possuíam créditos completos de mestrado ou doutorado. Em 1980, o quadro alterou-se para 30,4% dos docentes com graduação, 31,6% com especialização, 21,9% com mestrado, 4,0% com doutorado, 0,7% com título de livre-docente e 11,4% com créditos completos de mestrado ou doutorado. Em 1988, 32,9% dos docentes são graduados, 20,5% são especialistas, 30,3% são mestres, 6,15% são doutores ou livre-docentes e 10,1% possuem os créditos completos de mestrado ou doutorado. O comportamento dos dados acima é reflexo das políticas implementadas de qualificação do corpo docente.

A formação de recursos humanos obedeceu a uma diretriz da administração central, a partir de 1979, conforme havia sido definido no Plano Global de Desenvolvimento. No entanto, o

grande limitador do processo foi a falta de recursos e a dependência da Universidade em relação ao Governo do Estado do Paraná. Neste sentido uma estratégia pretendida foi definida pelo Plano Global de Desenvolvimento de manter 15% do corpo docente em pós-graduação sendo que esta estratégia apesar das limitações de recursos representada pela restrição de novas contratações de docentes imposta pelo Governo do Estado, foi realizada.

Como resultante da formação de recursos humanos a pesquisa começou a se desenvolver a partir de 1978. A administração central da Universidade, através da assessoria de Planejamento elabora mecanismos de incentivo à pesquisa com projetos como: a) Estruturação da Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação; b) instalação de uma oficina especializada para apoio às atividades de pesquisa e melhoria das instalações das oficinas de eletricidade, ótica, eletrônica e vidraria; c) estabelecimento e manutenção de convênios com universidades e instituições de pesquisa; d) captação de recursos para o financiamento de atividades de pesquisa; e) agilização do processo decisório dos projetos de pesquisa para serem submetidos à apreciação dos colegiados superiores; f) introdução de incentivos para atividades de pesquisa, através da concessão de Dedicção Exclusiva e redução de horas-aula para os docentes que estivessem desenvolvendo pesquisas.

Um dos indicativos dos resultados dos investimentos na área foi a realização de Encontros Internos de Pesquisa. Em 1979 foi realizado o primeiro e em 1982 o segundo.

Como resultante dos incentivos, a Universidade começou a sua transição de instituição só voltada para o ensino como atividade básica - característica existente até o momento -

para instituição que passou a incorporar a pesquisa como uma atividade normal. O número de projetos de pesquisa começou a crescer como resposta dos incentivos patrocinados pela administração central conforme pode ser verificado na Tab. III adiante apresentada.

TABELA III -Evolução das Pesquisas Desenvolvidas por Docentes - 1978 a 1987

Anos	Pesquisas em Andamento	Crescimento %
1978	4	.
1979	15	275,00
1980	32	113,33
1981	43	34,38
1982	59	37,21
1983	122	106,78
1984	132	8,20
1985	120	-9,09
1986	134	11,67
1987	212	58,21
1988	324	52,83

Fonte: UEM/ASP/SIPI

Foi neste período que tiveram origem alguns projetos como o Projeto Stevia (adoçante natural) e mais recentemente o Projeto NUPELIA - Núcleo de Pesquisa Limniológica, Ictiológica e Aqüicultura, que deram destaque à Universidade Estadual de Maringá a nível nacional, como instituição de pesquisa.

A formação de recursos humanos foi inicialmente estimulada (até 1976) visando atender ao ensino de graduação e demonstrar aos órgãos encarregados do reconhecimento da Universidade sua preocupação em qualificar o corpo docente.

O período seguinte caracteriza-se por uma política

articulada de formação de recursos humanos. O desenvolvimento da pesquisa pode ser caracterizado como resultante dessa política, cujo desdobramento aumentou a amplitude de atuação da Universidade, que até então era voltada somente para o ensino de graduação, passando para uma instituição que incorporou a pesquisa com a emergência natural de grupos de pesquisa, como atividade normal.

O processo de formação de grupos de pesquisa foram os embriões dos cursos de pós-graduação, desencadeando assim o processo de abertura de nova dimensão nos cursos da Universidade.

4.2.3. Estruturação Organizacional

1970 - 1974 - A criação de faculdades no interior do Estado foi resultado do amadurecimento da idéia de interiorização do ensino superior iniciado no Governo Moysés Lupion (1956-1961), interrompida no Governo Ney Braga (1961-1965) e reiniciada no Governo Paulo Pimentel (1966-1971). Neste último período foi reiniciado o processo, através da criação de mais três faculdades e três universidades, entre elas a Fundação Universidade Estadual de Maringá.

O ensino superior em Maringá, neste período, era oferecido pelas Faculdades de Ciências Econômicas, Direito e Filosofia, Ciências e Letras. Cada faculdade era dirigida por um Diretor de forma autônoma, sem nenhuma ligação entre elas.

Foi entre 1968 e 1969 que se iniciou o movimento político de se criar a Universidade Estadual de Maringá, com a movimentação de professores onde se destacaram dentre outros,

os professores Flávio Pasquinelli, Oberon Floriano Dittert, Amauri Antonio Meller. Estes professores já haviam dado o passo inicial para a criação da Universidade quando, em fins de 1969, o Governo do Estado autorizou a criação do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas (Decreto 6032, de 05/11/69).

Com a criação do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, o grupo pioneiro foi se articulando e fazendo coalizões, inicialmente no âmbito interno (junto às faculdades) e posteriormente no meio político (deputados estaduais e federais) e obteve apoio importante do Prefeito Municipal Adriano José Valente.

Com a edição da Lei 6.034, de 06 de novembro de 1969 e do Decreto 18.109, de 28 de janeiro de 1970, foi criada a Fundação Universidade Estadual de Maringá. As faculdades isoladas foram incorporadas e os cursos passaram, a partir daí a serem controlados por ela, conforme artigo 1º do decreto 18.109:

Art. 1º - Fica criada a Universidade Estadual de Maringá como resultante da incorporação dos seguintes estabelecimentos de ensino superior: a) Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Maringá; b) Faculdade Estadual de Direito de Maringá; c) Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Maringá; d) Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas de Maringá.

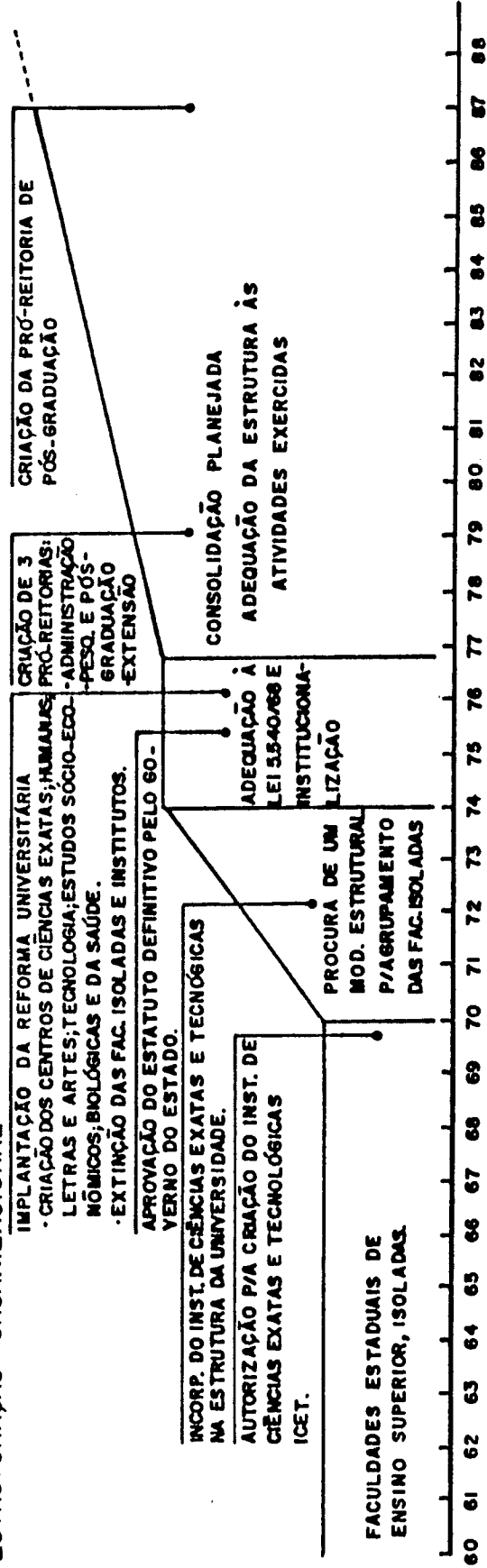
A estrutura organizacional da Universidade Estadual de Maringá tem passado por várias modificações desde a sua implantação, o que se tem refletido numa maior complexidade da organização administrativa. O Diagrama 3, a seguir, reflete esta realidade.

Inicialmente a Fundação Universidade Estadual de Maringá teve seu Estatuto aprovado em caráter intertemporal⁶ pelo

⁶ - O Estatuto da Universidade Estadual de Maringá foi aprovado em caráter provisório. Este Estatuto permaneceu em vigor até 30 de maio de 1975, quando novo Estatuto foi aprovado pelo Governador do Estado e pelo Conselho Federal de Educação.

DIAGRAMA 3

ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL



Decreto 18.613 de 10/04/70, definindo que a Universidade seria constituída por Institutos básicos de ensino e pesquisa, por Faculdades destinadas à formação profissional e por Departamentos.

A estrutura da Universidade constituiu-se dos seguintes órgãos de jurisdição e instituição que pode ser vista sob dois aspectos. Um refere-se ao desenho organizacional (Anexo B). O outro aspecto importante refere-se à composição do órgãos (Anexo C).

Conforme estabelecido no Estatuto, a estrutura da Universidade teve a seguinte constituição:

A) DE DELIBERAÇÃO

- 1 - Assembléia Universitária
- 2 - Conselho de Curadores
- 3 - Conselho de Ensino e Pesquisa
- 4 - Conselho Universitário

B) DE DIREÇÃO

- Reitoria

C) CONSELHO SUPERIOR DE COORDENAÇÃO EXECUTIVA

As faculdades eram dirigidas por um Diretor e tinham como órgão deliberativo o Conselho Superior de Coordenação Executiva.

Como a Universidade ainda não era reconhecida pelo Governo Federal, o amparo legal era dado pelas faculdades.

Quando a Universidade foi criada, a principal preocupação foi a forma de organização que tornasse possível o agrupamento das faculdades isoladas. A forma encontrada foi a da "Universidade Conglomerada", composta por uma administração central, um agregado de Faculdades, formadas por departamentos,

e pelo Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas.

A centralização administrativa dava-se em termos de orçamento, pessoal e de patrimônio. A coordenação didático-pedagógica dos cursos estava sob a responsabilidade das Faculdades e do Instituto.

No período de sua implantação, a estrutura organizacional era simples, de certa forma divisionalizada, cabendo à Reitoria o papel controlador das atividades administrativas e às Faculdades e ao Instituto o controle das atividades pedagógicas.

1975 - 1976 - Quando a Fundação Universidade Estadual de Maringá foi criada, a Lei 5.540/68 já estava em vigor. A Universidade teve que se adaptar a ela aos poucos, considerando-se que ainda não estava reconhecida pelo Governo Federal, e a adequação à Lei 5.540/68 era condição para o seu reconhecimento.

Em 30 de maio de 1975 o Estatuto foi aprovado em caráter definitivo pelo Decreto 532, publicado no Diário Oficial nº 60 de 30/05/75. A estrutura da Universidade continuou ainda simples, cabendo à Reitoria um papel centralizador das decisões através da criação de algumas assessorias, destacando-se a de Planejamento, que foi estruturada em 1976, e que passa a desempenhar papel significativo nos períodos posteriores. Como órgão de assessoramento do Reitor, foi o instrumento utilizado para, através da "análise" influenciar as decisões dos órgãos colegiados superiores.

O Anexo D espelha a estrutura e o Anexo C apresenta a composição dos órgãos.

A estrutura básica foi definida na Estatuto, conforme consta a seguir descrita:

I - ÓRGÃOS DE DELIBERAÇÃO SUPERIOR

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

II - ÓRGÃOS EXECUTIVOS

- a) Reitoria
- b) Unidades Universitárias
- c) Órgãos Suplementares.

Juntamente com a aprovação, em caráter definitivo, do Estatuto, foi implantada a reforma administrativa, dentro do modelo proposto pelo MEC, através da Lei 5.540/68.

A Lei 5.540/68, artigo 11, estabelece que:

Art. 11 - As universidades organizar-se-ão com as seguintes características: a) unidade de patrimônio e administração; b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; c) unidades de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; e) universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos, estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais; f) flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação de conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa.

Na Universidade Estadual de Maringá foram implantados cinco centros, através da Res.1/76-Reforma, de 11/05/76 a saber: Centro de Ciências Exatas, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Centro de Estudos Sócio-Econômicos e Centro de Tecnologia.

Cada Centro fora constituído por departamentos, aten-

dendo-se o previsto na Lei 5.540/68, art.12:

Art. 12 - O Departamento é a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos da organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal e compreenderá disciplinas afins.

A Resolução 01/76-R estabeleceu as seguintes unidades universitárias:

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS

- Departamento de Matemática e Estatística
- Departamento de Física
- Departamento de Química

CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE

- Departamento de Biologia
- Departamento de Farmácia-Bioquímica
- Departamento de Educação Física

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

- Departamento de Educação
- Departamento de Ciências Sociais
- Departamento de Letras
- Departamento de Geografia

CENTRO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS

- Departamento de Economia
- Departamento de Administração e Ciências Contábeis
- Departamento de Direito Público
- Departamento de Direito Privado

CENTRO DE TECNOLOGIA

- Departamento de Engenharia Civil
- Departamento de Engenharia Química

Posteriormente, foram implantados os Departamentos de

Informática (1976), no Centro de Tecnologia, e o de Zootecnia (1976), no Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, quando foram atendidos os requisitos do art. 35 do Estatuto, que diz:

Art. 35 - Na criação dos Departamentos, serão atendidos os seguintes requisitos básicos: I - agrupamento de disciplinas afins; II - disponibilidade de instalações e equipamentos; III - número de docentes não inferior a 8 (oito) e, no conjunto, em proporção adequada ao desenvolvimento do ensino e da pesquisa na respectiva área.

Com a aprovação desta estrutura, as Faculdades e o Instituto foram extintos, dando lugar aos Centros.

O período 1975-1976 caracteriza-se como o de institucionalização da Universidade e adequação de sua estrutura às normas estabelecidas pela Lei 5.540/68.

1977 - 1987 - A estrutura organizacional da Universidade Estadual de Maringá foi se adequando ao longo do tempo, de acordo com as atividades que desenvolvia.

Em 1979, através da Resolução 16/79 do Conselho de Administração as "superintendências" foram transformadas em "pró-reitorias".

Estas alterações foram resultado de uma amplitude maior de atividades, e também o início de um processo de descentralização da estrutura da Universidade.

A "Superintendência Acadêmica" passou a ser denominada de "Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa" e a "Superintendência Administrativa" passou a "Pró-Reitoria de Administração"; foi criada também a "Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários".

Em 1987, ainda dentro do processo de adequação da estrutura organizacional às atividades exercidas, a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, antes subordinada à Pró-Reitoria de

Ensino e Pesquisa, foi elevada a nível de pró-reitoria, transformando-se na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Este período pode ser caracterizado como o de procura de um modelo ideal e de adequação às atividades.

A estratégia identificada na formação da estrutura organizacional pode ser caracterizada pelos seguintes momentos:

A fase de criação e estruturação, partindo da agregação das faculdades existentes, onde se evidencia a combinação de estruturas simples e de certa forma divisionalizadas, cujo papel era o de aglutinar as faculdades isoladas. A estratégia é basicamente do tipo "guarda-chuva"; no caso, a administração central controla parcialmente as ações da organização, definindo os objetivos estratégicos ou limites dentro dos quais outros atores respondem a forças próprias.

O segundo momento pode ser caracterizado por uma estratégia "imposta", pois, existia um modelo a ser observado (Lei 5.540/68). Por outro lado, a Universidade buscava um caminho próprio de se estruturar através de um ponto de referência, que era o seu reconhecimento como instituição universitária, pelo Governo Federal.

O terceiro momento se define com a caracterização da Universidade no modelo de burocracia profissional, onde o poder não está centrado numa pessoa, no caso, Reitor, e sim na visão coletiva, mais ou menos homogênea, da maioria dos atores sobre pontos comuns dos fins da instituição. O papel da liderança é garantir as condições para que os profissionais possam desenvolver suas atividades quanto à forma e conteúdo.

O processo de geração das lideranças passou de externo para interno. Antes o Reitor era indicado dentre os compo-

mentos de uma lista sêxtupla. Atualmente é eleito pelos membros da Comunidade Universitária, ou seja, pelos profissionais, através de eleição direta.

4.2.4. Distribuição de Recursos Financeiros e Físicos

a) - Distribuição de Recursos Financeiros

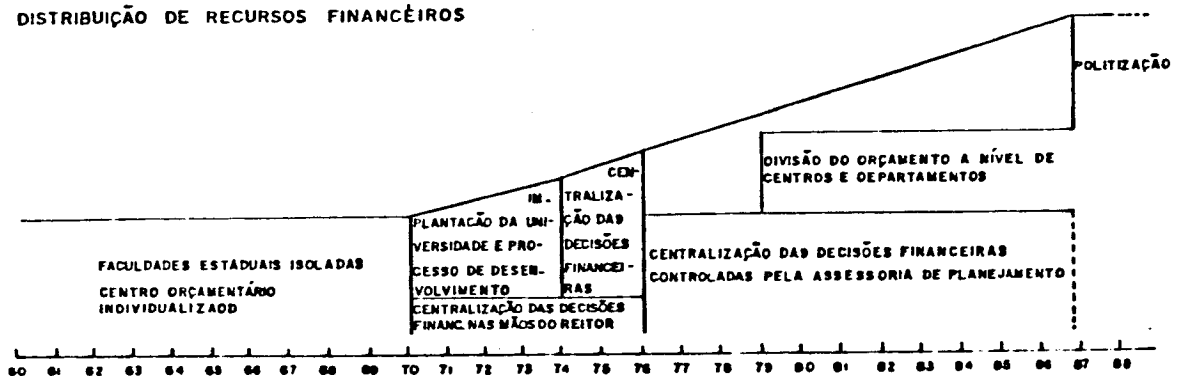
O Decreto Estadual 18.109, de 28/01/1970, estabelece que o Governo do Estado do Paraná é mantenedor solidário da Fundação Universidade Estadual de Maringá e deverá participar na sua manutenção, conforme define o art. 4º:

Art. 4º - O patrimônio da Fundação além daqueles bens que o Estado entender destinar para a instituição do respectivo fundo a personalizar, será composto: ... IV - pelos bens e direitos dos saldos dos exercícios financeiros; das dotações consignadas ou que vierem a ser consignadas no orçamento da União e do Estado do Paraná e quaisquer municípios ou de outras entidades públicas; dos auxílios, doações, legados e quaisquer contribuições oriundas de pessoas físicas ou jurídicas de direito público, de direito privado e de entidades internacionais pertencentes ou destinados à Fundação Educacional de Maringá e aos estabelecimentos de ensino incorporados, referidos no artigo 1.º.

O Diagrama 4 ilustra os diferentes períodos.

DIAGRAMA 4

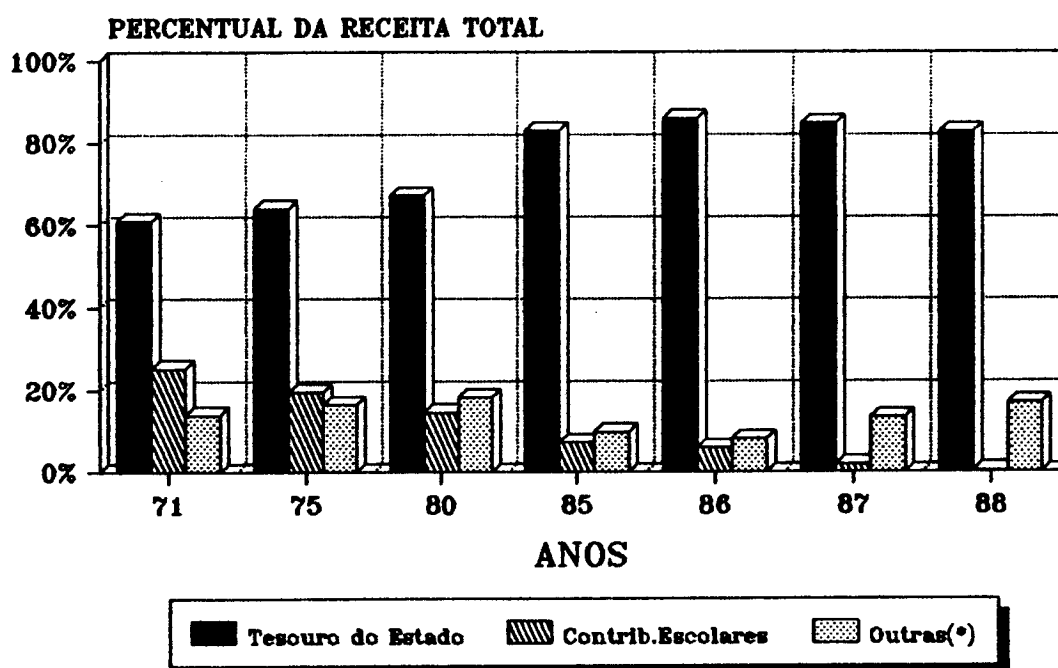
DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS



1970 - 1974 - Ao criar a Universidade Estadual de Maringá, o Estado do Paraná torna-se entidade solidária na sua manutenção, devendo destinar recursos orçamentários que atendessem às suas necessidades básicas, especificamente pagamento de pessoal e investimento nas construções.

As contribuições do Tesouro do Estado representavam a maior parcela de fonte de recursos da Universidade. A participação dos recursos do Tesouro Estadual na composição das receitas da Universidade teve um período decrescente até 1975, levando a Universidade a passar por uma séria crise financeira neste período, resultante da política adotada pelo Governo do Estado (Gráfico 6).

GRÁFICO 6 - Evolução da Composição da Receita
Período 1970-1988



Outras = empréstimos, convênios etc.
Fonte: ASP /UEM

Em 1971 e 1972 o Tesouro Estadual participou com 61% na receita, em 1973 esta participação decresceu para 47%, em 1974 para 41%. Somente em 1975 é que sua participação se elevou para 64%.

Durante o período de implantação da Universidade as decisões financeiras estavam centralizadas nas mãos do Reitor. Existia uma dependência muito grande de recursos do Estado. Com o Governo do Estado deixando de enviar os recursos necessários, obriga-se a universidade a buscar recursos através de empréstimos. Com a fatia de recursos para fazer face aos salários e investimentos, a Universidade passou a deixar de saldar suas dívidas, principalmente com os órgãos do Governo, como Previdência Social, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Imposto de Renda.

O período 1970-1974 foi caracterizado pela busca do crescimento a qualquer custo e independente da existência de recursos, que embora garantidos por fontes legais (Decr. 18.109/70), não foram repassados à Universidade. Este período se caracteriza por uma estratégia empreendedora, onde a expectativa de condições favoráveis era esperada. O eventual insucesso ou fracasso (insuficiência de recursos financeiros) apresentava características momentâneas e não era motivo para recuos: qualquer ação empreendida era fato irreversível.

1974 - 1976 - Em outubro de 1974 o Prof. Rodolfo Purpur, empresário da área de supermercados e professor da Universidade, lotado na Faculdade de Direito, assume a reitoria da Universidade. Rodolfo Purpur, ao assumir a Universidade, encontrou-a envolta em séria crise financeira com dívidas resultantes do período de implantação.

Com a existência da crise financeira que se iniciou no período anterior e se agravou ao longo do ano de 1974, a Administração Central da Universidade, a nível interno, passou a centralizar todas as decisões que envolvessem aplicação de recursos, tanto no sentido de recebimento das receitas (contribuições escolares), como no sentido de execução das despesas, mostrando assim a imagem de austeridade e eficiência na visão administrativa, e não acadêmica.

A nível externo, o Reitor procurou fazer coalizões, levando a situação da Universidade à comunidade (empresários, clubes de serviço, etc.) no sentido de sensibilizar o Governo do Estado a saldar as dívidas. A partir de 1975, com pequenas oscilações, além do Estado haver assumido as dívidas, houve uma melhoria na participação do Tesouro do Estado elevando-se substancialmente os percentuais nos últimos anos. O resultado desta estratégia foi o de ter obtido junto ao Governo do Estado o encaminhamento satisfatório da questão financeira.

O período 1974-1976 caracteriza-se pela busca de mecanismos que proporcionassem o equilíbrio financeiro, preparando a instituição para o novo momento.

1976 - 1986 - A partir de 1976 a Assessoria de Planejamento foi gradativamente se instrumentalizando para exercer o mecanismo de controle através da implantação do "Orçamento Programa". O orçamento passa a constituir-se em instrumento de planejamento e controle dirigido pela Administração Central e implementado pela Assessoria de Planejamento.

Inicialmente, o orçamento foi implantado tendo-se como nível mais baixo de detalhe os Centros. Posteriormente passa a nível de Departamento, sendo a distribuição de recursos feita

a nível de programas e projetos dentro dos Departamentos.

O período pode ser caracterizado pela busca de estratégias planejadas, onde os atores - no caso, departamento e centros - formulavam seus programas e projetos procurando ao mesmo tempo conciliar as próprias expectativas e as da Administração Central, via Assessoria de Planejamento. A crença dominante no período era de que os recursos deveriam contemplar aquilo que estava previamente definido. Esta forma de entendimento se manteve consistente até o início da década de 80, passando, a partir de então a apresentar sinais evidentes de crise, dando início ao processo político.

Resumindo, o período (1976-1986) tem como base uma visão técnica para a distribuição de recursos, através da utilização da "análise racional" na alocação de recursos.

1986 - ... - A partir de 1986, com o orçamento consolidado como instrumento de distribuição de recursos através de programas e projetos, os atores deixam de se voltar somente para a dimensão técnica para agregar a dimensão política.

A preocupação dominante muda de como serão distribuídos (racionalmente, via programas e projetos) os recursos, para indagações quanto ao montante de recursos em que cada ator será contemplado.

Neste período ocorre um fato adicional, além da variável interna na distribuição de recursos financeiros: o Governo do Estado concede o ensino gratuito ao sistema estadual de ensino superior (universidades e faculdades estaduais), para os cursos de graduação. A gratuidade do ensino, no entanto, foi resultado de um movimento político a nível nacional. O Reitor incorporou a luta e o próprio candidato (eleito) a Governador tam-

bém tinha estabelecido a gratuidade como lema de campanha.

As mensalidades escolares representavam parcela do orçamento pela qual a Universidade tinha algum controle, porque representavam sua fonte de recursos gerada internamente.

O período pode ser caracterizado como apresentando predomínio de **arena política** (Mintzberg, 1983a) e a Universidade assume um estágio de "autonomia relativa" diante do Estado.

O indicativo presente e a perspectiva futura quanto à manutenção de um fluxo satisfatório de recursos financeiros para as suas atividades sugerem um cenário onde os interlocutores representam as expectativas da sociedade (representada pelo Estado) e as da comunidade científica (Universidade) numa disputa por recursos escassos.

b) - Distribuição de Recursos Físicos

1970 - 1972 - A Universidade Estadual de Maringá, desde a sua criação tem se confrontado com o problema de construção do seu "Campus" Universitário.

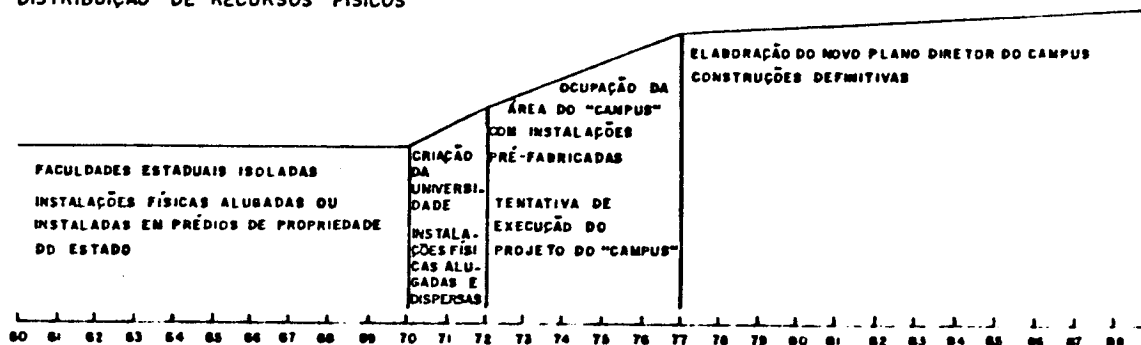
Nenhuma das faculdades isoladas que foram incorporadas à nova Universidade possuía instalações próprias. Com a instalação da Universidade, em 1971, o seu funcionamento era feito, em termos de sala de aula, nas faculdades isoladas que estavam instaladas em prédios alugados de colégios particulares e estaduais.

O Diagrama 5, a seguir, caracteriza os momentos mais significativos da evolução dos recursos físicos.

A Reitoria inicialmente, funcionou em um edifício do centro da cidade (Edifício Atalaia), e, em 1974, quando se op-

DIAGRAMA 5

DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS FÍSICOS



tou pela mudança para o terreno da Universidade e pela construção de prédios pré-fabricados, foi transferida para o "Campus" universitário.

O período 1970-1972 pode ser caracterizado pela procura de formas de ocupação da área do "campus" e a busca de espaço comum.

1972 - 1977 - A opção pela utilização de construções pré-fabricadas foi pela necessidade de se ocupar a área destinada pela Prefeitura Municipal de Maringá, tendo em vista que já existiam pressões para ocupações desta área para outros fins, pois, a área destinada ao "campus" era uma área central da cidade. O Conselho de Curadores, no dia 20/10/1972, decidiu pela construção provisória do "campus" utilizando-se construções pré-fabricadas. A falta de recursos e a necessidade urgente de ocupar a área do "campus" determinou esta decisão.

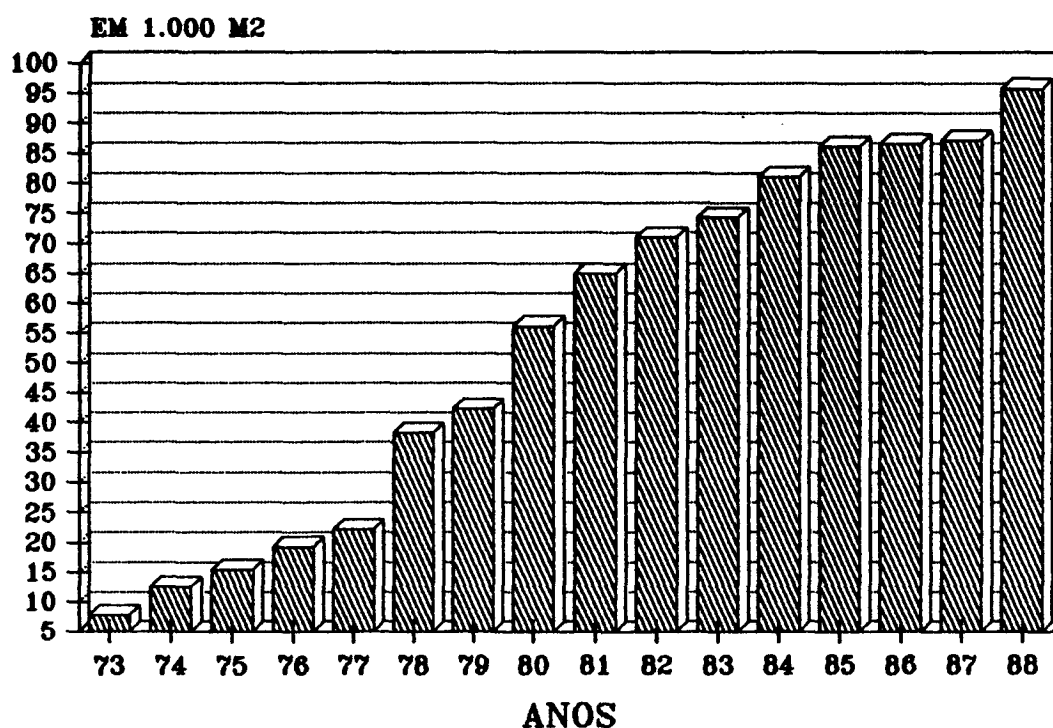
Este período caracterizou-se pela busca da ocupação rápida do espaço destinado, por um lado pressionada pela falta de recursos e por outro lado pela pressão de forças externas

(Prefeitura) no sentido de ocupação de sua área para outros fins.

1977 - 1987 - O espaço físico da Universidade tem demonstrado uma melhoria desde o início da construção do "campus" universitário definitivo, em 1977. A partir desta data procurou-se ocupar a área do "campus" de forma racional e planejada, obedecendo um plano diretor que foi elaborado internamente (Assessoria de Planejamento e Prefeitura do "campus" universitário), com assessoria de arquitetos externos. Na elaboração do plano os encarregados internos pela sua elaboração realizaram visitas e estudos de modelos de "campi" de outras universidades brasileiras.

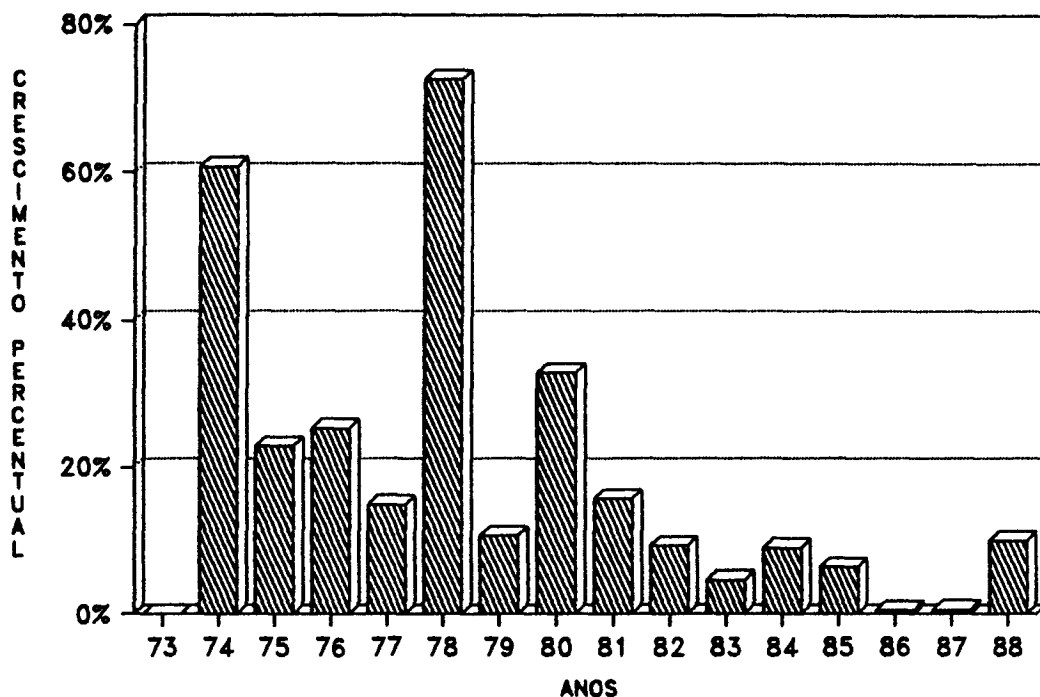
O grande impulso no processo de construção das obras do "campus" foi dado em 1978, ano em que se efetuou grande volume de investimentos em obras representando um aumento significativo na quantidade de m² construídos (Gráficos 7 e 8).

GRÁFICO 7 - Evolução das construções
Período 1973-1988



Fonte dados brutos :FUEM/ASP/PCU

GRÁFICO 8 - Crescimento Percentual das Construções em m²
Período 1973-1988



O plano definido para o período 1978-1982 não só contemplava a continuidade do processo de construção do "campus" definitivo e da Fazenda Experimental, mas também contribuiu para a melhoria das instalações do "campus" provisório.

Para executar essa política, a Instituição se utilizou de sua capacidade máxima de investimentos. Utiliza recursos próprios; recorre à captação de recursos através de convênios com o Governo do Estado e outros organismos oficiais através da realização de operações de crédito com o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social da Caixa Econômica Federal - FAS, e com a Agência Especial de Financiamento Industrial - FINAME, no montante de Cr\$45.000.000,00 (quarenta e cinco milhões de cruzeiros) e de Cr\$37.827.900,00 (trinta e sete milhões, oitocentos e

vinte e sete mil, novecentos cruzeiros), respectivamente, na época (1977).

A implantação do "campus" definitivo, embora de maneira lenta, tem se caracterizado como uma estratégia deliberada. No primeiro Plano Global o que se planejou foi construído, embora a dependência de recursos tivesse estado sempre vinculada à política do Governo do Estado.

No processo de distribuição de recursos físicos as decisões praticamente foram tomadas por mandato administrativo. Os administradores centrais definiam quanto seria construído.

Quanto à definição de prioridades, houve decisões tomadas na arena política (Mintzberg, 1983a). Como exemplo, ficou definido, em reunião do Conselho de Administração, em que as construções do "campus" definitivo se iniciariam pelo atendimento da área de Ciências Biológicas. Posteriormente, por influência da Assessoria de Planejamento e Prefeitura do "campus" tentou-se modificar a prioridade, tendo como alegação a elevação dos custos, em razão da localização dos blocos a serem construídos. O diretor do Centro de Ciências Biológicas, na época, através do jogo político apoiado pelo corpo docente da área, fez, no entanto, valer a decisão tomada inicialmente, apesar do aumento de custos alegado pela administração central.

O sentido de distribuição de recursos físicos basicamente se restringe às construções de instalações do "campus". O critério tem sido semelhante ao que ocorre com o orçamento. O Diretor de Centro que tem maior poder de argumento, baseado no número de alunos dos cursos, número de professores e principalmente pelas condições das instalações que ocupam, tem obtido melhores resultados.

O período 1977-1987, no que se refere a distribuição de recursos físicos, caracterizou-se pela ação planejada na ocupação do "campus".

CAPÍTULO 5

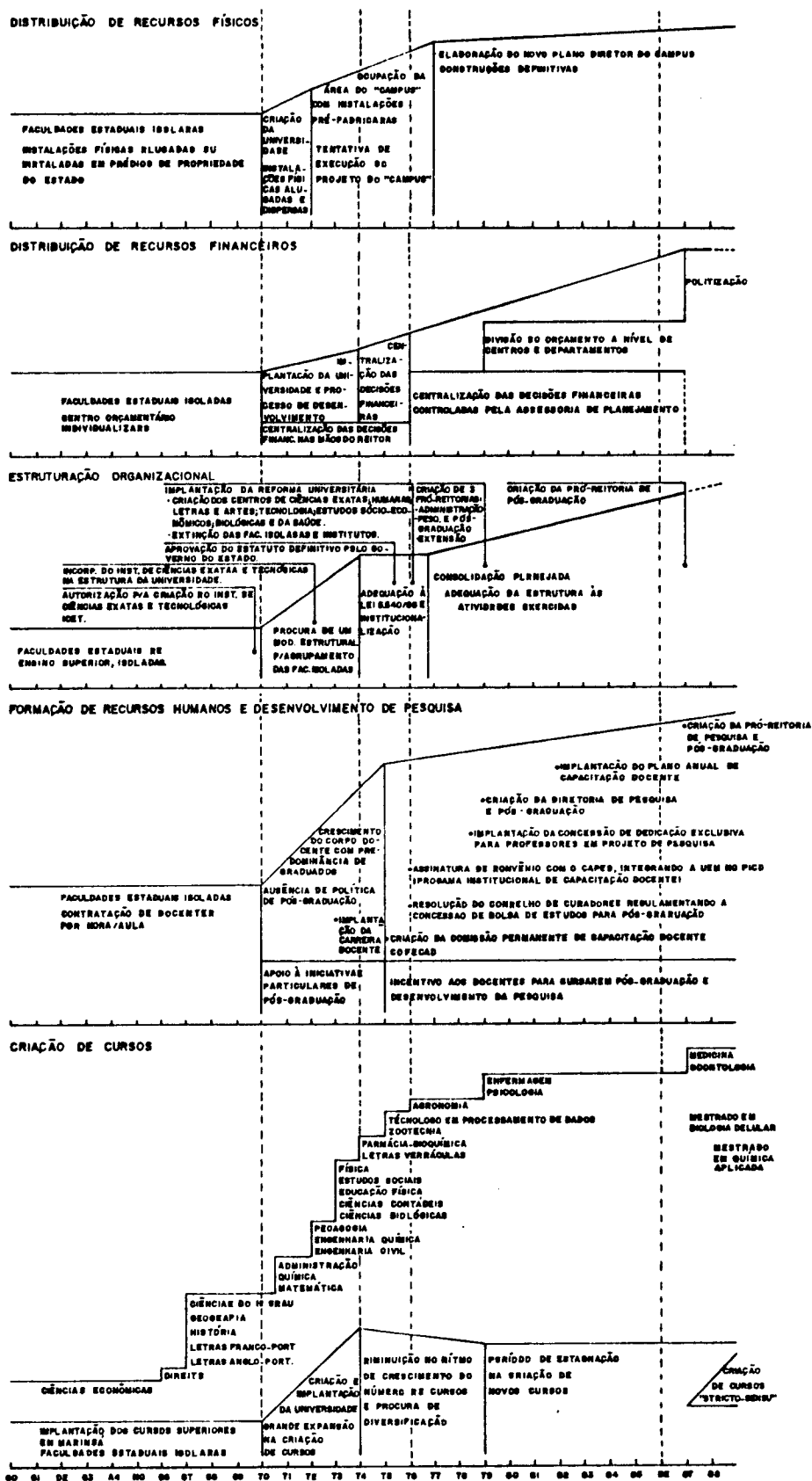
OS PERÍODOS ESTRATÉGICOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

Neste ponto do trabalho o nosso procedimento é de combinar todas as representações gráficas em uma única folha seguindo uma escala comum de tempo (Diagrama 6).

Como se pode observar no Diagrama 6 adiante apresentado (onde as linhas tracejadas verticais distinguem os períodos), foram identificados cinco períodos estratégicos na história de Universidade Estadual de Maringá.

O período de 1960 - 1970 corresponde ao período pré-história da Universidade. Existiam as Faculdades Estaduais isoladas. As Faculdades podem ser caracterizadas como o "berço da Universidade". Foi no interior das Faculdades que se plasmou a consciência universitária. Um grupo de professores foi se formando, num primeiro momento desarticulado, para em momento seguinte formar um entendimento razoavelmente comum representar e incorporar as expectativas da comunidade acadêmica (professores). Simultaneamente surgia a possibilidade de criação, pelo Governo do Estado, de universidade na cidade de Londrina; o grupo de professores das Faculdades de Maringá fêz coalizões externas com políticos da cidade (deputados estaduais e federais) e apoiado pelo prefeito municipal, Adriano José Valente, conseguiu em 1970, através de pressão junto ao Governo do Estado a criação da Universidade Estadual de Maringá junto com as de Londrina e Ponta Grossa.

DIAGRAMA 6 - Os Períodos Estratégicos da Universidade Estadual de Maringá



UEFGS
 Escola de Administração - Biblioteca

No período de 1970 a 1974 com a Universidade criada, iniciam-se esforços para sua consolidação e estruturação. Partindo do Decreto de criação, a Universidade foi se estruturando e consolidando gradativamente. Neste período houve um crescimento rápido, porém não planejado. Foi ou pode ser considerado como emergente.

No período de 1974 a 1976 houve a reestruturação administrativa, institucional e saneamento financeiro. Os eventos importantes do período foram a aprovação dos Estatutos pelo Governo do Estado, o reconhecimento da Universidade pelo Governo Federal e a implantação da Reforma Universitária de acordo com as normas estabelecidas pela Lei 5540/68. O Governo do Estado saldou as dívidas contraídas no período anterior. Este período pode ser interpretado como de preparação da Universidade para o período seguinte.

No período de 1976 a 1986 o crescimento foi controlado pela administração central tendo a Assessoria de Planejamento exercido papel importante na sistematização e delineamento dos caminhos da Universidade. A "análise racional" foi a forma utilizada para influenciar as grandes decisões da Universidade.

A partir de 1986 a Universidade entra em um período de transição. As decisões centradas e dirigidas pela visão tecnocrática dão lugar à política como fio condutor das decisões e ações.

Os períodos identificados estão listados e rotulados a seguir para serem discutidos a partir de uma perspectiva concreta e real para uma perspectiva conceitual.

1960 - 1970 - Faculdades Isoladas ("Pré-História")

A Universidade Estadual de Maringá começou a ser concebida no seio das Faculdades Isoladas. O embrião pode ser atribuído à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, onde um grupo de professores liderados pelo Prof. Flávio Pasquinelli, embora no primeiro momento de maneira desarticulada, começou a disseminar a idéia de criação da Universidade. A idéia somente ganhou novos adeptos quando o grupo pioneiro obteve convencimento e apoio da classe política da cidade (deputados estaduais e federais) e do Prefeito Municipal, Adriano José Valente.

Neste sentido o processo de criação da Universidade caracteriza-se pelo movimento de um grupo pioneiro de professores, liderado pelo Prof. Flávio Pasquinelli que articula a criação da Universidade. Em dado momento este grupo faz coalizão com a classe política da cidade e passam a pressionar o Governo do Estado para a criação de uma universidade, em Maringá. A coalizão é bem sucedida porque ocorre uma convergência de interesses da classe política e da comunidade acadêmica, cujo resultado é a criação da Universidade em janeiro de 1970.

O período caracteriza-se como de preparação para a criação da Universidade. O grupo de professores que comandou o processo era composto de empreendedores que, no momento oportuno, foram capazes de consolidar coalizões externas, tendo como objetivo básico a implementação de suas idéias.

1970 - 1974 - Implantação, estruturação e rápido crescimento não planejado.

A Universidade Estadual de Maringá após ter sido criada, sai do período da idéia para a realidade. O passo seguinte é o de sua implantação e estruturação.

As Faculdades funcionavam de forma isolada. Existiam sete cursos em funcionamento, as instalações físicas eram alugadas e os recursos financeiros escassos. A Universidade neste momento caracteriza-se pela busca de uma forma organizacional que possibilitasse o agrupamento das Faculdades.

Enquanto a Universidade buscava se estruturar organizacionalmente, os cursos foram sendo criados num intenso ritmo de crescimento, porém de forma não planejada. A criação de cursos se desenvolveu de maneira independente da estrutura porque os grupos de profissionais, no caso os professores, além de se articularem no interior das faculdades, tinham o suporte institucional delas.

No processo de criação dos cursos, o grupo de professores do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, mais especificamente dos cursos de Engenharia Civil, Engenharia Química e Matemática pretendia provê-los com professores titulados perseguindo modelo de universidades como da UNICAMP. Esta estratégia pretendida não surtiu os efeitos desejados, talvez por razões de ordem histórica e cultural da região, ficando a opção de contratação de professores graduados e especialistas, na sua maioria.

Enquanto a Universidade procurava se firmar como instituição universitária, a dependência dos recursos do Governo do Estado e a não liberação destes recursos no momento oportuno fez com que se instalasse um processo de endividamento crescente.

Se os recursos eram escassos, o espaço físico era o grande problema enfrentado pela Universidade nos seus primeiros anos de existência.

As Faculdades estavam instaladas em prédios alugados e dispersos havendo a necessidade de se buscar e concretizar o espaço comum. Existia a área destinada pela Prefeitura, porém era necessário iniciar as construções, o que demandava grande volume de recursos. Nestas circunstâncias a administração da Universidade escolhe como alternativa e decide por construções pré-fabricadas como forma de encaminhar parcialmente a falta de espaço físico e ao mesmo tempo tomar posse da área a ela destinada.

Este período pode ser caracterizado pela tentativa de se criar algumas condições mínimas de sobrevivência e funcionamento da Universidade, procurando se firmar com características regionais independentemente das condições de seu desenvolvimento oferecido pelo Governo do Estado.

1974 - 1976 - Reestruturação Institucional, Administrativa e Saneamento Financeiro.

O período anterior que teve como característica o crescimento da universidade de maneira não planejada, deixou problemas tanto institucionais como financeiros a serem resolvidos neste período.

O processo de implantação e consolidação da Universidade, e a falta de recursos que deveriam ser enviados pelo Governo do Estado, deixou a Universidade mergulhada em forte crise financeira. Existia a necessidade de ser reconhecida pelo Governo Federal, os Estatutos estavam aprovados de forma provisória pelo Governo do Estado e a estrutura organizacional já não atendia mais o volume de atividades desenvolvidas.

Neste período assume a reitoria o Prof. Rodolfo Purpur. Ao assumir a administração da Universidade, face os problemas que tinham que ser solucionados, centraliza as decisões em suas mãos e dá início ao processo planejado de administração.

Os cursos a serem criados sofrem uma mudança no ritmo de crescimento. O processo de convencimento passa a ser mais difícil e inicia-se a visão de se consolidar os cursos criados no período anterior (reconhecimento da Universidade e dos cursos).

Com a necessidade de se reconhecer os cursos junto ao Conselho Federal de Educação, surge o problema de titulação dos docentes. Neste sentido, por ser um problema a ser resolvido a longo prazo, a Universidade deveria apresentar pelo menos alguma orientação e intenção de investir em formação de docentes. Surge então algumas formas de incentivo para motivar os docentes a realizarem cursos de pós-graduação.

A estrutura organizacional proposta é adequada ao prescrito na Lei 5540/68 e é implantada a reforma

universitária de acordo com o estabelecido pelo Ministério da Educação. Na implantação da reforma universitária as Faculdades e o Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas são extintos, sendo criados os Centros como unidades universitárias.

Diante do quadro apresentado, o maior problema a ser resolvido e que determinava a solução dos demais era a solução da crise financeira. A administração central procurou então resolver o problema internamente no sentido de demonstrar austeridade e eficiência administrativa, e posteriormente envolver a comunidade externa.

O período se caracteriza no primeiro momento, pela busca de soluções a problemas de ordem financeira, estrutural e de espaço físico não resolvidos durante o período anterior, para em momento seguinte procurar o avanço e consolidação da Universidade.

A estratégia predominante do período foi a Planejada, onde a administração central delineou e concretizou os objetivos a serem atingidos apesar do ambiente adverso no primeiro momento, quando o Governo do Estado relutava em assumir as dívidas da Universidade. Posteriormente o Governo assume as dívidas e, com esse posicionamento foi possível delinear e definir a estratégia do período seguinte.

1976 - 1986 - Crescimento Planejado e Dirigido pela
Administração Central.

As conseqüências da crise financeira provocaram uma alteração na orientação das decisões da Universidade. As decisões deixam de ter a visão empreendedora para terem a "análise racional" como elemento orientador.

Neste período altera-se os critérios orientadores para a criação de novos cursos. O que antes representava a necessidade do número de cursos - número de cursos suficientes para a criação e consolidação como universidade - passa a existir a busca pela diversidade, ou seja, cursos que atendam as aspirações da comunidade. O processo de criação de cursos torna-se mais complexo. O convencimento torna-se mais difícil (p.ex. criação do curso de agronomia). A tônica dominante passa ser a consolidação e melhoria da qualidade dos cursos existentes, como se pode verificar na diminuição no ritmo de criação de cursos (gráfico 1).

A Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Pesquisa foi o caminho determinante no delineamento das ações futuras da Universidade.

A preocupação em se ter pessoal titulado nasceu com a Universidade. Os criadores procuraram dar esta característica ao darem prioridade de contratação a professores titulados (ex: Departamento de Física, Química, Matemática, Engenharia Civil, Engenharia Química).

No período de saneamento financeiro (1974 - 1976) houve uma perda do esforço feito anteriormente, com a diretriz estabelecida pela Administração Central em reduzir custos. Neste período muitos professores titulados foram desligados. Posteriormente, durante o processo de reconhecimento da Universidade aflora a necessidade de se enfatizar a titulação do pessoal. Desencadeia-se então o programa de qualificação de pessoal na Universidade.

Num primeiro momento, o programa visava demonstrar ao Ministério da Educação que a Universidade teria condições de qualificar o seu pessoal a médio e longo prazo. Num segundo momento, esta cultura foi incorporada e se cristalizou na elaboração do primeiro Plano Global de Desenvolvimento (1980-1982) quando se definiu que a Universidade manteria em cursos de pós-graduação, 15% do seu corpo docente.

Esta diretriz está sendo cumprida ao longo dos anos, tendo a Universidade se mantido próximo da meta estabelecida apesar das restrições impostas pelo Governo do Estado em forma de controle nas contratações.

Como resultado do esforço, a pesquisa começou a se desenvolver na Universidade sendo incorporada como encargo normal das atividades docentes. Como alguns exemplos pode-se citar a formação de grupos de pesquisa bem sucedidos como o grupo "Stevia" que desenvolveu a tecnologia de extração de açúcar não calórico de uma planta nativa, e o "NUPÉLIA" Núcleo de Pesquisa Ictiológica, Limniológica e Aqüicultura que desenvolve projeto de levantamento do impacto ambiental da

formação do lago de Itaipú. Estes grupos tem como ponto comum a origem de suas pesquisas em dissertações de mestrado e teses de doutorado que posteriormente tiveram seqüência na Universidade.

A estrutura organizacional caracteriza-se pela sua adequação às atividades desenvolvidas. Num primeiro momento apresenta-se verticalizada, tendo como subdivisões administrativas a Superintendência Administrativa e a Superintendência Acadêmica. No momento seguinte, inicia-se o processo de horizontalização, criando-se as Pró-Reitorias de Administração, de Ensino e Pesquisa e a de Extensão.

A distribuição dos recursos financeiros é controlada pela Assessoria de Planejamento que utiliza o Orçamento como instrumento de planejamento e a alocação do espaço físico é feita de maneira planejada, seguindo o definido no plano diretor, com instalações definitivas.

1987... - Transição do crescimento planejado para o processo político.

A Universidade Estadual de Maringá ao ser criada estava em curso a implantação da reforma universitária iniciada pelo Governo Federal, em 1968.

Dentro desse cenário a Universidade era mantida e dirigida pelo Governo do Estado tendo como ponto característico a escolha do Reitor pelo Governador do Estado dentre uma lista sêxtupla eleita pelo Conselho Universitário.

Em 1980, tendo como bandeira da mobilização salarial, inicia-se na Universidade um movimento que questionava o sistema universitário vigente no estado. Este movimento cresce no interior das universidades estaduais e especificamente na Universidade de Maringá, quando em 1986, como consequência das pressões, é conseguido junto ao Governo do Estado a garantia das eleições diretas para Reitor.

Com a realização da primeira eleição direta para Reitor, inicia-se um novo ciclo na Universidade. São alteradas as formas de relação com o Estado. O que antes era visto como obrigação do Estado - dar sustentação ao dirigente que era indicado por ele - surge agora numa nova dimensão. O dirigente passa a ter necessidade de se impor politicamente para receber esta sustentação, acentuando assim a necessidade de se ter maior habilidade política por parte do dirigente. Como consequência, a Universidade passa a ter necessidade de alterar sua forma de atuação em relação à comunidade.

No âmbito interno também se altera a forma de interrelação dos grupos. Com a alteração do processo de escolha do Reitor de nomeado para eleito, internamente também existe alterações significativas na ocupação de cargos diretivos. Os cargos que antes eram de nomeação pelo reitor também passam a ser preenchidos através de eleição direta, aumentando assim a intensidade do jogo político dos grupos no sentido de ocupação de cargos que possibilitam a implementação de suas idéias (arena política).

Este período pode ser caracterizado, num primeiro momento, como o processo de aprendizagem da Universidade na convivência da luta política no delineamento da sua estratégia.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES SOBRE A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

No período de implantação da Universidade (1970 - 1974) houve a predominância de grupos formando as estratégias. O modo de formulação caracterizou-se como **empreendedor** controlado por um grupo de professores do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, inicialmente, frouxamente articulado mas que em momento certo soube fazer suas coalizões.

A comunidade apoiava a iniciativa do grupo de implantação da Universidade. A colonização da região já estava consolidada. Conforme visão do Prefeito Municipal, Adriano José Valente, com a implantação da Universidade, a cidade e região teriam um grande salto de desenvolvimento.

O ambiente externo era propício. O Governo Federal promovia a reforma universitária, e a nível estadual o Governo do Estado aceitava a interiorização do ensino superior iniciado em governo anterior (Moysés Lupion 1956 - 1961). No campo da Economia, o país vivia o período do "Milagre Econômico".

O grupo empreendedor sonhava com uma grande universidade (fenômeno semelhante ocorria no Estado de São Paulo com a criação da Unicamp). Neste sentido a estratégia

pretendida pelo grupo era de se construir uma universidade que buscasse a excelência acadêmica. Foram contratados na época da criação da Universidade professores titulados, e em tempo integral, especificamente nos Departamentos de Física, Química e Matemática, apesar de na época ainda a Universidade remunerar os demais docentes por hora/aula. Porém, talvez por fatores culturais, financeiros e conjunturais não possibilitaram a realização desta estratégia.

O processo de formação de estratégias neste período teve diferentes atores, com diferentes preocupações e agindo de forma desarticulada. As demandas acadêmicas foram patrocinadas por atores individuais ou por grupos, e concentravam-se basicamente, na questão de criação de cursos.

Enquanto a estratégia de criação de cursos na Universidade foi patrocinada pelos grupos de profissionais, no caso os professores, as estratégias que envolviam a busca de recursos eram delineadas pelo Reitor de forma aparentemente isolada. A definição organizacional ficou a cargo de uma Comissão nomeada pelo Governador do Estado. A definição das construções teve como base projeto elaborado por arquitetos contratados pela Prefeitura Municipal, e que não foi realizado.

O Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, através do grupo de criação da Universidade, controlou as ações da Universidade no sentido de liderar a posição de se ter a excelência acadêmica, enquanto tinham o seu líder forte o Prof. Flávio Pasquinelli.

A partir do momento em que o Prof. Flávio Pasquinelli foi perdendo o controle das ações com a nomeação de José Carlos Cal Garcia, como reitor, o Instituto de Ciências Exatas perde o domínio das ações e se inicia o processo de crescimento da área de Ciências Biológicas.

O ambiente externo foi representado principalmente pelo Governo do Estado do Paraná. O Governo do Estado, ao criar a Universidade, tinha como compromisso a liberação de recursos suficientes para a sua consolidação, o que não ocorreu. Este fator pode ser explicado pela instabilidade política que ocorre no Estado, tendo se iniciado pela destituição do Governador Haroldo Leon Peres, que era de Maringá e a posterior troca de três governadores em um período de governo. Com a falta de liberação de recursos a Universidade foi mergulhando em dívidas cujo processo se agravou no final de 1974. A estratégia pode ser caracterizada como desconexa através de grupos conduzindo um processo de crescimento rápido não planejado.

Enquanto o período de implantação e estruturação se caracterizou por estratégias emergentes patrocinadas por grupos, o período seguinte 1974 - 1976, caracterizou-se por estratégias deliberadas dirigidas pela Administração Central.

O Reitor Rodolfo Purpur ao assumir a gestão da Universidade, encontrou-a mergulhada em uma crise institucional e financeira. Em razão disso, centralizou as decisões em suas mãos, e a partir daí dirigiu as ações da Universidade de maneira deliberada sendo que os objetivos estabelecidos foram atingidos o que caracterizou as

estratégias pretendidas em estratégia realizadas ou seja: a Institucionalização foi atingida com a aprovação dos Estatutos e Regimento pelo Governo do Estado em 1975 e o Reconhecimento da Universidade pelo Governo Federal em 1976. A dificuldade financeira foi superada com o Governo do Estado assumindo, em 1976, o pagamento das dívidas contraídas no período anterior, o de implantação. Para conseguir tal objetivo, buscou envolver a comunidade para pressionar o Governo Estadual no sentido de assumir as dívidas da Universidade. A estratégia usada surtiu resultados.

A crise financeira existente fez com que aumentasse o poder da administração central da Universidade. As decisões foram centralizadas nas mãos do reitor. Os rumos que até então vinham sendo tomados no sentido de se procurar a excelência acadêmica dão lugar a direções de cunho essencialmente empresarial de corte de recursos.

O período pode ser caracterizado pela transição da característica de formulação de estratégias no modo empreendedor para o modo de planejamento. As estratégias são caracterizadas como do tipo planejado, onde intenções precisas e articuladas pela liderança central, apoiada em controles formais procura assegurar a sua implementação sem surpresas num ambiente benigno, controlável ou predizível.

No período seguinte (1976 - 1986), seguindo ainda as características do período anterior, procurou-se retomar o enfoque acadêmico, emergindo o conceito que a Universidade somente teria característica predominantemente acadêmica a partir do momento que tivesse em seu quadro funcional recursos

humanos qualificados via pós-graduação. Neste sentido a Administração Central delineou a estratégia de formação de recursos humanos no Plano Global de Desenvolvimento 1979 - 1982 e no Plano Anual de Capacitação Docente iniciado em 1982. Este Plano definia que a Universidade manteria em Pós-Graduação, 15% do corpo Docente, foram alterados critérios de afastamento (por exemplo, o Docente que se afastasse receberia salário da Universidade acrescido de Bolsa da CAPES). A estratégia de formação de Recursos Humanos tem sido realizada apesar da limitação de recursos por parte do Governo do Estado, limitando as contratações de pessoal.

A partir de 1982, com o retorno dos professores que se afastaram para cursar mestrado e doutorado, a Universidade foi passando lentamente da visão empreendedora, implantada no período de reestruturação institucional, administrativa e saneamento financeiro (1974 - 1976) onde a administração central tinha como preocupação central a racionalidade, ou seja ênfase nos meios, para uma característica acadêmica onde a pesquisa passa a ser incorporada como atividade normal. Este processo, embora lento, ainda conduzido pela Administração Central é resultado da estratégia pretendida na área de Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento da Pesquisa.

Neste sentido, a Administração Central criou mecanismos de incentivo para a qualificação do pessoal e desenvolvimento da pesquisa. Facilitou, assim, o surgimento de grupos de excelência dentro da Universidade que a caracterizam externamente também como Instituição de pesquisa, com destaque para as áreas de Ciências Biológicas, Exatas e de Tecnologia, como exemplo pode-se citar o Projeto "Stevia" e o "NUPELIA"-

Núcleo de Pesquisa Limniológica, Ictiológica e Aqüicultura.

Na Universidade Estadual de Maringá ocorreram mudanças rápidas no contexto administrativo, como exemplo pode-se citar o processo de informatização, composição dos órgãos da Reitoria, onde as decisões eram tomadas pela administração central. Por outro lado, no que se refere a decisões colegiadas as mudanças têm ocorrido mais lentamente, como por exemplo as decisões que se referem a alterações de currículos de curso, ou no caso de mudança do Estatuto que vem sendo discutida há pelo menos oito anos; nesse último caso, ocorreram no máximo alterações em alguns artigos como forma de eleição do Reitor ou a composição dos órgãos de deliberação superior, sem no entanto possibilitar uma mudança estrutural significativa principalmente no que se refere à estrutura de poder.

A partir de 1986 a Universidade passou por um processo de mudança elegendo diretamente o Reitor. Inicia-se então, uma busca de novos caminhos, tendendo para uma passagem de uma Instituição dominada pela Tecocracia com característica empresarial, para uma Instituição política com característica acadêmica. O período pode ser caracterizado pelo domínio da tecnocracia, tendendo para a transição em transformar-se em instituição política.

O período de transição teve um momento importante em 1986, quando a comunidade universitária elegeu diretamente o Reitor e o Governo do Estado acatou a decisão das eleições e nomeou o reitor eleito, alterando assim o processo anterior de

indicação do reitor que era feito pelo Conselho Universitário, em forma de lista sêxtupla, cabendo ao Governador do Estado a escolha de um dos nomes. A partir deste momento, a Universidade inicia o processo de busca de novos caminhos onde passou-se a enfatizar o caráter público da Universidade, filosofia implementada pela administração central e que refletiu-se na elaboração do Segundo Plano Global da Universidade para o período 1989-1992.

CAPÍTULO 7

A SAGA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

Ao longo do presente trabalho foi possível identificar eventos que caracterizaram o nascimento e desenvolvimento da Universidade Estadual de Maringá.

A origem da Universidade Estadual de Maringá seguiu os mesmos caminhos da maioria das universidades brasileiras, originando-se de algumas faculdades isoladas para depois se constituírem em universidade.

A região de influência da Universidade Estadual de Maringá é de colonização recente, - menos de 50 anos - com características de formação pioneira, baseada economicamente na agricultura e cuja população bastante heterogênea procede em grande parte da zona rural.

Na época de criação da Universidade a região estava em fase de forte desenvolvimento econômico baseado na cultura do café.

O processo de criação da Universidade surge com base em um grupo de professores no interior da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, inicialmente desarticulados, tendo somente como ponto de ligação, o ideal de constituir uma universidade para atendimento da cidade e região.

Gradativamente este grupo faz suas coalizões com políticos da cidade e especialmente encontram apoio do Prefeito Adriano José Valente, e juntos passam a pressionar o Governo do Estado para a criação da Universidade. Em 1970 o Governador Paulo Pimentel assina o Decreto de criação da Universidade.

O processo de criação da Universidade pode ser explicado como a resultante de um esforço coletivo de um pequeno grupo surgido no interior das faculdades e posteriormente o Prefeito Municipal, Adriano José Valente, além de apoiar o grupo, integra-o em um contexto maior de envolvimento da comunidade.

Nesse sentido o que era idéia inicial de um pequeno grupo passa a ser incorporado pela comunidade. O processo resultante surge em forma de pressão da comunidade que demonstra ao político - Governador do Estado - que quer determinada decisão e ação.

O passo seguinte é o de consolidar a decisão tomada pelo Governo do Estado. O processo de consolidação resulta em estratégias desconexas. Inicialmente a Universidade se lança a criar cursos. O número suficiente de cursos em diferentes áreas de conhecimento é um requisito exigido pelo Ministério da Educação para reconhecer a Universidade. Os cursos foram sendo criados sem planejamento prévio, caracterizando assim a forma **empreendedora** no estabelecimento desta estratégia. O que importava no momento era o crescimento, independente das condições que existiam. Convém ressaltar neste momento, que o Governo do Estado, apesar de

ter criado a Universidade, não repassou os recursos suficientes para o seu desenvolvimento. As dificuldades financeiras portanto, eram grandes.

Outra característica implementada no momento foi a de se procurar contratar recursos Humanos qualificados. Com esta diretriz procurou-se dar uma visão acadêmica na constituição da Universidade, e são implementadas ações neste sentido. Em 1971 são contratados professores com título de mestre e doutor, especificamente para os cursos do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas.

Enquanto a Universidade procurava se consolidar do ponto de vista acadêmico a estrutura organizacional vai se delineando por outros caminhos. O Governo do Estado nomeia uma comissão presidida pelo Prof. Flávio Pasquinelli e composta pelos Diretores e Vice Diretores das Faculdades. O objetivo é de se criar uma estrutura que possibilite a agregação das faculdades. O resultado final do trabalho é a aprovação do Estatuto provisório pelo Governo do Estado, e em 1971 é nomeado o Prof. José Carlos Cal Garcia, diretor da Faculdade de Direito, como primeiro reitor. A decisão do Governador contraria a expectativa dos membros da comissão e do próprio grupo criador da Universidade que tinham como certa a nomeação do Prof. Flávio Pasquinelli como primeiro Reitor.

O grande desafio de José Carlos Cal Garcia era constituir a universidade física, isto é, transformar o Decreto do Governador em uma realidade. A comunidade sabia que havia sido criada uma universidade em Maringá mas ao mesmo tempo não via esta universidade.

A Prefeitura Municipal havia apresentado ao Governador um plano piloto elaborado pelos arquitetos Jaime Lerner, Domingos Bongestabs e Marcos Prado. Este plano piloto previa fazer da Universidade o centro de todos os acontecimentos de Maringá. Estavam previstos cinemas de arte, teatro, museu e ginásios de esportes. Anunciava-se que a Universidade de Maringá seria diferente das demais universidades do Estado. O projeto piloto era audacioso e exigia um grande volume de recursos.

O Governo do Estado não repassou os recursos necessários para a execução do plano. A falta de recursos pode ser explicada pelo contexto político estadual que não favoreceu. Houve troca de três governadores no período. A instabilidade política se inicia com a destituição do Governador Haroldo Leon Peres que era de Maringá.

Pelo lado do Município também o ambiente não favoreceu pois o Prefeito que se seguiu a Adriano José Valente - Silvio Magalhães Barros - também não deu o seu apoio à Universidade.

A estratégia pretendida pelo Prefeito Adriano Valente e pelo Reitor José Carlos Cal Garcia tornou-se irrealizada.

Com a falta de recursos para a elaboração do plano piloto a Universidade começa a ter problemas de espaço físico para abrigar os novos alunos que ingressavam nos cursos que estavam sendo criados em ritmo veloz. Tinha ainda como agravante que as faculdades absorvidas pela Universidade também não possuíam espaço físico próprio. Excetuando-se a

Faculdade de Ciências Econômicas, as demais faculdades estavam instaladas em prédios alugados.

A Reitoria pressionada por esse problema a resolver, tendo necessidade também de ocupar a área a ela destinada pela Prefeitura Municipal, e necessitando ainda mostrar à comunidade que a Universidade existia de fato, define a estratégia de ocupar o Campus com construções pré-fabricadas. A decisão tomada foi a alternativa encontrada para resolver a situação a baixo custo.

Enquanto se procurava resolver os problemas administrativos os cursos iam sendo criados inclusive alguns deles já se apresentavam de alto nível com corpo docente altamente qualificado como por exemplo os cursos de Engenharia Civil e Engenharia Química, ambos do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas. Além de se procurar contratar professores qualificados a Universidade procura, através de convênios, qualificar seu corpo docente em instituições de renome nacional como exemplo a PUC do Rio de Janeiro na área de Matemática e a COPPE do Rio de Janeiro na área de Engenharia Química. Foi neste período que muitos dos atuais professores iniciaram o seu curso de doutoramento para posteriormente retornarem à Universidade e iniciarem linhas de pesquisa, como por exemplo o curso de Engenharia Química.

Diante deste cenário e da diretriz seguida pela Universidade no seu período de implantação agravada pela ausência de recursos que deveriam ser repassados pelo Governo do Estado, a Universidade entra em um processo de endividamento que vai se agravando a partir de 1973.

Em 1974 toma posse o novo Reitor, Prof. Rodolfo Purpur. O novo reitor, diante do cenário existente, centraliza as decisões na administração central e passa a gerenciar a Universidade com uma característica empresarial, e estabelece como metas iniciais, o saneamento financeiro, o reconhecimento e a insititucionalização da Universidade. Estas estratégias pretendidas se realizam nos anos de 1975 e 1976, com o Governo do Estado saldando as dívidas e aprovando de forma definitiva o Estatuto, e com o Governo Federal reconhecendo a Universidade.

Com a primeira fase das suas metas consolidadas a Reitoria começa a delinear o crescimento planejado da Universidade. Os cursos são criados sob uma nova visão, ou seja de se atender as expectativas da comunidade como por exemplo os cursos de zootecnia e posteriormente de agronomia. Inicia-se a elaboração de um novo plano diretor para as construções da Universidade. A elaboração deste plano é concluída em 1979 e inicia-se as construções definitivas.

Nota-se nesta fase uma mudança na concepção de universidade pela Administração Central. Na gestão de José Carlos Cal Garcia predomina a vontade de crescer, característica implementada pelos grupos de acadêmicos, os professores, através do processo de criação de cursos; tal crescimento alia-se a preocupações acadêmicas através da procura de se contratar pessoal qualificado e dar qualidade aos cursos. Na gestão seguinte, Rodolfo Purpur, pressionado pela crise que se havia instalado na Universidade, centraliza as decisões e reduz custos mesmo à custa da perda da visão

acadêmica que vinha se desenvolvendo. Ao longo da sua gestão muitos dos professores titulados são desligados, alguns por iniciativa própria, outros por iniciativa da universidade.

A perda de professores titulados é sentida logo em seguida (1976) ao processo de reconhecimento da Universidade. O Ministério da Educação passa a exigir corpo docente com titulação. Como o processo de titulação do pessoal exige investimentos a longo prazo, a Universidade necessita demonstrar ao Ministério da Educação vontade neste sentido. Inicia-se então o oferecimento de incentivos aos docentes para ingressarem em cursos de mestrado e doutorado. Partindo deste ponto é que se delineou a estratégia de formação de recursos humanos da Universidade: inicialmente desarticulado, sem uma política definida e respondendo a uma pressão externa. Posteriormente, no 1º Plano Global de Desenvolvimento da Universidade (1979 - 1982), é que se começa a delinear uma política de formação de recursos humanos.

Enquanto isso, a visão tecnocrática que teve origem interna na crise financeira em 1974, foi se cristalizando na administração central. Os reitores que se seguiram não alteraram a estrutura da equipe de trabalho montada na gestão de Rodolfo Purpur. Pelo lado acadêmico, grupos de excelência foram se formando nas suas áreas de atuação, alguns deles recebendo apoio da Administração Central, e outros se formando independentemente desta ação.

A base de formação destes grupos é resultado da estratégia de formação de recursos humanos implementada pelos departamentos. Com o retorno dos docentes que se afastaram

para realizar cursos de pós-graduação a nível de mestrado e doutorado, e pelo predomínio de contratação de professores titulados (mestres e doutores), começam a surgir naturalmente áreas de excelência na Universidade, representadas por grupos, alguns deles com características interdepartamentais como o grupo do Projeto Stevia que desenvolveu a tecnologia de produção de adoçante natural extraído da planta "Stévia Rebaudiana Bert Bertoni", planta nativa da região de fronteira do Brasil com Paraguai. Outro exemplo é o grupo NUPÉLIA - Núcleo de Pesquisas Limniológicas, Ictiológicas e Aqüicultura - que teve origem em um projeto de estudos para análise do impacto ambiental da construção do lago da Hidroelétrica de Itaipú.

Na área de Engenharia Química também passam a existir grupos constituindo áreas de excelência como por exemplo o da exploração do lixo para desenvolver adubo e outros derivados.

Estes grupos foram se formando espontaneamente como resultante de pesquisas de dissertação ou teses originadas nos cursos de Pós-Graduação realizados por seus componentes.

Em 1986, com a eleição direta para reitor, a Universidade começa a plasmar nova fase no delineamento da sua estratégia. A eleição direta para reitor foi a concretização de um processo que se iniciou em 1980 quando se começa a discutir as universidades no Estado do Paraná. Como resultante desta discussão o Governo do Estado aceita a eleição direta para reitor das Universidades Estaduais.

Com a posse do Reitor eleito, inicia-se uma nova visão na administração da Universidade. A equipe administrativa é totalmente alterada. O domínio da tecnocracia passa a ser ocupado pelo jogo político.

Esta nova fase na definição da estratégia da Universidade pode ser explicada pelos seguintes pontos significativos: Do ponto de vista interno, ao longo dos anos a composição do corpo docente foi se alterando, passando pela diminuição do número de graduados e aumento do número de mestres e doutores. Com o pessoal melhor qualificado o processo de doutrinação e afiliação profissional torna-se mais presente acarretando assim um acirramento do jogo político. Aliado a este acontecimento interno o ambiente externo influenciou com a abertura política, o desenvolvimento de grupos de pressão que passam a lutar contra a administração da Universidade. Por outro lado, a nível nacional desencadeia-se a discussão sobre a forma como as universidades são gerenciadas.

A nível estadual a Universidade quebra um forte vínculo existente, que era a forma de indicação do Reitor: antes, o Governador nomeava o Reitor dentre seis nomes a ele indicados, hoje, o Reitor nomeado é aquele indicado pela comunidade universitária. Este processo de indicação do dirigente da Universidade tira do Governo do Estado um dos elos de comprometimento do Estado para com a Universidade que seria o de dar sustentação a um dirigente que ele havia escolhido.

Diante deste cenário altera-se o perfil do dirigente ideal para a Universidade. Do ponto de vista de relacionamento externo da Universidade, exige-se grande habilidade política na busca de recursos. Do ponto de vista interno exige-se grande habilidade de gerenciamento e distribuição de recursos escassos.

Ao longo deste estudo foi possível identificar eventos ocorridos na vida da Universidade Estadual de Maringá que podem ser classificados em três momentos importantes na formação de suas estratégias: no primeiro momento tendo como ponto condutor o modo empreendedor; no segundo momento o ponto condutor se caracterizou pelo modo planejado com o domínio da tecnocracia e por fim, o momento político onde grupos interagem na luta política tanto no sentido de implementar o seu posicionamento ideológico, como na luta pelos recursos escassos.

Diante da caracterização dos momentos que marcaram a formação de estratégia da Universidade pode-se concluir que existe a quase que total dependência em relação aos recursos encaminhados pelo Governo do Estado. Esta situação evidencia então que grande parcela das estratégias da Universidade são definidas fora dos seus limites, ou seja, são influenciadas por decisões externas a nível de Governo do Estado, ficando somente as decisões por julgamento profissional com alguma independência da influência externa.

De um modo geral o que ocorreu com a criação e desenvolvimento da Universidade Estadual de Maringá pode ser tomado como referência para uma explicação da formação de estratégias no contexto universitário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLISON, G.T. Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis. *The American Political Science Review*, V.63, n.3, p.689-718 september, 1969.
- ANDREWS, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- ANSOFF, H.I. *Estratégia Empresarial*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- , The Changing Shape of the Strategic Problem In: D.F. Schendel & C.W. Hofer (eds.), *Strategic Management*. Boston, Little Brown and Company, 1979.
- BALDRIDGE, J.V. *Power and Conflict in the University*. London, Wiley, 1971. BLACKER, J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, V.5, n.2, 1980.
- BLAU, P. Universidades como Organizações. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Porto Alegre, Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, V.2, n.2, jul/dez 1984.
- BRASIL, Ministério da Educação, *Sinopse Estatística do Ensino Superior, Graduação, Censo Educacional 1987*, Brasília, 1988
- BRAYDROOKE, J. & LINDBLOM, C.E. *Uma Estratégia de Decisão Social*, Rio de Janeiro, Zahar, 1972.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press, 1962.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G. and OLSEN, J.P. People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance. In: *Ambiguity and Choice in Organizations*. MARCH, J.G. and OLSEN, J.P. Oslo, Harald Lyche & Co., 1976.

FACHIN, R.C. Sobre a Formação de Estratégias Educacionais e o Papel do Conselho Estadual de Educação no Sistema Educacional do Rio Grande do Sul, Tese de Livre-Docência, Porto Alegre, Departamento de Ciências Sociais, UFRGS, 1976.

----- . Comentários sobre o artigo de Suzana Braga Rodrigues. In: Revista Brasileira de Administração da Educação, Porto Alegre, Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2(2), jul/dez, 1984.

FREDRICKSON, J.W. Strategic Process Research: Question and Recommendations. Academy of Management Review, V.8, n.4, p.565-575, 1983.

DURHAN, Eunice. A reforma da Universidade, Educação Brasileira. Revista do Conselho de Reitores, Brasília, ano VIII, n.18, 10o semestre de 1987.

GIANOTTI, J. A. - A reforma da Universidade, Educação Brasileira. Revista do Conselho de Reitores, Brasília, ano VIII, n.18, 10o semestre de 1987.

HALL, R.H. Organizações: Estrutura e Processo. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARDY, C. et alii. Strategy Formation in the University Setting. The Review of Higher Education, V.6, n.4, 1983.

HARDY, C. The Management of University Cutbacks: Politics, Planning and Participation. Canadian Journal of Higher Education, V.14, n.1, 1984.

----- . Models of Decision Making in a Canadian University, 1987, McGill University, xerox.

HOFER, C.W. & SCHENDEL, D.F. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, Minn. West Publishing, 1978.

HUNT, E.B. Apud Fredrickson(1983) Concept Learning: A Information Processing Problem. New York, John Wiley and Sons, 1962.

IPARDES - Fundação Edison Vieira. Paraná. 1990 Projeção da População. Curitiba, 1984.

- LEVY, A.R. *Estratégias em Ação*, S.Paulo, Atlas, 1986.
- LINDBLOM, Charles Edward. *O processo de decisão política*. Trad.de Sérgio Bath. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1981.
- LITTERER, J. *Introdução à Administração*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980.
- LORANGE, P. & VANCIL, R.F. *Strategic Planning Systems*. Englewood. Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1977.
- MARCH, J.B. & OLSEN, J.P., *Ambiguity and Choice*, Bergen, Universitetsforlaget, 1976
- MINTZBERG, HENRY. *Strategy-Making in Three Modes*. *California Management Review*, V.16, n.2, 1973.
- MINTZBERG, HENRY. *Patterns in Strategy Formation*, *Management Science*, V.24, n.9, 1978
- MINTZBERG, HENRY *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice- Hall, inc., 1979a
- *An Emerging Strategy of "Direct" Research*, *Administrative Science Quarterly*, V.24, 1979b
- *Steps on Research of Formation of Strategies*, Mc Gill University, april, 1979 (mimeo)
- MINTZBERG, HENRY and WATTERS, J. *The mind of the Strategist(s)*. *The Executive Mind*, Suresh Srivastara and Associates, Jossey-Bass Publishers, 1983.
- MINTZBERG, HENRY *Power in and around Organizations*. Inc. Englewood Cliff, Prentice Hall, 1983a
- MINTZBERG, HENRY and WATTERS, J. *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. *Strategic Management Journal*, 6:252-272, 1985
- MINTZBERG, H. & JORGENSON, J. *Emergent Strategy for Public Policy*, paper, presented at the J.J. Carson Series, University of Ottawa, september, 1986

MINTZBERG, HENRY The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy
California Management Review, V.30 N.1, 1987.

PARANÁ Secretaria Especial de Ensino Superior, Ciência e
Tecnologia. Política para Expansão do Ensino Superior do
Paraná. Curitiba, Imprensa Oficial, 1988.

PASCALE, R.T. & ATHOS, A.G. As artes gerenciais Japonesas, Rio
de Janeiro, Record, 1982

RAPOPORT, A. Lutas Jogos e Debates. Trad.Sergio Duarte
Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1980

QUINN, J.B. Strategies for change - logical incrementalism,
Homewood Irwin, 1980

RIBEIRO, DARCY A Universidade Necessária. Rio de Janeiro Paz
e Terra, 1982

RODRIGUES, S.B. Processo Decisório em Universidades. Teoria
III. Revista Brasileira de Administração da Educação, P.
Alegre, Editora da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, 2(2:31-56), Jul/Dez, 1984

STEINER, G.A. & MINER, J.B. Política e Estratégia
Administrativa Trad.José Ricardo Brandão Azevedo, S.Paulo
Interciência, 1977

SCHWARTZMAN, S. Ciência, Universidade e Ideologia. A política
do Conhecimento, Rio de Janeiro, Zahar, 1981

SIMON, Herbert. Comportamento administrativo: Estudo dos
Processos decisórios nas organizações administrativas.
Trad.Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro, Editora da
Fundação Getúlio Vargas, 1979.

TAYLOR, W.H., The nature of policy making in universities.
Canadian Journal of Higher Education, 1983, 13:77-32 apud
Hardy, 1983.

TREGOE, B.B. & ZIMMERMAN, J.W. A Estratégia da Alta Gerência O
que é e como fazê-la Funcionar. Trad. altensir Dutra. Rio de
Janeiro, Zahar, 1984

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ Plano Global de
Desenvolvimento 1980 - 1982, Maringá, 1980.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ. Relatório de Atividades de
Gestão outubro de 1978 a outubro de 1982. Maringá, 1982

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ. Relatório de Atividades de
Gestão outubro de 1982 a outubro de 1986. Maringá, 1986

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ Plano Global de
Desenvolvimento 1989 - 1991, Maringá, 1988.

WRAPP, H.E. God Managers don't make policy decisions. Harvard
Business Review, September-october, 1967

----- Bons gerentes não tomam decisão política. Coleção
Harvard de Administração. Editora Nova Cultural, 1987, 29-
50.

A N E X O S

ANEXO A

QUADRO DAS INSTITUICOES DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO PARANA E SUAS DATA DE CRIACAO

CRIACAO DATA DE	DECRETO	INSTITUICAO	MUNICIPIO
03/10/49	259	Escola de Musica e Belas Artes do Parana (Reconhecida em 22/12/54 Dec.36.627)	Curitiba
13/08/56	4.144	Fundacao Fac.Est.de Fil.Ciencias e Letras de Paranagua (Reconhecida em 30/09/64 Dec.54.355)	Paranagua
22/12/56	3.001	Fund.Fac.Est.de Fil.Cienc.e Letras de Uniao da Vitoria (Reconhecida em 31/07.67 Dec.61.120)	Uniao da Vitoria
17/06/59	23.829	Fac.Estadual de Filo.s.Cienc.e Letras de Jacarezinho (Reconhecida em 19/10/65 Dec.57.124)	Jacarezinho
17/11/59	26.298	Fundacao Fac.Estad. de Cienc. Economicas de Apucarana (Reconhecida em 03/01/68 Dec.62.041)	Apucarana
17/12/64	4.991	Fac.Estad.de Fil.Cienc.e Letras de Cornelio Procopio (Reconhecida em 21/06/72 Dec.70.745)	Cornelio Procopio
04/01/67	5.465	Faculdade de Educacao Musical do Parana (Reconhecida em 10/08/72 Dec.70.906)	Curitiba
18/07/67	5.593	Faculdade Estadual de Direito Norte Pioneiro (Reconhecida em 09/05/74 Dec.74.030)	Jacarezinho
15/07/68	5.804	Fund.Fac.Estadual de Fil.Cienc.e Letras de Guarapuava (Reconhecida em 17/01/74 Dec.73.494)	Guarapuava
28/01/70	18.109	Fundacao Universidade Estadual de Maringa (Reconhecida em 11/05/76 Dec.77.583)	Maringa
28/01/70	18.110	Fundacao Universidade Estadual de Londrina (Reconhecida em 07/10/71 Dec.69.324)	Londrina
28/01/70	18.111	Fundacao Universidade Estadual de Ponta Grossa (Reconhecida em 01/12/73 Dec.73.269)	Ponta Grossa
28/01/88	(*)2.352	Fundacao Universidade Estadual do Oeste do Parana	Cascavel, Toledo, Foz do Iguacu Marechal Candido Rondon
00/00/00	00.000	Fund. Fac.Est.de Fil.Cienc.e Letras de Campo Mourao	Campo Mourao

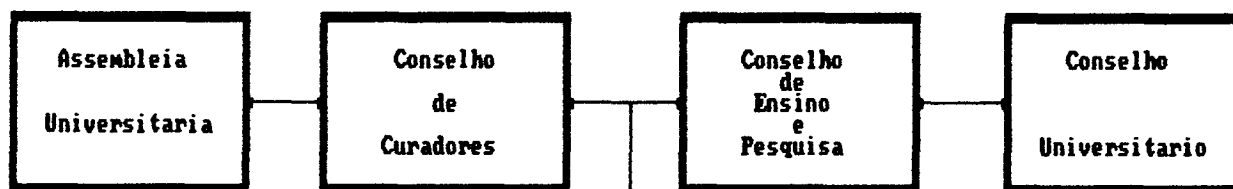
FONTE: ESTADO DO PARANA. Secretaria de Estado da Educacao, Departamento de Assuntos Universitarios, O Ensino Superior do Parana, Curitiba, 1985

(*) Diario Oficial do Estado do Parana

ANEXO B

Organograma da Universidade Estadual de Maringá em 1970

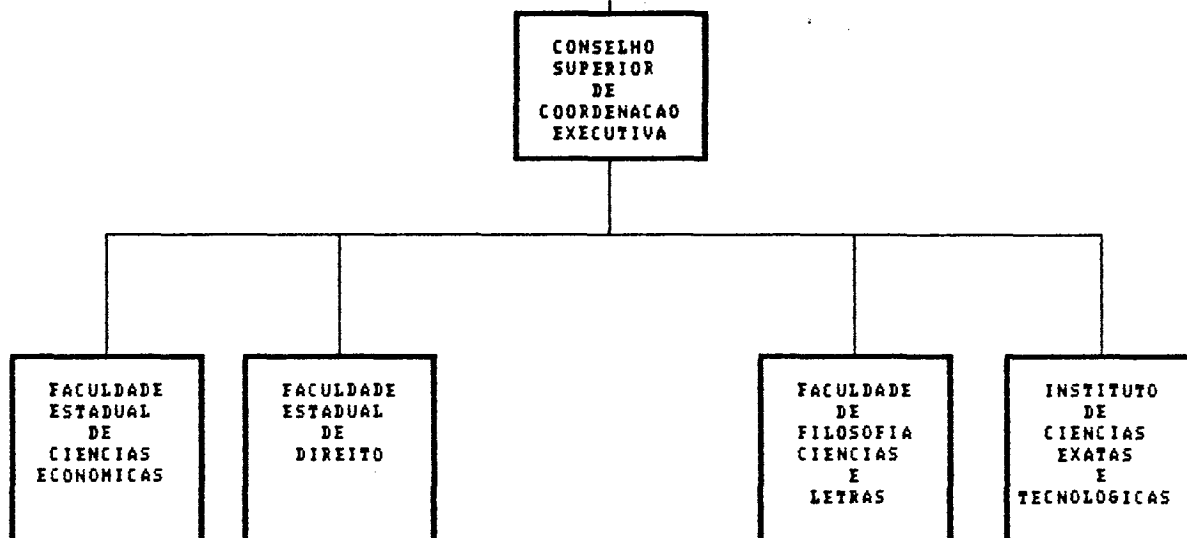
DELIBERACAO



DIRECAO



COORDENACAO



ANEXO C

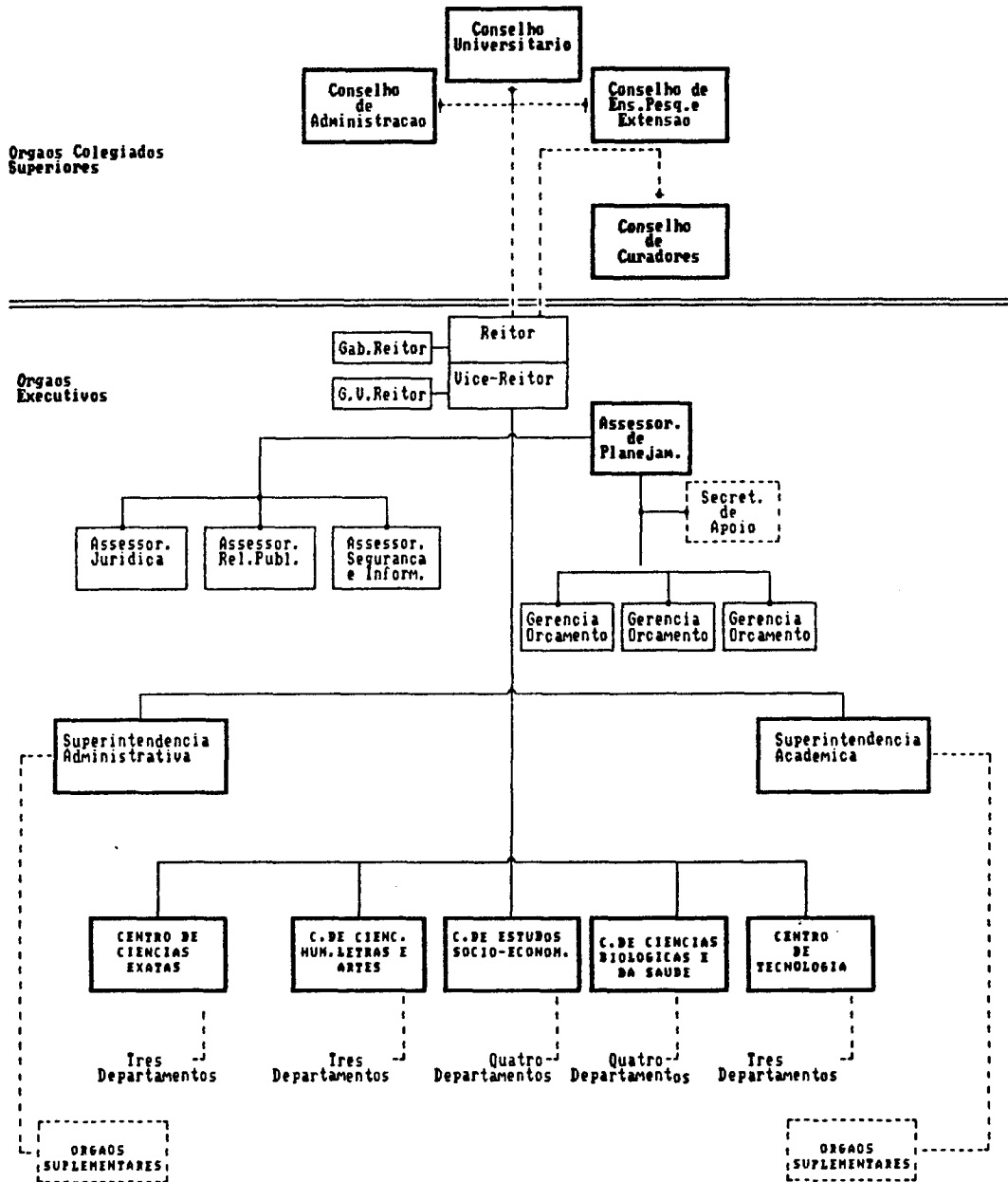
QUADRO DE COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DELIBERATIVOS SUPERIORES DA UEMA

ÓRGÃOS	ESTATUTO DE 1970	ESTATUTO DE 1975	ALTERAÇÕES DE 1988
COU	<ul style="list-style-type: none"> Reitor - Presidente Diretores dos Institutos Diretores ou Coordenadores das Faculdades Chefes de Departamentos Representante Discente 	<ul style="list-style-type: none"> Reitor Vice-reitor Coordenadores de Colegiado de Curso Diretores de Centro 1 Representante Estudantil de cada Centro 	<ul style="list-style-type: none"> Reitor Vice-reitor 1 Representante de cada Departamento 5 Representantes dos Funcionários 1 da Reitoria 2 das Unidades (Centros e Departamentos) 2 dos Órgãos Suplementares 1 Representante Estudantil de cada Centro
CEPE	<ul style="list-style-type: none"> 1 Representante de cada Instituto 1 Representante de cada Faculdade 1 Representante dos Professores Pesquisadores 	<ul style="list-style-type: none"> Reitor Vice-reitor Coordenadores de Colegiado de Curso Representantes Estudantis na proporção de 1/5 dos seus membros (os representantes estudantis deverão ser de Centros distintos) 	<ul style="list-style-type: none"> Reitor Vice-reitor Coordenadores de Colegiado de Curso Representantes Estudantis na proporção de 1/5 dos seus membros (os representantes estudantis deverão ser de Centros distintos)
CAD	Não previsto	<ul style="list-style-type: none"> Reitor Vice-reitor Diretores das Unidades 1 Representante Discente eleito na forma do Estatuto 	<ul style="list-style-type: none"> Reitor Vice-reitor Diretores das Unidades 1 Representante dos Funcionários 1 Representante Discente
CONSELHO DE CURADORES	<ul style="list-style-type: none"> Reitor - Presidente 4 Membros eleitos pelo Conselho Universitário 1 Membro da Secretaria de Educação e Cultura do Estado 1 Membro da Comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Representante das classes produtoras 1 Representante do Município indicado pela Câmara dos Vereadores 1 Representante do Estado indicado pela Secretaria de Educação e Cultura 3 Representantes indicados pelo Conselho Universitário 1 Representante discente eleito na forma do Estatuto 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Representante das classes produtoras com mandato de 2 (dois) anos Representante do Município, indicado pela Câmara de Vereadores, com mandato de 1 (um) ano 1 Representante do Estado, indicado pela Secretaria de Educação e Cultura 3 Representantes indicados pelo Conselho Universitário com mandato de 2 (dois) anos e não pertencentes a órgão de deliberação superior ou executivo 1 Representante discente eleito na forma do Estatuto
ASSEMBLÉIA UNIVERSITÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> Reitor - Presidente Membros do Conselho Universitário 1 Representante do Conselho de Curadores Secretário Geral da Universidade Outras Representações a serem fixadas no Regulamento Geral 	Não previsto	Não previsto

COU - Conselho Universitário; CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; CAD - Conselho de Administração.

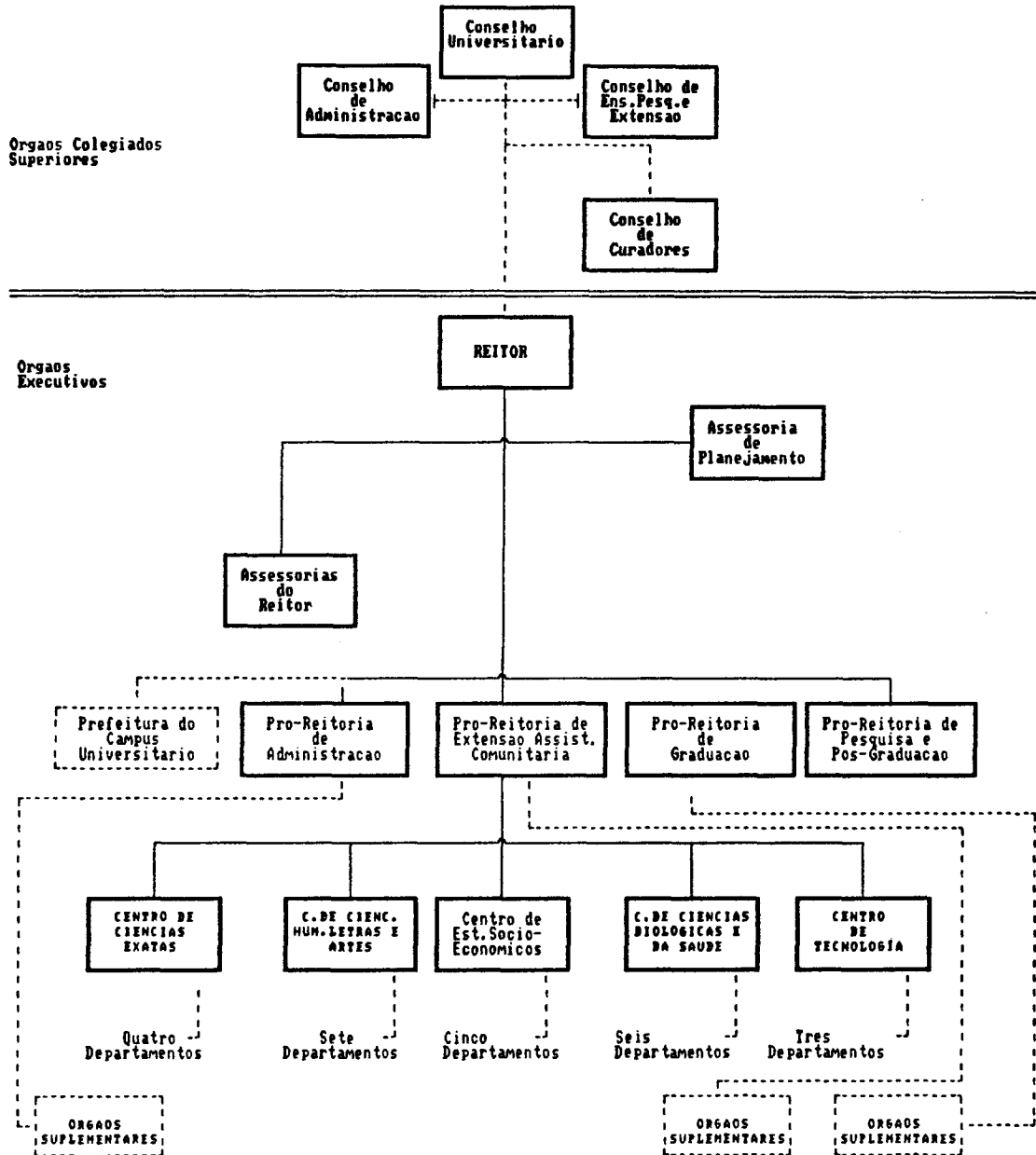
ANEXO D

Organograma da Universidade Estadual de Maringá
conforme Dec.532 de 30 de maio de 1975



ANEXO E

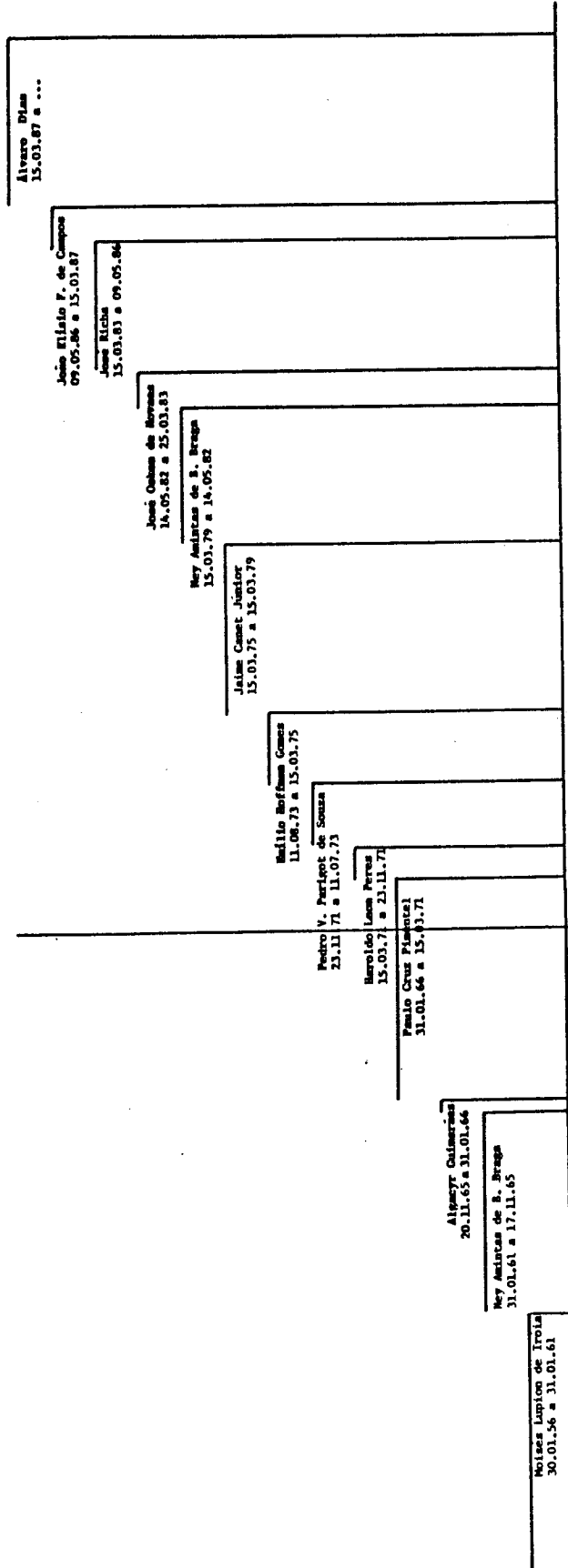
Organograma da Universidade Estadual de Maringá em 1988



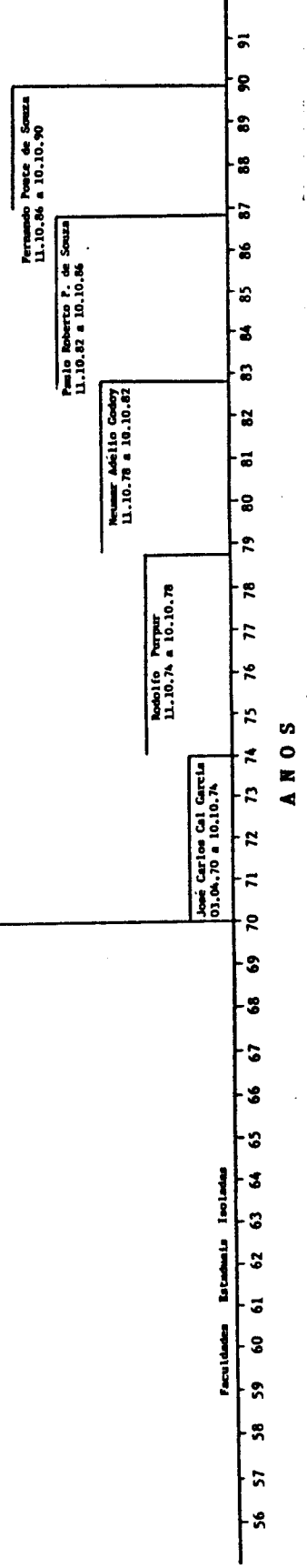
ANEXO F

Quadro dos períodos de governo no Estado do Paraná e de gestão dos reitores da Universidade Estadual de Maringá.

PERÍODOS DE GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ



GESTÃO DE REITORES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ



ANOS

ANEXO G

Quadro dos Períodos de Gestão dos Reitores e Períodos Estratégicos da Universidade Estadual de Maringá

