

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS DOS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO PARANÁ

AUTORA: ELIANE DE FÁTIMA RAUSKI

CURITIBA

FEVEREIRO DE 1999

**“ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS DOS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO
PARANÁ”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ.

PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES

PROF. DR. SERGIO BULGACOV

PROF. DR. HUMBERTO STADLER

PROF. DR. JOSÉ PEDRO STEINER

ELIANE DE FÁTIMA RAUSKI

**ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS DOS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO PARANÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado em Estratégia e Organizações da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

1999

*“Todo mundo tem a responsabilidade
de modelar o futuro da humanidade.
Devemos, portanto, contribuir o
máximo que podemos.”
(Dalai Lama)*

AGRADECIMENTOS

A realização desta Dissertação de Mestrado em Administração foi possível graças ao carinho e amizade dos que me cercam:

- A Deus pela minha existência.
- À minha mãe pelo exemplo de trabalho e perseverança.
- Ao Prof. Dr. Sergio Bulgacov que acima da qualidade de professor e orientador, é um ser humano “**humano**”, pelo incentivo e bom ânimo, a quem eu devo o fruto deste trabalho.
- A minha família pelo apoio e entendimento quando de minhas ausências e impaciências.
- Aos Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, Dr. João Carlos da Cunha e Dr. Humberto Stadler, pelo incentivo.
- Aos Professores, Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso, das Universidades Estaduais de Londrina, Maringá e Ponta Grossa pelo apoio e boa vontade, fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.
- A Professora Marilisa do Rocio Oliveira, amiga e incentivadora nos momentos difíceis.
- A minha amiga Rosemary pelo apoio e solidariedade.
- A todos os que colaboraram na realização deste trabalho e que acreditaram na sua realização.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E TABELAS		viii
LISTA DE QUADROS		ix
RESUMO		x
ABSTRACT		xi
1 INTRODUÇÃO		13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA		14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA		14
1.2.1 Objetivo Geral.....		14
1.2.2 Objetivos Específicos		14
1.2.3 Justificativa Teórica e Prática		15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA		17
2.1 SOCIALIZAÇÃO		17
2.1.1 Considerações a respeito do ensino da administração frente aos movimentos de integração internacional		22
2.2 AMBIENTE		26
2.2.1 Dimensões Ambientais		26
2.2.2 As Relações Interorganizacionais		28
2.2.2.1 Relações Interorganizacionais aos pares ou diáticas		29
2.2.2.2 Conjunto Organizacional		29
2.2.2.3 Redes Interorganizacionais		29
2.2.3 Análise Interorganizacional		30
2.2.4 O ambiente e a realidade organizacional		31
2.2.4.1 Diferentes perspectivas de análise das organizações		34
2.2.4.1.1 Estudos organizacionais na perspectiva macro analítica		36
2.2.4.1.1.1 Perspectiva evolucionista		37
2.2.4.1.1.2 Perspectiva institucionalista		40
2.2.4.1.1.3 Perspectiva desenvolvimentista		46
2.2.4.1.1.4 Perspectiva política ou poder		49
2.2.4.2 Estratégia e Escolha Estratégica		51
2.2.4.3 Tipologia da Adaptação		53
2.4 OBJETIVOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL		59
2.4.1 Modelos de eficácia organizacional		62
2.4.1.1 A abordagem dos objetivos		62
2.4.1.1.1 Objetivos oficiais e objetivos operativos		63
2.4.1.2 A abordagem de recursos de sistema		66
2.4.1.3 A abordagem de objetivos- recursos		69
3 METODOLOGIA		71

3.1 Problema De Pesquisa	71
3.2 Variáveis	71
3.3 Perguntas De Pesquisa	72
3.4 Apresentação Das Categorias Analíticas	73
3.4.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas do Estudo	73
3.4.2 Definição de Termos	74
3.5 Delimitação e Design da Pesquisa	76
3.6 População e Amostragem	78
3.7 Coleta de Dados	80
3.8 Análise dos Dados	83
3.9 Limitações da Pesquisa	86
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	87
4.1 Análise dos Dados do DAD-UEL	87
4.1.1 Descrição das Estratégias do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL)	87
4.1.2 Como Ocorre o Processo-de Formulação das Estratégias no Departamento de Administração da UEL	113
4.1.3 A Importância dos Indivíduos (Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso) na Determinação das Estratégias do DAD-UEL	116
4.1.4 A Importância dos Objetivos Organizacionais na Determinação das Estratégias	117
4.1.5 A Importância do Ambiente na Determinação das Estratégias	119
4.2 Análise dos Dados do DAD-UEM	134
4.2.1 Descrição das Estratégias do Curso de Graduação em Administração da Universidade de Maringá (UEM)	135
4.2.2 Como Ocorre o Processo-de Formulação das Estratégias no Departamento de Administração da UEM	147
4.2.4 A Importância dos Indivíduos (Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso) na Determinação das Estratégias do DAD-UEM	151
4.2.5 A Importância dos Objetivos Organizacionais na Determinação das Estratégias	152
4.2.6 A Importância do Ambiente na Determinação das Estratégias	155
4.3 Análise dos Dados do DAD-UEPG	165
4.3.1 Caracterização da Instituição e Descrição das Estratégias do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)	165
4.3.2 Como Ocorre o Processo-de Formulação das Estratégias no Departamento de Administração da UEPG	179
4.3.3 A Importância dos Indivíduos (Chefes de	

Departamento e Coordenadores de Curso) na Determinação das Estratégias do DAD-UEPG		183
4.3.4 A Importância dos Objetivos Organizacionais na Determinação das Estratégias		184
4.3.5 A Importância do Ambiente na Determinação das Estratégias		187
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		194
6 BIBLIOGRAFIA		210
ANEXOS		
Anexo 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI- ESTRUTURADA		214

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Diferentes Perspectivas de Análise das Organizações 34

**Figura 2: Relação de escolha estratégica e determinismo ambiental na
adaptação organizacional..... 55**

**Tabela 1: Efeitos dos 4 tipos organizacionais na Tipologia Determinismo-
Escolha nas variáveis Organizacionais 58**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Entrevistas Realizadas no DAD-UEL	79
Quadro 2: Entrevistas Realizadas no DAD-UEM	79
Quadro 3: Entrevistas Realizadas no DAD-UEPG.....	79
Quadro 4: Currículo DAD-UEL - 1992	91
Quadro 5 Currículo DAD-UEL - 1995	93
Quadro 6: Currículo DAD-UEM	138
Quadro 7 Currículo DAD-UEPG	168

RESUMO

Este estudo buscou descrever as estratégias adotadas pelos cursos de administração das Universidades Estaduais do Paraná (UEL, UEM e UEPG) e também verificar a importância do ambiente na determinação destas estratégias. O ensino deve ser repensado. É inconcebível pensar nos profissionais lançados no mercado como simples resultado de um processo produtivo sem um planejamento adequado. As pessoas responsáveis pelo aspecto didático-pedagógico devem estruturar o aprendizado para efetivamente colocar no mercado de trabalho profissionais competentes que atuem como agentes de mudança, uma vez que as Universidades são consideradas o “motor propulsor” das sociedades. O método utilizado foi o método comparativo de casos, com uso de múltiplas fontes de evidências. Os dados são de fonte primária (entrevistas semi-estruturadas) e secundária (documentos oficiais como atas de reuniões, relatórios de atividades Departamentais e programas das disciplinas), sendo que para sua análise foram empregados procedimentos descritivo-qualitativos, utilizando-se a técnica da análise documental e análise de conteúdo. Foram selecionadas para o estudo, três Instituições de ensino superior de Administração no Estado do Paraná, em razão de seu porte, localização e tempo de existência. Os dados obtidos apontam para uma influência pequena e indireta do ambiente nas estratégias em razão, principalmente, da estrutura das Instituições, que lançam mão de ações secundárias como forma de amenização do problema que se apresenta em duas das Instituições analisadas e uma forte influência ambiental, principalmente regional, em outra Instituição deste estudo.

ABSTRACT

This study looked for to describe the strategies adopted by the courses of administration of the State Universities of Paraná (UEL, UEM, UEPG) and also to verify the importance of the environment in the determination of these strategies. The teaching should be rethought. It is inconceivable to think in the professionals thrown in the market as simple result of a productive process without an appropriate planning. The people responsible for the pedagogic didactic aspect should structure the learning for indeed to place in the labor market competent professionals that act as change agents, once the Universities are considered " the motor propeller " of the societies. The method used was the comparative method of cases, with use of multiple sources of evidences. The data are of primary source (semi-structured interviews) and secondary (official documents as proceedingses of meetings, reports of departmental activities and programs of the disciplines), and for its analysis qualitative descriptive procedures were used, being used the technique of the documental analysis and content analysis. They were selected for the study, three institutions of administration higher education in the State of Paraná, in reason of its load, location and time of existence. The obtained data point for a small and indirect influence of the environment in the strategies in reason mainly of the structure of the institutions that you/they throw hand of secondary actions, as form of to soften of the problem that comes in two of the analyzed Institutions and a strong environmental influence, mainly regional, in another Institution of this study.

1 INTRODUÇÃO

Há muita discussão em torno da questão do desempenho do profissional lançado no mercado de trabalho pelas Instituições de ensino.

A intenção deste trabalho é discutir a questão das estratégias adotadas pelos cursos de Administração da UEL, UEM e UEPG, no processo de socialização formal que “compreende todo processo de preparação de uma pessoa para ocupar um cargo, desempenhar uma função específica, um papel específico em uma organização ou na sociedade, no sentido amplo”. (Maanen, 1992), em face às mudanças ambientais.

Ocorre que, a escolha estratégica está diretamente ligada com os objetivos organizacionais, portanto, se faz necessária a discussão de quatro tópicos distintos: ambiente, estratégia, objetivos e socialização.

Segundo Meyer e Brown, 1977 (Hall, 1984), o ambiente na época da formação organizacional é fundamental para a forma a ser assumida pela organização e para que essa forma persista ao longo do tempo. Eles demonstraram que as condições que cercam as origens de uma organização realmente persistem em termos de seu impacto sobre a organização, mas que essas condições são constantemente confrontadas com as condições ambientais em desenvolvimento. Portanto, a relação organização ambiente é dinâmica, assim, a compreensão das organizações não é possível sem a análise do ambiente (Hall, 1984).

Neste contexto, grande foi a contribuição da abordagem contingencial para o entendimento do vínculo organização/ambiente, sendo que alguns autores destacaram a necessidade de influência de fatores sociais e culturais, além de

questões técnicas e financeiras, enquanto elementos do ambiente institucional, no funcionamento organizacional. (SCOTT, 1983)

É fundamental, portanto, que a Universidade esteja consciente do seu objetivo final que pode ser a graduação, a habilitação de um indivíduo para o exercício da profissão ou, simplesmente, se seu objetivo será alcançado com as “saídas” do sistema (Trevisan, 1982), literalmente jogando os egressos no mercado de trabalho sem uma preocupação mais acentuada com a sua formação.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as estratégias de socialização dos cursos de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), no período 1990 à 1998, na percepção dos Chefes de Departamentos e Coordenadores do Curso de Administração, face às mudanças ambientais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

Descobrir quais as estratégias de socialização dos cursos de Administração das Universidades Estaduais de Londrina, Maringá e Ponta Grossa.

1.2.2 ESPECÍFICOS

a) identificar as estratégias dos cursos de graduação em administração das

Universidades Estaduais do Paraná.

- b) verificar se as Universidades Estaduais do Paraná possuem estratégias de Socialização diferentes.
- c) verificar como ocorre o processo de formulação das estratégias.
- d) descobrir qual a importância dos objetivos organizacionais na determinação das estratégias.
- e) descobrir qual a importância do ambiente na determinação das estratégias.
- f) descobrir qual a importância dos indivíduos (Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso) na determinação das estratégias.

1.2.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Em uma época de grandes mudanças ambientais a partir da discussão de uma sociedade globalizada e da mudança de paradigma da sociedade industrial para a sociedade de conhecimento, torna-se muito importante a discussão dos objetivos e estratégias das Universidades com relação ao Curso de Administração.

Os indivíduos que tomam decisões hoje com referência ao processo de socialização dos cursos de Administração devem ter em mente o cenário ao final do período de cinco anos quando então estes profissionais serão lançados no mercado de trabalho.

Face às mudanças, é vital discutir se as organizações estarão absorvendo especialistas ou generalistas e também a ênfase que é dada a determinada especialização.

Normalmente, na qualidade de docentes, ouvimos dos egressos sobre as

facilidades e/ou dificuldades em ingressar no mercado de trabalho e sobre o perfil exigido por esse mercado. No mesmo sentido discutimos com empresários da região que demonstram a necessidade de um maior entrosamento das Universidades com as empresas para uma melhor qualificação do profissional.

Algumas pesquisas de levantamento estão sendo realizadas por associações de classe para definir o perfil do profissional em áreas específicas como Gestão de pessoas, produção ou finanças, porém, este levantamento não está sendo suficiente para definir as escolhas estratégicas dos Cursos de Administração.

Sob este enfoque, o presente estudo tem como objetivo verificar quais são as estratégias adotadas e qual fator determina esta escolha estratégica visando fornecer subsídios para os Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento no exercício efetivo de suas funções. Do ponto de vista teórico o estudo é relevante uma vez que poderá comprovar o quão válida é a teoria existente se aplicada às Instituições de Ensino face à particularidade destas organizações no que tange à mensuração do seu desempenho e atendimento dos objetivos no contexto das mudanças ambientais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

2.1 SOCIALIZAÇÃO

A definição dos objetivos e das estratégias a serem utilizadas em razão de algumas variáveis - o ambiente neste estudo, irá determinar todo o processo de socialização ao longo dos cinco anos em que o acadêmico irá receber todas as informações necessárias para sua Educação e desenvolvimento, habilitando-o ao exercício da profissão de Administrador.

Por ser de grande importância este assunto, apresentaremos alguns conceitos fundamentais para a contextualização da problemática.

A Socialização organizacional “refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”(MAANEN, 1992) e, desta forma, diferentes técnicas ou estratégias de socialização podem ser adotadas produzindo resultados também diferentes, implicando no desempenho organizacional, estrutura e sobrevivência da organização.

A socialização pode se dar mediante processo informal e processo formal. A socialização informal é determinada pelas diferentes experiências pelas quais passam os indivíduos ao longo de sua vida e, a Socialização formal compreende todo o processo de preparação de uma pessoa para ocupar um cargo, desempenhar uma função específica, um papel específico em uma organização ou na sociedade, no sentido amplo.

Especificamente, com relação ao processo de socialização formal, a

importância de muito treinamento é colocada em dúvida por profissionais e estudantes “que entendem que os processos formais que tipificam as faculdades produzem graduados que já possuem padrões internalizados para seus desempenhos no trabalho diário que são ‘autovalidados’ e aparentemente alojados bem além da influência de outros, tanto dentro como fora das comunidades profissional e intelectual que envolvem a ocupação (Maanen, 1992).

Ao longo de sua vida, o indivíduo passa por vários processos de socialização, conforme Berger e Luckmann (1978): processo de “socialização primária” e processo de “Socialização Secundária”.

O processo de “socialização primária”, que é aquela recebida na infância e considerada a mais importante pelo próprio indivíduo, tornando-o membro da sociedade. É na socialização primária que ocorre o aprendizado cognoscitivo, que a criança absorve os papéis e as atitudes assumindo o seu próprio mundo.” A realidade interiorizada na primeira infância é muito difícil de ser “desintegrada.”

Posteriormente a este, o indivíduo passa por um processo de “socialização secundária”, que é a interiorização de “submundos” institucionais ou baseados em instituições. A extensão e caráter destes são, portanto, determinados pela complexidade da divisão do trabalho e a concomitante distribuição social do conhecimento. “A socialização secundária é a aquisição do conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho.”

Assim, a socialização secundária fica a cargo das instituições que tem como papel controlar a conduta humana, estabelecendo padrões previamente definidos, orientando-a em uma direção, dentre as muitas possíveis, através de

técnicas pedagógicas específicas, lembrando que a “socialização totalmente bem sucedida é antropológicamente impossível.” (Berger e Luckmann, op. cit.)

Desta forma, não é possível avaliar um curso universitário com fundamento exclusivo no sucesso dos formandos. (Cláudio de Moura e Castro, 1974).

Especificamente com relação aos graduados em administração, ressalta Moura e Castro, que os mesmos estão em posição de desvantagem com relação a economistas, engenheiros e advogados, dentre outros, em razão das disciplinas trabalhadas no curso que, no seu entender, deveriam ser mais teóricas do que aplicadas pois as disciplinas teóricas desenvolvem uma predisposição mais favorável ao aprendizado no trabalho e este é um dos motivos por que os economistas, por exemplo, recebem uma melhor formação do que os administradores. Este fato se torna ainda mais grave quando vislumbramos que a maioria das disciplinas teóricas ministradas no curso de administração, não são de administração.

Um outro motivo para esta posição de desvantagem é a questão de que os cursos de administração recrutam material humano de nível inadequado. Os melhores candidatos preferem os cursos de medicina, odontologia, engenharia, direito, economia.

Os bons alunos apresentam um bom desempenho profissional e são agentes de pressão para melhoria da qualidade da educação que, num processo dialético, tende a atrair melhores candidatos.

Este processo tende a ser rompido pelos professores que não recebem uma formação adequada, sendo pequeno o número de diplomados preparados para a docência. (Moura e Castro, 1981).

Um curso universitário tem como função adicionar informações ao conhecimento de um indivíduo, e também promover o condicionamento e treinamento para sua atuação profissional.

Outro ponto destacado é que as escolas buscam formar uma elite superior quando o mercado, constituído por empresas de pequeno porte, requer pessoas treinadas em técnicas de organização e administração. Neste sentido, faz distinção entre o técnico em administração e o *decision-maker*, que seria o “homem que resolve onde a rotina e o regulamento falham” (Moura e Castro, 1981:61), sendo que para estes os atributos pessoais são mais importantes do que a formação universitária.

TREVISAN (1982) salienta que o sistema de disciplinas deve ser capaz de ensinar os futuros profissionais a “manipular, adequar, adaptar e aplicar os conhecimentos à realidade concreta”, o que não pode ser feito sem um embasamento teórico e, acima de tudo, este sistema deve ser voltado para o processo de tomada de decisões em situações nas quais não existe regra pré determinada, contrapondo-se com a idéia de Moura e Castro, no que se refere à formação de *decision-maker*, porém, corroborando com este quando enfatiza a necessidade de uma formação que possibilite o desenvolvimento de raciocínio, uma vez que atribui ao administrador a função de agente de mudança.

É intensamente discutida e são diversificadas as opiniões com relação à formação do Administrador. Os cursos de Administração devem formar pessoal técnico especialista ou deve formar pessoal generalista?

Schuch Jr. em 1978 efetuou um estudo sobre os egressos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria e o Mercado de Trabalho e

entende, a partir deste estudo, que os Cursos de Administração devem formar pessoal especialista.

O autor tece comentários sobre a atual literatura para salientar que o Administrador possui uma função técnica e uma função Administrativa.

A função técnica abrange as atividades da área técnica ou especializada compreendendo: materiais, vendas, Recursos Humanos, Marketing, dentre outras, sendo exercidas nos níveis hierárquicos mais baixos da organização. Quanto mais subimos na escala hierárquica de uma organização, menos acentuadas as atividades técnicas e mais acentuadas são as atividades Administrativas que requerem determinados requisitos de personalidade.

Peter Drucker (apud Schuch Jr., op. cit.) afirma que:

“Em todas as outras profissões mais antigas, o principiante é o generalista. À medida em que o clínico e o Advogado avançam na profissão, eles se tornam cada vez mais especializados. No mundo dos negócios, porém, o principiante trabalha forçosamente, como um especialista, numa função, ou numa área especializada. À medida em que avança nos negócios e se torna um gerente, passa a se interessar cada vez mais pelas inter relações entre as especialidades, disciplinas e técnicas, e pela construção e manutenção de uma organização que seja uma comunidade humana complexa na qual os especialistas individuais trabalham juntos para uma realização e resultados conjuntos. Cada vez mais, nos negócios, avançar significa passar de especialista a generalista.”

Assim, a abordagem mais tradicional é a de que os cursos de Administração devem se voltar para a formação de um especialista e não para a formação de um generalista, pois são poucas as possibilidades de que o estudante aplique, de imediato, tal conhecimento.

A abordagem mais atual, proveniente dos Estados Unidos, principalmente, defende a formação do generalista, visando o desenvolvimento do *decision-maker*, evidenciando que o processo decisório é a essência da Administração (Herbert Simon, apud Schuch Jr., op. cit.).

Em sua pesquisa, em Santa Maria-RS, Schuch Jr. chegou à conclusão de que a demanda por organizações públicas e privadas é diferente e que o mercado absorve tanto o pessoal técnico (48,65%) quanto o generalista na função de “Direção (51,35%), não é viável um “currículo generalista totalmente unificado”, recomendando que o curso deveria formar o técnico especialista e o dirigente generalista, levando-se em consideração o tipo e tamanho das organizações.

2.1.1 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO FRENTE AOS MOVIMENTOS DE INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL

O envolvimento da sociedade com o mercado dá ênfase ao desenvolvimento da Política Cognitiva que, no entendimento de Guerreiro Ramos, (apud Braga Machado), consiste “no uso consciente ou inconsciente de uma imagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção.”

Mannhein (1982:152) também concebe a educação como uma política cognitiva quando diz que “ela sempre pretendeu moldar as gerações que surgem em conformidade com algum ideal consciente ou inconsciente, e sempre procurou controlar todos os fatores de formação da personalidade”.

Entende Braga Machado que também o curso de Administração, dentro do processo educacional, adota a política cognitiva “a serviço do capital, dos meios de produção e da adequação do currículo ao mercado” e, neste sentido foram as recomendações de Schuch Jr. à Universidade Federal de Santa Maria, ressaltada anteriormente.

No entendimento de Fischer (1982) “Se a Administração é considerada profissão social, cabe aos cursos que preparam administradores, em qualquer nível, orientarem-se pelo conceito de competência profissional” e esta competência é alcançada através do currículo, que define como sendo “um amplo projeto de ensino-aprendizagem orientado para o desenvolvimento da competência profissional.”

Dalilla Sperb (apud Schuch Jr. op.cit.) em consonância com a UNESCO define currículo como “todas as atividades, experiências, matérias, métodos de ensino e outros meios empregados pelo professor ou considerados por ele, no sentido de alcançar os fins da Educação.”

O currículo vai além do que é programado, abrangendo o que de fato é executado como ensino-aprendizagem, tanto por discentes quanto pelos docentes.

Trevisan (1982) ressalta que é preciso manter a instituição em nível de desempenho compatível em razão do processo de mudança da sociedade que afeta diretamente o mercado de trabalho para indivíduos com ensino superior, que pode ocorrer com a revisão dos currículos dos cursos, mantendo-se a proposta básica obrigatória do Conselho Federal de Educação e acrescentando-se as disciplinas próprias do curso, segundo a necessidade da região, perfil do profissional a ser formado e que, ainda, atenda as aspirações profissionais dos formandos e as necessidades do mercado.

A autora questiona se estes objetivos múltiplos poderiam ser alcançados se as instituições permitissem a participação de graduandos e graduados nas decisões para reformulação curricular, no processo ensino aprendizagem; se incentivasse o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos docentes, por exemplo, e ressalta que o

sucesso da instituição depende sobremaneira da qualidade dos recursos humanos e materiais e da estrutura administrativa, além da qualidade de seus alunos e professores.

Trevisan utiliza o enfoque sistêmico para analisar os estabelecimentos de ensino, definindo sistema como sendo “um conjunto de elementos interrelacionados de forma a permitir a obtenção de resultados pré - determinados.”

Um estudo da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (CUNHA; GOMES, 1996), apresenta uma avaliação quanto a formação de Administradores no Brasil, ressaltando que falta aos cursos uma definição objetiva do perfil do administrador que se propõe a formar.

Na opinião dos autores, a corrente generalista obriga a um número de disciplinas que sintetizem as “grandes áreas da administração, impedindo o aprofundamento dos estudos e potencializando a superficialidade no trato destas disciplinas.

Ainda, que o processo de integração mundial e a globalização “prescindem de um novo profissional de ciências sociais e aplicadas, incisivamente de um novo administrador, capaz de pensar a sobrevivência das organizações, e os problemas da coletividade diretamente ligada a estas.” (op. cit.)

Pregam estes autores que somente uma base forte em temas de teoria social é que seria capaz de fornecer ao administrador reais condições de compreender e atuar em contextos extremamente dinâmicos, de um mundo globalizado, propondo uma estrutura diferenciada para enfrentar as mudanças ambientais, ou seja, uma formação de três anos ampla e profunda na área humanista e mais dois anos de formação voltada para a especialização em uma

área da administração, sendo este o caminho para o administrador como gestor estratégico no atual contexto mundial.

A Lei 9.131, de 24.11.1995, instituiu uma “sistemática para realização anual do Exame Nacional de Cursos”, onde observamos que o perfil dos egressos do Curso de Administração deve estar voltado, além da formação técnica, para o desenvolvimento de valores , de competência e habilidades. Neste contexto, verifica-se a necessidade de desenvolvimento da auto estima e confiança, responsabilidade social e justiça, habilidades para trabalho em equipe, comunicação pessoal, criatividade, liderança, planejamento, iniciativa, tomada de decisão, visão holística, convivência com poder e risco, negociação e empreendimento, qualidade de se adaptar a novas situações.

Este perfil somente pode ser desenvolvido a partir de um sólido embasamento teórico aliado a uma vivência prática que lhe propiciaria a confiança necessária para atuar no mercado, sendo a questão da vivência prática abarcada pelo desenvolvimento de estágio supervisionado. (VALE, 1996)

Francisco Giovanni David Vieira e Paulo Sérgio Grave (1996) também se lançaram na empreitada de análise e avaliação do processo educacional do administrador em face da globalização, afirmando que:

“Existe um contexto dual de fragmentação e globalização que representa um desafio para a avaliação do processo educacional do administrador: por um lado tem-se o universal que reivindica uma grande capacidade de compreensão e explicação diante do próprio volume de elementos e variáveis que comporta; por outro lado tem-se o regional e as especificidades e particularidades nele contida.”

Ou seja, nítida dualidade entre o global e o regional. Por esta razão, entendem que os cursos de Administração devem lançar um olhar especial para o perfil do profissional a ser formado e aos objetivos das instituições.

2.2 AMBIENTE

2.2.1 DIMENSÕES AMBIENTAIS

A tipologia de Hall (1984) identifica as dimensões ambientais de duas maneiras: o ambiente em termos de conteúdo, incluindo considerações tecnológicas e econômicas e o ambiente sob uma perspectiva mais analítica, incluindo fatores como sua estabilidade e turbulência.

Para fins deste trabalho a atenção estará voltada para a perspectiva analítica.

De acordo com Aldrich, um ambiente homogêneo é mais simples para as organizações, já que é possível desenvolver modos padronizados de reação, o mesmo acontecendo em um ambiente estável.

A instabilidade, porém, leva à imprevisibilidade, à qual as organizações resistem.

A turbulência, segundo Aldrich (1978) significa que existe uma boa quantidade de interconexão causal entre os elementos do ambiente. Num ambiente turbulento, há um alto índice de interconexão ambiental. Uma mudança econômica tem ramificações políticas e tecnológicas num ambiente turbulento.

Para Starbuck (1976), uma organização seleciona os aspectos do ambiente com que irá lidar. O processo de escolha é afetado pelos processos de seleção das outras organizações com que ela mantém contato. Ao mesmo tempo, os vínculos interorganizacionais são afetados pelas pressões ambientais.

As universidades devem, da mesma forma, selecionar os aspectos ambientais com os quais irão lidar, considerando as necessidades das organizações inseridas nas regiões às quais atendem.

As organizações vão construindo ou inventando seus ambientes e os percebedores do ambiente são os próprios indivíduos, com todas as suas idiossincrasias de percepção.

Segundo Jacobs (1974), (in Hall 1984), as organizações variam quanto à sua vulnerabilidade às pressões ambientais. Quanto mais uma organização depende de seu ambiente, mais vulnerável ela é e, quando uma organização é vulnerável ela reage ao ambiente e enfrenta um maior risco de fracasso, caso uma inovação não venha a ser bem sucedida.

Toda organização depende de seu ambiente. Cada qual adota estratégias internas para lidar com as pressões percebidas (Snow e Hrebreniak, 1980, apud Hall, 1984). A postura específica adotada por uma organização decorre de escolhas que são feitas dentro dela. Esse processo decisório é político, no sentido de que diferentes opções são apoiadas por diferentes facções dentro da estrutura decisória, como consequência do poder dos indivíduos e dos grupos que a apoiam.

As organizações tentam obter e manter o poder sobre as condições ambientais que tem importância estratégica tentando ser capaz de enfrentar e controlar as contingências externas e internas.

As Universidades, especificamente tratando dos cursos de Administração, devem se antecipar às demais organizações com relação às percepções ambientais e adoção de estratégias pois são elas que formam o profissional que deverá atender às demais organizações.

Portanto, as relações entre as Universidades e as organizações que absorvem o profissional por ela formado devem ser melhor estudadas e analisadas, e isto é o que propomos no tópico seguinte.

2.2.2 AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As organizações posicionadas em seus contextos, exercem influência no ambiente e este nas organizações. Os teóricos organizacionais recentemente começaram a conceitualizar as organizações como sistemas adaptativos abertos e não como sistemas fechados (Katz e Kahn, 1961). Segundo Buckley, o fato de um sistema ser aberto não significa simplesmente que ele se empenhe no intercâmbio com o ambiente, mas sim que o ambiente foi definido como um elemento importante para aqueles que adotam o modelo dos sistemas abertos, não só como contexto social em que as organizações existem, mas também como determinante importante da estrutura e processo organizacionais.

Turk (apud Hall, 1984) refere-se ao ambiente e a rede de organizações que estão se tornando mais complexas e turbulentas, dentro das comunidades. Esta realidade estimulou uma preocupação crescente com a duplicação dos esforços organizacionais, a superposição de domínios de atividade organizacional, a coordenação de elementos diversos dentro da comunidade e a integração e controle de várias funções organizacionais.

Os teóricos começaram a conceituar as cidades e comunidades como redes de organizações ou como “agregados de organizações que aparecem, desaparecem, modificam-se, fundem-se e estabelecem relações entre si.” Têm-se preparado trabalhos de pesquisa para avaliar a utilidade do que foi abordado para a investigação dos fenômenos macrossociológicos. Nesta concepção, consideram os teóricos, que a organização pode ser a unidade adequada para análise dos sistemas sociais modernos.

Estes são alguns fundamentos que mostram o reconhecimento cada vez

maior da importância das relações interorganizacionais.

As formas básicas ilustradas por Hall (1984), confirmam um consenso geral.

2.2.2.1 RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL AOS PARES OU DIÁTICA

É a mais simples das formas de relação interorganizacional. a ênfase recai sobre um órgão focal e em suas relações diáticas com outras organizações. Ven e Ferry (Hall, 1984) observam que é possível traçar o impacto das mudanças numa relação diática, à medida que elas afetam outras relações de pares dentro do conjunto.

2.2.2.2 CONJUNTO ORGANIZACIONAL

A ênfase recai sobre um órgão focal e suas relações com pares como as demais organizações. As relações interorganizacionais em um conjunto organizacional podem variar pela frequência de interação, a formalização das relações e existência de conflito e cooperação.

2.2.2.3 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Consistem em todas as organizações vinculadas por um tipo específico de relação e construídas pela descoberta dos vínculos entre todas as organizações numa população. (Aldrich, 1979)

Van de Ven e Ferry definem a rede como “o padrão total de inter-relações entre um aglomerado de organizações que se entrelaçam num sistema social para atingir metas coletivas e de auto-interesse ou para solucionar problemas específicos numa população-alvo”.

Aldrich, por sua vez, se concentra nos vínculos das transações financeiras ou de outros recursos, como os fluxos de pessoal ou clientes.

Pfeffer e Nowak apresentam outra forma de relação interorganizacional: criação de uma nova entidade organizacional por organizações que se reúnem numa sociedade. O empreendimento conjunto é um meio através do qual as fusões ilegais podem ser evitadas, mas que permite, ainda assim, um investimento conjunto de capital por parte das organizações envolvidas.

Segundo Hall (1984), a complexidade das relações é indicada pelo fato de que as interações frequentes não significam necessariamente relações altamente formalizadas ou cooperativas e que a cooperação e o conflito podem existir numa mesma relação. As organizações cooperam em alguns problemas, mas entram em conflito quanto a outros.

Um comentário sucinto sobre redes interorganizacionais se faz necessário neste momento para que possamos perceber as relações existentes entre as organizações (públicas, privadas, pequenas, grandes, nacionais, multinacionais, dentre outras tipologias) e as Universidades e também o ambiente que as envolve.

2.2.3 ANÁLISE INTERORGANIZACIONAL

As dimensões ambientais das organizações são fundamentais para as relações interorganizacionais: condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais (Hall, 1984).

Para Aldrich, a capacidade ambiental, a homogeneidade-heterogeneidade, a estabilidade, a estabilidade-instabilidade, a concentração-dispersão, o consenso-dissenção e a turbulência são dimensões ambientais críticas.

A complexidade ambiental aumenta e o estudo e análise precisam ser amplos e profundos sem “especializar-se” numa faixa limitada de variáveis, com o risco de reduzir as influências ambientais em determinadas características e excluir outras.

Há necessidade de maiores pesquisas para determinar os padrões das relações entre o ambiente, as relações interorganizacionais e as organizações envolvidas.

É neste ponto que se vislumbra a importância desta proposta de estudo.

2.2.4 O AMBIENTE E A REALIDADE ORGANIZACIONAL – DIFERENTES PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

Os estudos sobre o fenômeno organizacional seguem diferentes orientações entre os quais a dos trabalhos de Max Weber, que continham a intenção de entender os fenômenos sociais que caracterizavam as emergentes sociedades modernas.

A análise clássica de Weber (1947) já sugeria a “importância das condições ambientais no período que se seguiu à Reforma Protestante” (Hall, 1984:156). Assim como Weber, Marx também já considerava o ambiente como um fator relevante na configuração organizacional.

No entanto, estudos posteriores centraram-se em aspectos gerenciais, o que representou o desenvolvimento da administração científica “ênfatizaram mais as peculiaridades de cada tipo de organização que o processo organizacional genérico”, deixando a análise ambiental em segundo plano.

O interesse pelo processo organizacional genérico veio mais tarde aparecer

na teoria pelos trabalhos de Merton (1952). Estudos de Merton e outros, salientam e defendem o status das organizações não apenas enquanto uma forma específica na construção da realidade social, mas a forma predominante de construção da modernidade.

Os estudos mostram o impacto da burocracia na comunidade e trabalhos de Simon (1957), March e Simon (1958) e Cyert e March (1953), que desenvolveram teorias genéricas sobre o processo de tomada de decisões dentro das organizações (Hannan e Freeman, 1977), estenderam-se e podem ser observados nas décadas que se seguiram, pelas preocupações com a identificação de variáveis do fenômeno organizacional e com o processo mais adequado de adaptação das organizações ao ambiente.

Nos anos 60, iniciam-se as considerações sobre os processos pelos quais as organizações adaptam-se a ambientes de mudanças e incertezas.

Segundo Cook (Hall, 1984) “Os teóricos organizacionais começaram a conceitualizar as organizações como sistemas adaptativos abertos e não como sistemas fechados e compreenderam que as formas anteriores de pesquisas não forneciam uma compreensão adequada da complexa estrutura social das comunidades urbanas rapidamente mutáveis”.

Apareceram os estudos de Perrow (1961, 1967) e Thompson (1967) que “exploraram a demanda imposta pelas variações e incertezas em circunstâncias técnicas e ambientais”. Burns e Stalker (1961), colocaram que “as organizações burocráticas ou sistemas mecânicos de produção tendem a dar lugar a sistemas orgânicos mais fluídos de produção”.

Lawrence e Lorsh (1967) surgem dentro da teoria contingencial colocando

que “a incerteza ambiental leva as organizações a diferentes direções bem como diferentes partes da organização procuram ajustar-se aos seus próprios sub ambientes”. Hage e Aiken (1970) também afirmaram que a adaptação diferenciada cria problemas de integração levando ao desenvolvimento de novas estruturas. O grupo de Aston, seguindo Woodward, também colocou que a variabilidade e a incerteza ambiental influem sobre a estrutura organizacional.

Até o início dos anos 70, os estudos enfatizavam a relação organização-ambiente mais sob o ponto de vista técnico, com a atenção voltada para o desempenho.

Os níveis de análise constituem-se em um dos polos de entendimento da história dos estudos organizacionais, isto porque são focos a partir dos quais são feitas as reflexões sobre o fenômeno organizacional. Tornam-se, assim, perspectivas de análise úteis para se observar certas tendências da teoria organizacional ao longo de sua história.

Astley e Van de Ven (Seleme,1991) afirmam que “tradicionalmente, organizações singulares tem sido o foco primário de análise; contudo um número crescente de teóricos tem estruturado seus trabalhos à nível macro-analítico para analisar populações da organização. A maior razão para fazer essa distinção micro/macro é focalizar as relações parte-todo existentes em todo fenômeno organizacional.”

Os autores agregam à noção de níveis de análise os diferentes entendimentos da ação organizacional (versus determinismo) presentes nos estudos. Os níveis de análise quando cruzados com os enfoques mais voluntaristas ou deterministas sugerem um quadro referencial que possibilita avaliar distintas

perspectivas de entendimento do fenômeno organizacional.

No entendimento destes autores, correntes com as teorias dos sistemas e da teoria contingencial, localizadas no nível micro, apesar de utilizarem noções de sistemas abertos para o entendimento das organizações, interpretam o ambiente a partir delas, ou seja, de uma perspectiva organizacional de análise. Esta afirmação mostra-se insuficiente para a avaliação da dinâmica organizacional dentro de um coletivo de organizações.

Como afirma Carney, “se os ambientes organizacionais estão se tornando incrementalmente interconectados e interdependentes, então aquelas abordagens atomizadas e perspectivas de organizações individualizadas não podem apreender a total complexidade do processo.”

2.2.4.1 DIFERENTES PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

VISÃO DA SELEÇÃO NATURAL Q4 escolas: ecologia das populações, economia industrial, história econômica tipos de estudos: centralidade, isomorfismo, inércia estrutural	VISÃO DA AÇÃO COLETIVA Q1 escolas: economia política, pluralismo tipos de estudos: análise sociológica das populações ramos, etc.
VISÃO DO SISTEMA ESTRUTURAL Q3 escolas: teoria dos sistemas, funcionalismo estrutural, teoria contingencial. tipos de estudos: análise de variáveis intra organizacionais de impacto ambiental, etc.	VISÃO DA ESCOLHA ESTRATÉGICA Q2 escolas: teoria da ação, teoria contemporânea da decisão, administração estratégica. tipos de estudos: análise das relações entre organizações, com os mercados, etc.

Figura 1 - Fonte:Astley & Van de Ven (1983:247)

ORIENTAÇÃO DETERMINÍSTICA — ORIENTAÇÃO VOLUNTARISTA

A tentativa de interpretar e definir o ambiente pressupõe também a intenção de avaliar a capacidade de ação das organizações nesse ambiente. A análise de algumas das preocupações sugere que podemos obter resultados nem sempre

complementares quando avaliamos o fenômeno organizacional de uma perspectiva micro ou macro analítica e segundo um *continuum* voluntarismo/determinismo.

Bernett & Carroll (1987), acrescentam que a questão do ambiente tornou-se uma constante nos estudos das organizações. Pode-se destacar então:

- a) como uma força exógena à organização
- b) como um elemento que é moldado pelas organizações
- c) como resultante da interação social das organizações

Thompson (1976), descreve as organizações que ajustam seus objetivos em face da incerteza de seus ambientes. Para os autores que compartilham as idéias de Thompson, a organização existe no interior de um ambiente de trocas com entidades externas e “essa dependência do ambiente impõe certo grau de coações para a organização.”

Para a perspectiva voluntarista da ação organizacional, o ambiente pode impor a organização algumas condições; contrapõe-se a noção do ambiente moldando as organizações (determinista).

Para Pfeffer e Salancik (1978), “embora alguma atenção empírica tenha sido dada para os efeitos do ambiente sobre as estruturas organizacionais e alguma ênfase teórica sobre a importância deste ambiente, há notadamente poucos estudos das atividades de influências interorganizacionais.” Neste enfoque, o quanto uma organização influencia o ambiente externo ou o quanto é influenciada por ele pode ser investigado através do poder que possui além de suas fronteiras físicas.

Segundo Hannan e Freeman (1977), a teoria organizacional isolou-se de aspectos sociológicos por uma postura estática, onde as teorias estudavam assuntos dinâmicos mas isoladamente. “A pesquisa e a teoria organizacional

estavam divorciadas das teorias de mudança social, poder político e do Estado.”

Para considerar as forças inerciais é necessário conectar a teoria organizacional e as teorias gerais de organização social, considerando as organizações como flexíveis, o que implica em aceitar que as mudanças organizacionais ocorrem a nível populacional. (Hannan e Freeman, 1977)

Tentando acrescentar à teoria organizacional considerações ambientais, mudaram os níveis de análise da pesquisa organizacional. Passou-se de um nível micro, preocupado com as organizações em si para o nível macro-analítico, onde são consideradas populações e comunidades, avaliando-se o coletivo das organizações. (Seleme e Orssatto, 1991).

2.2.4.1.1 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NA PERSPECTIVA MACRO ANALÍTICA

Até o início da década de setenta, quando surgiram os novos enfoques macro-analíticos, os estudos detiveram-se, predominantemente, na interdependência técnica entre as organizações e seus ambientes, e com a atenção voltada ao desempenho. Para os estudos nesta direção, os recursos e informações necessárias ao desempenho encontram-se disponíveis no ambiente, caracterizado como uma fonte reguladora das exigências técnicas do processo de trabalho.

A partir dos anos setenta, a atenção dos estudiosos voltou-se mais para a interdependência social, política e cultural entre organizações e ambiente. Época de predomínio da teoria contingencial, propiciando a construção de modelos baseados no preceito de sujeição organizacional aos padrões ambientais técnicos de eficiência e racionalização.

Nesses modelos procurou-se abordar o ambiente enquanto fonte

reguladora dos requerimentos do processo produtivo, no entanto, apesar da grande contribuição da abordagem contingencial para o entendimento do vínculo organização/ambiente, alguns estudiosos passaram a destacar a necessidade de considerar, além de questões técnicas e financeiras, a influência de fatores sociais e culturais, enquanto elementos do ambiente institucional, no funcionamento organizacional.(SCOTT *in* Machado-da-Silva, 1992).

A organização passou a ser vista como um componente do sistema de relações interorganizacionais afetada não apenas por questões técnicas e financeiras mas também por fatores normativos de legitimidade e interpretação (Scott, 1983).

Destas preocupações, no decorrer das décadas de setenta e oitenta, destacaram-se entre outras, quatro correntes teóricas mais representativas:

- a) Perspectiva evolucionista
- b) Perspectiva Institucionalista
- c) Perspectiva Desenvolvimentista
- d) Perspectiva Política ou Poder

2.2.4.1.1.1 Perspectiva Evolucionista

Das correntes evolucionistas mais representativas destaca-se a chamada Ecologia Organizacional (Hannan e Freeman, 1977, 1984, 1989).

Segundo os autores existem numerosas limitações que as organizações enfrentam para adaptarem-se e sobreviverem. Estas se originam a partir de arranjos estruturais internos e pressões externas que resultam numa inércia estrutural.

As teorias evolucionistas pressupõe uma forte dependência das

organizações em relação a seus ambientes, onde distintas formas vêm para proliferar os nichos como resultado da exclusão competitiva.

Os ecologistas organizacionais fazem uso intenso da metáfora orgânica (Morgan, 1986), transportando os conceitos da biologia (ecologia natural) à realidade social das organizações, através de conceitos como nichos e espécies de organizações.

A questão fundamental levantada pela perspectiva evolucionista é: **“por que existem tantos tipos de organizações?”** Resposta que para os ecologistas organizacionais pode ser procurada a partir do entendimento da distribuição das organizações (diversidade e densidade) e das limitações impostas à estrutura organizacional pelos diferentes contextos ambientais.

As organizações trabalham na busca da otimização de um comportamento adequado ao nicho em que estão inseridas para não serem selecionadas pelo ambiente. Esse princípio está, por exemplo, presente no conceito de maximização de lucro, ou seja, na teoria econômica descrita por Freeman (Hannan e Freeman, 1977), onde suja o conceito de otimização do desempenho das organizações segundo o critério da ecologia das organizações.

O processo de seleção natural desempenha um importante papel no modo como as organizações evoluem ao longo do tempo. Este é o foco da análise evolucionista. Os evolucionistas procuram entender a distribuição das organizações ao longo das condições ambientais e as limitações nas estruturas organizacionais em diferentes ambientes.

Utilizando-se desta metáfora ecológica, os evolucionistas tomam emprestado terminologias da própria ecologia. ALDRICH (Pfeffer, 1979) conceitua a

forma organizacional como “configurações específicas de metas, atribuições e atividades”. Este conceito serve de base para a distinção que o autor faz entre organizações especialistas e generalistas.

Os evolucionistas operacionalizam o ambiente segundo três critérios:

- a) graus de incerteza do ambiente
- b) compatibilidade de diferentes estados de recursos
- c) frequência de mudanças no estado do ambiente ao longo do tempo.

Estes critérios têm impacto sobre a forma organizacional. Organizações especialistas predominam quando o grau de incerteza é pequeno, as mudanças são pouco frequentes ou as diferenças entre os estados ambientais são pequenas. Condições inversas (mudanças frequentes de grande alcance e alto grau de incerteza) são meios propícios às organizações generalistas.

Outra questão é como medir o desaparecimento ou extinção de uma organização, dado que muitas organizações desaparecem através de aquisições, fusões, etc. e a empresa pode continuar operando sob uma *holding*. Assim, torna-se difícil de precisar quando ocorre uma seleção.

Outra questão, ainda, é como entender empresas que mudam de forma. Uma empresa funcional que muda para uma estrutura divisional poderá ser considerada a mesma espécie? Até que ponto se poderá falar em seleção, dado que o “indivíduo” original subjaz sob nova aparência?

“Retenção envolve a manutenção da forma original no futuro”(Pfeffer, 1982) e impedimentos de adaptação são ao mesmo tempo, segundo Hannan e Freeman (1977), mecanismos de retenção. O contrário também se aplica: aspectos que propiciam a adaptação atentam contra a retenção.

Reforçam a retenção mecanismos como procedimentos de operação padronizados, processos de socialização e burocratização, identificação e comprometimento.

2.2.4.1.1.2 Perspectiva Institucionalista

A ênfase básica dessa perspectiva refere-se aos períodos da história das organizações, em que elas são fortemente influenciadas por elementos sociais e culturais.

Segundo Stinchcombe, as organizações acomodam-se às condições de vida influenciadas desde os estágios iniciais de desenvolvimento e vão configurando um arranjo que espelha parte das características ambientais.

Processos formais e informais tornam-se institucionalizados para assegurar um nível de comprometimento e materializar a cultura organizacional. Estes processos miméticos favorecem a convergência local com outras organizações no campo (nicho), incorporando o macro-sistema e suas restrições normativas para subsequente reprodução. (Fonbrun, op. cit.).

Neste sentido, uma das discussões centrais dos estudos nesta perspectiva está em procurar resposta à questão formulada por DiMaggio e Powell (1983): **“por que existem tantas organizações iguais? Pergunta contrária a dos evolucionistas especialmente preocupados com a diversidade das organizações.”**

As questões que permeiam os estudos dos denominados institucionalistas, segundo Fonbrun (1989), contém três pressupostos básicos:

a) a forte influência da fase inicial das organizações sobre suas estruturas ou

culturas;

b) as organizações desenvolvem processos formais e informais que vão sendo instituídos e compartilhados com uma visão do mundo;

c) as organizações vão acumulando, ao longo do tempo, condições que se tornam fatores inerciais.

No entendimento de Selznick, o “ambiente institucional das organizações é considerado como um depósito de exemplos culturais os quais pode influenciar na estruturação das organizações.”

Os enfoques na perspectiva institucionalista frequentemente partem da crítica ao conceito de organizações formais enquanto sistemas de regras e atividades racionalmente ordenadas, em busca de coordenação e controle; entendimento este que norteia a teoria organizacional desde os primeiros estudos sobre burocracia.

DiMaggio e Powell afirmam que as pressões institucionais forçam as organizações à conformidade dos padrões estruturais existentes, na sua maioria da forma burocrática. Essas pressões que conformam o isomorfismo podem ser práticas coercitivas, miméticas e normativas, dentre outras, normalmente formadas a partir do corpo organizacional do estado e das profissões.

Também nesta perspectiva devem ser analisadas as Universidades Estaduais do Paraná.

Segundo alguns enfoques institucionalistas o entendimento do predomínio de determinada forma organizacional, a partir das interações sociais, envolvem um jogo de poder de conquista e legitimação.

A perspectiva institucionalista também questiona a tão procurada eficiência

das organizações. Acredita que a eficiência e a demanda por sua produção, muitas vezes não é fator fundamental a orientar o funcionamento das organizações econômicas, apesar de sua proclamada busca. Antes disso, haveria a incorporação de diretrizes, definidas previamente na sociedade, que contribuem para a sobrevivência e legitimação de suas atividades no contexto em que estão inseridas. Os processos de isomorfismo estariam, então, num plano anterior a definição da eficiência organizacional. Segundo Hawley (DiMaggio e Powell, 1983), é um processo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o Institucional. O isomorfismo competitivo é restrito a situações de competição livre e aberta, por isso DiMaggio e Powel, 1983:150, dizem que este tipo de isomorfismo deve ser substituído por uma visão institucional que permita compreender como a política e o cerimonial penetram na vida moderna das organizações. As organizações competem não somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade institucional para conveniência social e econômica.

Estes autores identificam três mecanismos através dos quais ocorrem mudanças institucionais isomórficas que acarretam na homogeneização das ações de organizações pertencentes a um mesmo campo institucional. Segundo os institucionalistas, a eficiência seria sempre relativa ao campo institucional em que as organizações estão inseridas.

Buscando analisar três Universidades Estaduais do Paraná poderemos confrontar os dados para afirmar ou refutar o isomorfismo entre elas e, principalmente, a questão da homogeneização das ações.

Segundo DiMaggio e Powell (1983) a mudança institucional isomórfica ocorre através de três mecanismos acarretando homogeneização das ações de organizações pertencentes a um mesmo campo institucional:

- a) o isomorfismo coercivo, que nasce da influência política e do problema da legitimidade;
- b) o isomorfismo mimético resultante das respostas padrão para a incerteza;
- c) o isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo resulta das pressões formais e informais exercidas nas organizações por outras organizações das quais elas são dependentes e por expectativas culturais na sociedade dentro da qual as organizações funcionam. Tais pressões podem ser sentidas como força, como persuasão ou como convites para que se juntem por conveniência.

Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta a um mandato governamental: fabricantes adotam novas tecnologias de controle de poluição para estarem de acordo com regulamentações ambientais; companhias sem fim lucrativos mantêm as contas e contratam contadores para estar de acordo com regulamentações tributárias, são alguns exemplos.

Machado-da-Silva (1993) cita como exemplo as medidas de ajuste imposta pelo Governo Collor: em decorrência da redução dos ativos financeiros e a desindexação da economia, as empresas depararam-se com a necessidade de implementar projetos de modernização e racionalização, visando a enfrentar a consequente recessão do mercado interno. A imposição de procedimentos e regras padronizadas pode ocorrer, também, a partir das relações de autoridade, como no caso da adoção, por parte de uma subsidiária, de procedimentos operacionais

compatíveis com a política ditada pela empresa matriz. O isomorfismo coercitivo pode não proceder necessariamente de escolhas conscientes, uma vez que diante da escassez de informações, uma ação pode ser efetuada de acordo com normas postuladas socialmente, ao menos para manter a legitimidade da organização em seu campo.

Por serem Universidades Estaduais, criadas por Lei e devendo pautar sua existência em regras, normas, procedimentos, neste estudo vamos aprofundar esta análise, porém, vamos nos deter nos objetivos e no ambiente, uma vez que nem todo isomorfismo institucional deriva da autoridade coercitiva. A incerteza é também uma força poderosa que encoraja imitação (DiMaggio e Powell, 1983). Quando tecnologias organizacionais não são bem compreendidas, quando os objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, organizações podem espelhar-se em outras organizações. As vantagens do comportamento mimético na economia de ação humana são consideráveis quando uma organização enfrenta um problema com causas ambíguas ou com soluções obscuras, a busca problemática pode fazer surgir uma solução viável de baixo custo.

A modelagem é uma resposta para a incerteza. A organização modelada pode não ter consciência disso ou pode não desejar ser copiada, ela simplesmente serve como uma fonte conveniente de práticas que a organização que copia toma emprestado para seu uso. Modelos podem ser difundidos sem intenção, indiretamente através de transferência de empregados.

Uma das mais dramáticas formas de modelagem foi o esforço dos modernizadores do Japão no final do século XIX para modelar as iniciativas dos novos governantes nos protótipos aparentemente bem sucedidos do ocidente.

Assim, o governo imperial enviou seus oficiais para estudar as cortes, o exército e a polícia na França; a marinha e o serviço social na Grã Bretanha, e bancos e educação artística nos EUA.

A modelagem é prática bastante utilizada por Universidades quando da elaboração de seus novos currículos e programas, uma vez que buscam apoiar suas decisões em um modelo já existente em outra Instituição de Ensino, seja ela pública ou privada.

Uma terceira fonte de mudança organizacional isomórfica é normativa e nasce basicamente da profissionalização. A profissionalização é interpretada como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, para controlar “a produção dos produtores” conforme Larson, 1977 (DiMaggio e Powel, 1983), e para estabelecer uma base subconsciente e uma legitimidade para sua autonomia ocupacional. O projeto profissional raramente é conseguido com sucesso completo. Profissionais são obrigados a comprometer-se com clientes não-profissionais, patrões ou legisladores.

Dois aspectos de profissionalização são fontes importantes de isomorfismo: uma é a inércia da educação formal e da legitimidade numa base subconsciente produzida por especialistas universitários; a segunda é o crescimento e a elaboração de cadeias profissionais que expandem-se por organizações e através das quais os novos modelos difundem-se rapidamente.

Um mecanismo importante que encoraja o isomorfismo normativo é a filtragem que ocorre através da contratação de indivíduos, nas firmas dentro de uma mesma indústria; através do recrutamento de pessoal a partir de uma gama estreita de instituições de treinamento; através de práticas de promoções comuns, tais como

sempre contratar altos executivos de departamentos financeiros ou legais; e a partir de requerimento de nível de habilidade para determinados empregos. Muitas faixas de carreiras são tão bem guardadas, tanto a nível de entrada como ao longo das progressões, que os indivíduos que chegam ao topo são virtualmente indistinguíveis.

Segundo DiMaggio e Powel (1983); Meyer e Rowan (1982), citados por Machado-da-Silva et alii (1993), a influência de cada um destes mecanismos institucionais na ação organizacional pode ocorrer independentemente de qualquer evidência aparente de acréscimo na eficiência interna. O isomorfismo é um mecanismo vantajoso para as organizações já que a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas.

Conforme Meyer e Rowan *op cit*:

“reconhecer que estruturas organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas não elimina, contudo, a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer um grau de autonomia e controle sobre as condições do ambiente, visando a manutenção de seus interesses. Essa capacidade pode ser particularmente observada em organizações poderosas o suficiente para influenciar estrategicamente suas redes relacionais, criando demandas para os seus produtos, quer através de arranjos interorganizacionais, formais ou informais, quer fixando seus objetivos diretamente no ambiente competitivo. Nesse sentido, mesmo as tentativas de controle organizacional realizam-se dentro de uma ordem normativa constituída no ambiente institucional. Portanto, a conformidade, mais do que o desempenho, determina a sobrevivência das organizações.”

2.2.4.1.1.3 Perspectiva Desenvolvimentista

O debate na perspectiva desenvolvimentista gravita entre os fatores que explicam o desenvolvimento dos coletivos organizacionais e o grau de controle dos agentes sobre tal processo.

Embora o desenvolvimento possa ser considerado como o modelo de comportamento organizacional, não há um consenso de quais forças geram tal

desenvolvimento.

Stinchcombe (Seleme,1991) acredita que o desenvolvimento das organizações possa ser determinado pelo desenvolvimento societal, enquanto que para Chandler (1962), ele pode ser conduzido pelas organizações da adequação do binômio estratégia/estrutura. A ação coletiva surge como uma estratégia tanto para a manutenção da sobrevivência das formas das organizações modernas quanto para a sistematização das relações interorganizacionais.

A metáfora orgânica utilizada por esta noção é por vezes criticada, mas ainda constitui um quadro de referência importante para a análise dos padrões de mudança observados nas organizações no decorrer de sua existência e contribui para uma nova perspectiva de análise, uma vez que, segundo Kimberly, “em grande parte dos estudos as organizações são tratadas como unidades estáticas, perenes em seus processos” (Machado-da-Silva et alii, 1992a)

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (Machado-da-Silva et alii, 1992b) apresentam um modelo, compreendendo três estágios no ciclo de vida organizacional, dentro da perspectiva desenvolvimentista.

O primeiro estágio é o de empreendimento, onde a organização encontra-se fortemente centralizada em torno da figura de seu empreendedor e as regras e procedimentos, em consequência, são personalizadas; planejamento e coordenação são incipientes, as preocupações predominantes são produção e vendas; a tecnologia de produção é simples. Nesta fase, a organização forma seu nicho especial.

As características essenciais do segundo estágio são a elaboração de regras e procedimentos e a institucionalização das organizações. No estágio de

formalização a estrutura torna-se estável. Planejamento e coordenação transformam-se em atividades sistemáticas. Organizações neste estágio mostram-se mais conservadoras com pouca ênfase nas inovações. A preocupação maior é a eficiência.

A característica do terceiro estágio é a maturidade. Aliado a esta, o estágio de flexibilização apresenta investimentos na expansão do domínio, descentralização, diversificação de produtos e clientes. Como consequência, crescem também os investimentos em pesquisa de mercado e pesquisa e desenvolvimento. Aparecem também grupos de trabalho e profissionais especializados. Por fim, estabelece mecanismos de adaptação, principalmente incentivando a inovação e a criatividade.

Child e Kieser (Seleme, 1991), apresentam um enfoque desenvolvimentista das organizações ao longo do tempo. A noção de desenvolvimento sugere que as organizações possam influir de forma individual ou coletiva na condução das mudanças. Mudanças que são uma das condições que caracterizam o desenvolvimento organizacional.

Shermann e Burrell (op.cit.), acreditam que o estágio de desenvolvimento (infra-estrutura) fomenta a rede de gestores (sociestrutura) e produz um set de opiniões compartilhadas que encaminha o ramo para uma constelação industrial distinta. Os autores apresentam uma perspectiva de análise do desenvolvimento industrial procurando avaliar o processo de interação interfirmas dentro dos setores da indústria e o caminho pelas quais eles moldam o desenvolvimento. Este desenvolvimento é dado pela natureza das interações (competitivas/cooperativas). Estas interações nutrem uma constelação de entidades percebidas como sócio-

centrais que pertencem a setores industriais, independentemente se eles estejam ou não próximos em termos de sua tecnologia, produtos, mercados ou outras similaridades.

2.2.4.1.1.4 Perspectiva Política ou Poder

No entendimento de Clegg e Dunkerley, na década de setenta, duas tendências predominam:

- a) a do **determinismo tecnológico**, ou seja, o impacto de ondas de inovações tecnológicas geradas por setores estratégicos sobre outros setores industriais.
- b) a do **determinismo ambiental**, ou seja, pela seleção natural do nicho, ou pela incorporação do mito da racionalidade. De um enfoque distinto destas tendências, os autores destacam que intensificaram-se os estudos sobre o jogo político nos quais as organizações se submetem e os estudos sob o enfoque da economia política. Estes enfoques de análises dos coletivos organizacionais são representados pelos estudos que derivam das correntes teóricas distintas, principalmente a partir dos trabalhos de autores como Weber, Parsons e Marx.

Para Karpik, a preocupação da sociologia das organizações deve incluir um conjunto de questões sobre as relações políticas das organizações em seus ambientes. Para o autor, a noção de ambiente refere-se a um problema político porque envolve, interna e externamente, as questões dos interesses dos agentes envolvidos. A complexidade interorganizacional é mais heterogênea do que a troca de recursos entre organizações.

A perspectiva de poder também procura avaliar as estratégias de coalizões e ganhos intra ou inter coletivos de referência. Segundo Clegg, a existência de uma

forma de mudança pode ser causada pelas estratégias de alguns autores sociais que obtiveram relativo sucesso na mudança das regras do jogo da regulação do progresso de reprodução de modelos organizacionais. A organização enquanto ator social, inclui-se em um jogo de poder onde há determinados padrões de poder já configurados - estruturas de dominação. Seleme e Orssatto (1991), em sua análise das relações interorganizacionais salientam que existe por detrás de tudo uma teia de relacionamento social que ninguém tem a ousadia de romper, ou sequer derrubar.”

McNeil analisa o controle social das indústrias sobre o ambiente partindo da interação entre os processos políticos (formulação dos objetivos) e dos processos econômicos (alocação de recursos).

Benson, por sua vez, parte de um modelo dialético para a análise do comportamento das organizações, procurando avaliar “como as tensões sobre as organizações, criadas por forças sociais, atuam na transformação dos objetivos”. Acredita que as redes organizacionais sejam constituídas de um número distinto de organizações engajadas em um significativo conjunto de interações políticas com outras.

Essas interações são trocas de recursos (cooperação), hostilidades e conflitos (confronto). Neste sentido o autor sugere que se observe duas condições: o suprimento de diversos tipos de recursos e a distribuição de poder intra-rede. A rede interorganizacional será afetada por diversos ambientes que por sua vez, estabelecem um contexto social que exige dos agentes a negociação de seus relacionamentos.

Na perspectiva política é possível enquadrar a direção marxista. Segundo

Hannan e Freeman (1977), é dialética e tem como idéia central que os gerentes de empreendimentos capitalistas escolhem tecnologias e estruturas organizacionais que minimizem sua dependência na habilidade dos trabalhadores e não aquelas que maximizem a eficiência da produção. Também colocam a dominação em lugar da adaptação às incertezas ambientais como processo geradores da mudança organizacional.

O resultado do comportamento político das organizações pode representar, ao longo do tempo, a configuração de seus distintos interesses (Fligstein, apud Seleme e Orssatto -1991).

Segundo Morgan, 1997, “quando entendemos as organizações em termos de sistemas políticos, estamos provavelmente mais portando-nos politicamente em relação a elas do que as vendo como objeto políticos.”

2.2.4.2 ESCOLHA ESTRATÉGICA

Segundo Chandler (Aldrich, 1972), estratégia “pode ser definida como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento, e a adoção de meios de ação e a transferência de recursos necessários para a obtenção desses objetivos.”

Decisões para expandir o volume de atividades, para estabelecer fábricas e escritórios distantes, para exercer novas funções econômicas, ou para diversificar várias linhas de atividades envolvem uma definição de novos objetivos básicos. Novos meios de ação devem ser tomados e recursos devem ser transferidos e

retransferidos para a obtenção desses objetivos e para a manutenção e expansão das atividades da companhia nas novas áreas em resposta às mudanças exigidas, mudando fornecedores, flutuando condições econômicas, novos desenvolvimentos tecnológicos e a ação dos concorrentes. Como a adoção de uma nova estratégia pode adicionar pessoal e locais diferentes e alterar os horizontes dos negócios das pessoas responsáveis pelo empreendimento, ela pode ter um efeito marcante na forma de sua organização.

O conceito de escolha estratégica apoia-se no modelo de seleção racional, onde a variação e a seleção são processos simultâneos dependentes de decisões tomadas por participantes organizacionais. A variação envolve uma busca racional de objetivos alternativos e métodos para obtê-los, enquanto que a seletividade é inerente às escolhas dos participantes entre as várias alternativas.

Ao invés do ambiente interferir diretamente nas estruturas e nas atividades organizacionais, eles são mediados pelas escolhas da agência de participantes.

Child (Aldrich, 1970), argumentou que as fontes diretas de variação em estruturas formais são as decisões estratégicas tomadas por aquelas pessoas que tem o poder de iniciar as ações, e que as teorias propõe imperativos ambientais, tecnológicos ou de economia de escala foram removidas do processo atual de mudança: “Elas chamam a atenção para restrições possíveis sobre a escolha de estruturas efetivas, mas falham ao considerar o próprio processo de escolha no qual exigências econômicas e administrativas são pesadas pelos atores preocupados contra as oportunidades de operar uma estrutura própria e/ou as preferências de outros membros organizacionais. Child tentou corrigir o que ele considerava um desequilíbrio na área da disponibilidade dos recursos serem uma restrição na

mudança organizacional. Neste aspecto os teóricos negligenciavam o amplo alcance de discrição aberto àqueles que tomavam decisões. A declaração moderada da posição de Child implica que o debate entre escolha versus restrição seria melhor definido como a discrição do membro “sob quais condições pode ter um impacto significativo na mudança e com que frequência tais condições surgem.”

2.2.4.3 TIPOLOGIA DA ADAPTAÇÃO

O argumento atual é que a escolha organizacional e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação.

Indivíduos e suas instituições podem escolher em uma circunstância de tomada de decisão; eles podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas de um ambiente, desse modo criando propositadamente as suas próprias medidas de realidade e delimitando as suas próprias decisões (Child, 1972; Weick, 1979).

Por outro lado, as características discerníveis do ambiente em si também são importantes. As características estruturais das indústrias ou domínios, e vários nichos claramente existem, algumas das quais são obedientes ao controle individual e suas organizações. As vezes os efeitos das mesmas são arbitrários (Hannan e Freeman, 1977; Aldrich, 1979; Porter, 1980); em outras vezes elas devem pelo menos ser consideradas nas decisões estratégicas das organizações.

Esse enfoque segue-se logicamente a partir da teoria de sistemas abertos sobre organizações (Miller, 1965; Von Bertalanfy, 1968). Um sistema aberto tende a

um estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente através da troca contínua de materiais, de informação e de energia. Tanto o sistema como o seu ambiente podem afetar o processo de troca e de transformação, sugerindo sua independência e a importância de seus efeitos interativos. Mais importante, sistemas abertos são caracterizados pela equifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser obtidos de múltiplas formas, com recursos diferentes, processos diversos de transformação e métodos e maneiras variadas.

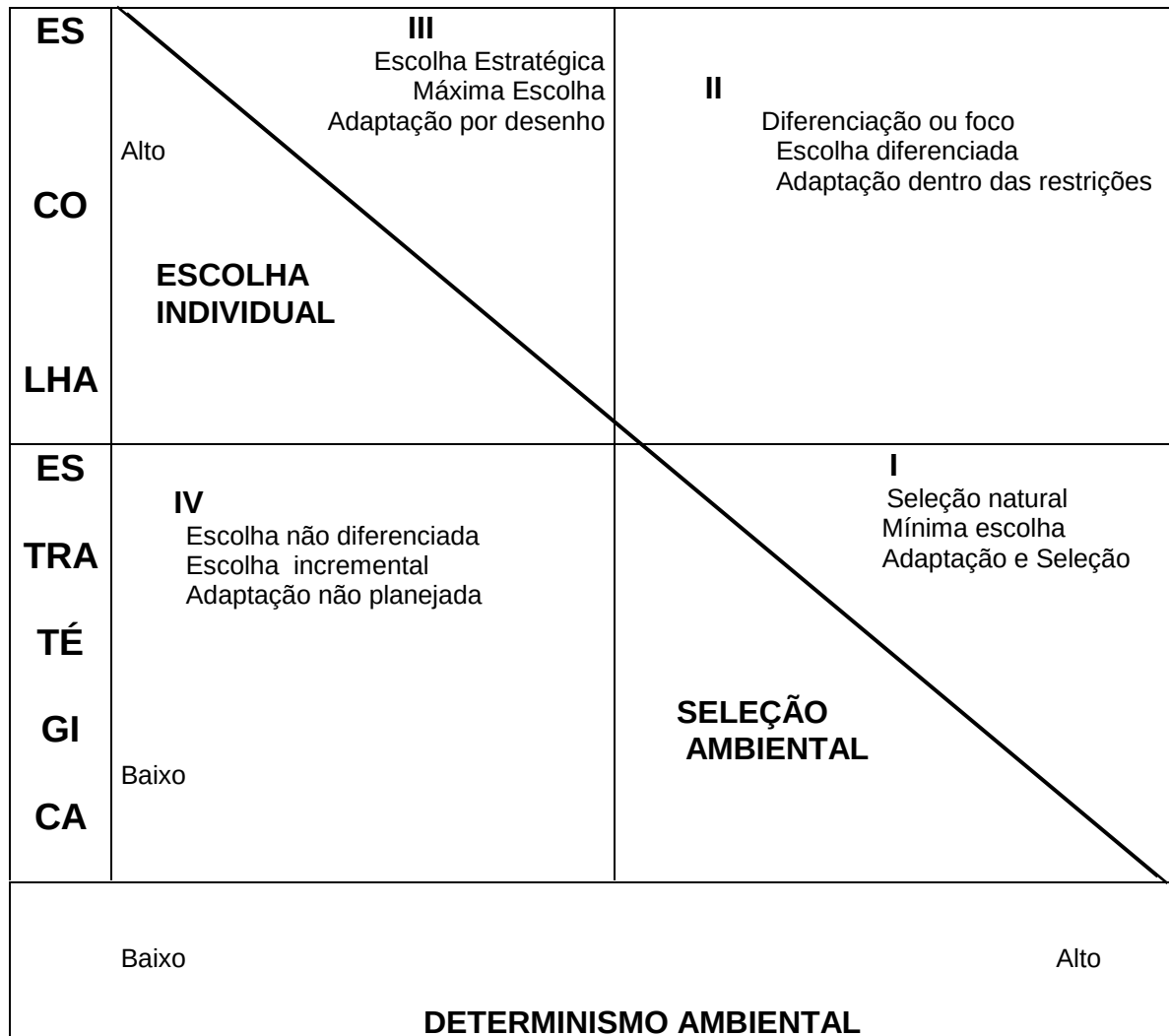
Mesmo supondo que o ambiente de um sistema aberto seja altamente determinista, totalmente controlador dos fins dos resultados que sejam toleráveis, a escolha organizacional ainda é possível, devido ao controle e a seleção sobre os meios pelos quais os resultados podem ser obtidos. Mesmo no caso mais restrito e mais debilitado de determinismo ambiental, a equifinalidade indica que a escolha organizacional ainda assim existe como uma variável importante separada e independente para o desenvolvimento de um equilíbrio dinâmico com o ambiente externo. A escolha, então, pode ser separada do determinismo ambiental de uma maneira lógica, como uma característica necessária de definição da organização como um sistema aberto.

O propósito dessa discussão é examinar as duas variáveis na interação. Escolha e determinismo podem ser representados em eixos, de baixo para cima, como mostra a figura 1, abaixo.

Cada eixo denota a variação a níveis de ênfase e de potencial para influenciar outros (Daft e Weick, 1984). Os quadrantes ajudam a definir o domínio e a área de poder na relação entre organização e ambiente (Dahl, 1963) e a vulnerabilidade relativa de cada um num arranjo interativo (Jacobs, 1974; Pfeffer,

1981).

Figura 2: **Relação de escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional.**



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

QUADRANTE I - BAIXA ESCOLHA ESTRATÉGICA E ALTO DETERMINISMO AMBIENTAL (Hannan e Freeman, 1977; Aldrich, 1979), no qual argumenta-se que as organizações não exercem controle algum sobre fatores exógenos. A adaptação

é determinada pela não existência, como o ambiente seleciona as organizações e permite apenas que aquelas formas com variações apropriadas continuem. Como indicado na figura 2, os que propõe essa visão argumentam que, sob essas condições, as organizações adaptam-se ou são descartadas.

QUADRANTE III - ALTA ESCOLHA ESTRATÉGICA E BAIXO DETERMINISMO AMBIENTAL. No extremo oposto da figura 2 estão as organizações existentes sob condições mais benevolentes, marcado pela alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A escolha estratégica determina o domínio organizacional ou o ambiente de trabalho, logo autonomia e controle são a regra e não a exceção. Os domínios sobre recursos não são tão problemáticos (Lawrence, 1981) e, quando o poder é visto como a parte principal desse domínio, as organizações exercem influência sobre as outras nos seus ambientes de trabalho (Emerson, 1962, Pfeffer, 1981).

QUADRANTE II - ALTA ESCOLHA ESTRATÉGICA E ALTO DETERMINISMO AMBIENTAL, definindo um contexto turbulento para a adaptação (Emery e Trist, 1965). Sob essas condições, existem certos fatores exógenos claros que afetam a tomada de decisão, mas mesmo assim a organização tem escolha apesar da natureza arbitrária das restrições e das forças externas. Entre os casos típicos aqui se incluem organizações em um nicho organizacional no qual certas regras, restrições, ou condições imutáveis podem restringir severamente os resultados ou os comportamentos, mas permitem algum espaço e algumas escolhas em outras condições. O ponto principal é que as restrições externas e o alto determinismo

ambiental necessariamente não evitam a escolha individual e o impacto sobre a adaptação estratégica.

QUADRANTE IV - BAIXA ESCOLHA ESTRATÉGICA E BAIXO DETERMINISMO AMBIENTAL. É uma situação relativamente “plácida”(Emery e Trist, 1965), caracterizada pela baixa escolha estratégica e pelo baixo determinismo ambiental, as organizações incluídas aqui tendem a não ter escolha estratégica, apesar da relativa ausência das restrições externas. A mudança pode ser rotulada como adaptação não planejada, uma vez que as organizações não apresentam estratégias coerentes para tirar proveito das condições ambientais favoráveis. Quando as organizações não tem um direcionamento estratégico aparente, é possível descartar a racionalidade como princípio direcional de comportamento organizacional, e substituí-la por algum capricho que explicaria as ações no decorrer do tempo. É instável e sempre força a organização dentro dele buscar movimento na direção de um outro domínio.

EFEITO DOS 4 TIPOS ORGANIZACIONAIS NA TIPOLOGIA DETERMINISMO - ESCOLHA NAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

VARIÁVEL	QUADRANTE I Alto Determinismo e Baixa Escolha	QUADRANTE II Alto Determinismo e Alta Escolha	QUADRANTE III Baixo Determinismo e Alta Escolha	QUADRANTE IV Baixo Determinismo e Baixa Escolha
Escolha	Mínima	Diferenciada	Máxima	Incremental
Nº de escolhas estratégicas	Poucas	Média/Alta Alta	Poucas	Poucas
ênfase nas decisões	Meios	Primária: meios Secundária: fins (preocupação c/eficiência)	primária: fins secundária: meios (preocupação de efetividade)	Meios-fins
Estratégias Genéricas	Defensivas; liderança em custos	Diferenciação Enfoque-analista	Diferenciação Enfoque-prospectiva	Reação
Autonomia; Inovação	Baixa (condicionantes externos)	Média	Alta	Baixa (condicionantes internos)
Conflitos e comportamento político	Baixo-médio	Alto (interorganizaciona l)	Alto (interorganizaciona l)	Baixo
Procura	Orientado a soluções	Orientado a soluções e alguma procura frouxa	Procura frouxa	Problemática

Tabela 1 - Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

A tabela 1 apresenta uma série de implicações da tipologia em termos de estratégias a serem desenvolvidas pelas organizações.

2.4 OBJETIVOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Saber se uma organização está apresentando um desempenho de acordo com o esperado, com referência ao processo de socialização dos cursos é, ou deveria ser, uma das constantes preocupações dos administradores que tomam decisões e geram as ações sobre as estratégias e seus processos. principalmente os formadores de novos profissionais. Este assunto também intriga uma boa parte dos cientistas sociais, em seus estudos sobre as teorias organizacionais.

Segundo Mohr(1973), são algumas das questões mais comuns sobre comportamento organizacional: “Esta organização está produzindo um bom produto ou serviço? Ela está realizando um bom trabalho? Qual o tipo de instituição que ela é? Quais os valores que ela enfatiza de modo a permanecer uma estrutura viável: prestígio profissional? Boas relações com a comunidade local? A atração que exerce sobre a classe gerencial?”

Grande parte dos estudos centraliza sua discussão no papel da eficácia organizacional como base para a análise do desempenho - mesmo que implicitamente (Hall, 1984). A literatura é rica em modelos, descritos sob várias perspectivas, muitas vezes contraditórias entre si.

Com a finalidade de demonstrar a importância da definição dos objetivos para a escolha estratégica, apresentamos alguns conceitos e definições a respeito de objetivos e desempenho nas organizações.

O principal conceito que rege a discussão sobre desempenho organizacional é o de *eficácia*. Segundo Machado-da-Silva(1984), “cientistas sociais e administradores vêem no tratamento do conceito de eficácia a possibilidade de gerarem hipóteses de relações entre variáveis que, pelo fato de algumas delas

poderem ser manipuladas, seriam de grande utilidade para o aperfeiçoamento da prática administrativa no que concerne ao desempenho das organizações.”

Os termos *eficiência* e *eficácia* são usados algumas vezes indistintamente - como se vê nos próprios dicionários¹. De acordo com Zey-Ferrel(1979), “as definições de *eficácia* variam de acordo com o modelo que está sendo usado...Diferentes termos foram designados para descrever *eficácia* - desempenho, metas, produtividade, *eficiência*...Porém, frequentemente *eficácia* é vista como o conceito mais abrangente e *eficiência* (produtividade, custos, etc.) como um fator de *eficácia*...Seashore & Yuchtman estão entre os autores que incluem indicadores de eficiência como medidas de eficácia. A *eficiência* lida com aspectos específicos da *eficácia* e, segundo Etzioni, ela é medida pela quantidade de recursos utilizados para produzir uma unidade de saída.”

Uma das definições mais estritas, do ponto de vista didático e operacional, parece ter sido dada por Stoner(1995), quando diz que “*eficácia* é a capacidade de se determinar objetivos apropriados: fazer as coisas certas; *eficiência* é a capacidade de se minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização: fazer as coisas certo. Pelo que sugere Peter Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados”.

Outra definição que relaciona *eficiência* e *eficácia* é a de Katz e Kahn(1978), que diz que “a efetividade organizacional pode ser definida como a

¹ Uma das dificuldades em se definir certos conceitos deve-se, principalmente, às diferentes traduções e sentidos encontrados, dependendo da fonte consultada. A palavra em inglês *efficiency*, por exemplo, no dicionário Michaelis é traduzida indistintamente, como sendo sinônimo de eficiência **ou** de eficácia. Por sua vez, as palavras *effectiveness*, *efficiency* ou *efficacious* foram utilizadas por diferentes autores como sinônimos de eficácia e de efetividade. Para fins deste trabalho, consideramos *efficiency* como eficiência e *effectiveness* como eficácia.

maximização de rendimento para a organização, por meios técnicos e econômicos(*eficiência*) e por meios políticos”.

A definição de Zey-Ferrel(1979) parte do princípio que *eficácia* é “a capacidade de uma organização adquirir e utilizar seus escassos e valiosos recursos, tão *economicamente* quanto possível, no intuito de realizar seus objetivos operacionais e oficiais...a *eficácia* é vista como um processo, quer dizer, varia com o tempo”.

Muitas teorias se utilizam dos modelos de eficácia para analisar o desempenho das organizações (Zey-Ferrel, 1979; Mohr, 1973; Hall, 1984, Marinho, 1990).

Contudo, autores como Campbell (Hall,1984) afirmam que “é tolice tentar conceituar as organizações como eficazes ou ineficazes. Esta abordagem está de acordo com a insistência de Hannan e Freeman e de Kahn, no sentido de que a eficácia não seja utilizada como conceito científico.”

O estudo dos objetivos é de fundamental importância na análise do desempenho organizacional.

Na concepção de Hall(1984), “se a análise organizacional não incorpora o conceito de objetivos, o comportamento organizacional se torna uma ocorrência ao acaso, sujeita às pressões e forças que existem ao seu redor.”

Segundo Etzioni (IN:Hall), “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atender objetivos específicos.”

E completa: “os objetivos proporcionam a orientação que retrata um futuro estado de coisas que a organização luta por alcançar, fornecendo, além disso,

linhas de ação para atividade organizacional. Dentro desta perspectiva, os objetivos constituem um componente essencial da noção de organização complexa.”

O conceito de objetivo organizacional se modifica e se subdivide em outros, de acordo com a abordagem na qual se enquadra. Esses outros conceitos serão vistos no decorrer deste trabalho.

2.4.1 MODELOS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Os dois modelos (ou abordagens) utilizados com mais frequência pelos pesquisadores são o modelo das metas² e o modelo de recursos. Segundo Zey-Ferrel(1979), “os dois modelos têm um abordagem normativa, que define quais as metas que *deverão* ser atingidas, recursos que *deverão* ser adquiridos, ou atividades que *deverão* ser desempenhadas para que a organização alcance o sucesso”. Esses critérios são prescritos pelo pesquisador ou pelo tomador de decisões da organização.

A principal crítica, feita por Zey-Ferrel, a essa visão normativa é no sentido de que, o estabelecimento dessas normas pode não condizer com as metas ou objetivos que vêm sendo buscados na prática. Isto é, esses podem ser apenas objetivos teóricos.

2.4.1.1 A ABORDAGEM DOS OBJETIVOS

Segundo Machado-da-Silva(1984), “no contexto dessa abordagem, eficácia é basicamente definida como em termos de grau ou medida de alcance de objetivos organizacionais.” O modelo de contradição delineado por Hall(1984), por exemplo,

² O termo GOALS é utilizado por diversos autores como sinônimo de *objetivos* e *metas*, indistintamente.

é definido com base neste conceito.

Dois tipos de objetivos são destacados: objetivos oficiais e objetivos operativos.

2.4.1.1.1 OBJETIVOS OFICIAIS e OBJETIVOS OPERATIVOS

De acordo com Perrow(1978), metas oficiais são “os objetivos gerais da organização, tais como descrito nos alvarás, nos relatórios anuais, nas declarações públicas dos principais executivos e em pronunciamentos autorizados.

Este nível de análise, em si, é inadequado para o entendimento do comportamento organizacional. As metas oficiais são propositalmente vagas e genéricas e não indicam dois principais fatores que influenciam o comportamento da organização: a base da decisão a ser tomada, que deve escolher entre os vários caminhos e entre as múltiplas metas, e as diversas metas não-oficiais, encontradas nos grupos dentro das organizações.”

As metas operativas são aquelas realmente perseguidas (Machado-da-Silva, 1984) através de planos, políticas e ações reais da organização.

De acordo com Hall(1984), “as metas operacionais designam os fins buscados através da política efetiva de operação da organização; elas nos informam o que a organização está realmente tentando fazer, independentemente do que as metas oficiais afirmam ser seus objetivos.”

Ao discutir esse ponto, Perrow observa (IN: Hall, 1984):

Quando as metas operacionais fornecem o conteúdo específico das metas oficiais, elas refletem escolhas entre valores rivais. Podem ser justificadas

(Consultar STONER, James. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995) .
Este texto também não fará distinção semântica entre os dois termos.

com base numa meta oficial. Em certo sentido, são um meio para atingir as metas oficiais, mas, visto que estas são vagas ou altamente abstratas, os “meios” se tornam fins em si mesmos, quando a organização é alvo de análise. Por exemplo, quando o lucro é a meta anunciada, as metas operacionais especificam se a qualidade ou a quantidade deve ser enfatizada, se os lucros devem ser obtidos a curto prazo e com risco ou a longo prazo e com estabilidade, e indicam a prioridade relativa a fins diversificados e um tanto conflitantes, em termos dos serviços prestados aos clientes, do moral dos empregados, do cálculo competitivo dos preços, da diversificação ou da liquidez. As decisões sobre todos esses fatores influenciam a natureza da organização e a distinguem de outra com uma meta oficial idêntica.

As metas operativas podem ser diretamente vinculadas às metas oficiais.

Ao mesmo tempo, podem-se desenvolver metas operativas não-relacionadas com as metas oficiais.

Zey-Ferrel(1979) separa as metas em três classes: oficiais, operativas e operacionais. O conceito de metas oficiais e o de metas operativas coincide com o ponto de vista de Perrow, exposto acima. As metas operacionais são aquelas mensuráveis, sobre as quais há critérios de avaliação. Zey-Ferrel ressalta, porém, que não se trata de avaliar a validade da meta operacional, mas apenas faz questão de lembrar que ela existe.

Hall(1984) afirma que, “muito embora as metas operacionais se desenvolvam em interações concretas, elas são, da mesma forma que as metas oficiais, abstrações, visto que se transformam em padrões pelos quais as ações e decisões são julgadas.”

Mohr(1973) vai ainda além:

Sem dúvida nenhuma, uma grande parte do que as organizações e seus membros fazem é melhor explicado com modelos que não incluem a noção de metas organizacionais, ou mesmo, talvez, de nenhum tipo de metas como variáveis independentes. O comportamento organizacional porta-se segundo a lei de Hardy; ele depende da confluência fortuita, complexa e obscura de muitas tendências distantemente relacionadas; ele depende das soluções que se encontram à mão quando surgem os problemas. É útil o desenvolvimento de modelos neste nível para a explanação do

comportamento, mais não seja, para mostrar que muito do comportamento organizacional não é claramente orientado para metas.

Segundo Mohr(1973), Etzioni desencadeou um ataque ao modelo de metas, e esse ataque foi sustentado por ele próprio e por outros teóricos, como Yutchman e Seashore...Os pontos-chave de sua crítica são (a) que tais análises não são proveitosas porque elas sempre chegam à conclusão de que as organizações não são eficazes, (b) que geralmente a análise empírica mostra que as organizações estão perseguindo objetivos não incluídos no modelo de metas e (c) que a prescrição de uma função social particular para uma organização é simplesmente uma questão dos valores e das pré-concepções do analista.

Machado-da-Silva(1984) cita a crítica realizada por vários cientistas sociais, especialmente Etzioni, Katz e Kahn e Yutchman e Seashore:

A crítica ao conceito de objetivos oficiais baseia-se em seu caráter não-operacional, isto é, eles refletem futuros estados muito vagamente definidos para servirem como critério para avaliação da eficácia organizacional. Por outro lado, duas são as críticas mais importantes relativamente ao conceito de objetivos operativos: (1) a evidência que as organizações usualmente possuem objetivos múltiplos e conflitantes, o que as impede de serem plenamente eficazes; e (2) a evidência que grupos de natureza diversa podem valorar objetivos operativos diferentes como critérios para avaliação da eficácia organizacional. Assim, a despeito da reconhecida importância dos objetivos no estudo das organizações, eles próprios, pelo seu atributo de critérios sujeitos a debates e controvérsias, constituem um dos aspectos do problema de avaliação da eficácia das organizações.

Machado-da-Silva completa: “A abordagem de objetivos resulta de uma visão racionalística das organizações, circunscrevendo-se à estratégia de sistema fechado. Nesta estratégia, o desempenho organizacional é entendido como passível de ser explicado dentro da organização, que é vista como um sistema de lógica fechado”. Segundo Zey-Ferrel, “a adoção desta estratégia obviamente facilita o trabalho do pesquisador, contudo o conhecimento resultante é incompleto e,

frequentemente, incorreto”.

Um resumo do modelo de objetivos é feito por Zey-Ferrel(1979): “o modelo assume que a eficácia organizacional é baseada em objetivos, bem como na estrutura interna da organização. Além disso, assume que: (1) a eficácia é baseada em objetivos operativos, mais do que em oficiais; (2) a estrutura dos objetivos operativos é complexa; (3) a ênfase sobre um certo objetivo em particular não é a mesma para toda a organização; (4) a estrutura dos objetivos operativos não se mantém sempre a mesma; e (5) os objetivos operativos conflituam-se entre si.”

Hall(1984) comenta a crítica elaborada por Hannan e Freeman; eles observam que a dificuldade inicial está na multiplicidade de metas organizacionais. Tal confusão é ainda agravada quando as metas operacionais são introduzidas na análise. Em segundo lugar, está o problema da especificidade das metas (por exemplo, uma universidade pode ter metas muito genéricas de ampliar o volume de conhecimentos úteis). Há também a dimensão temporal dos objetivos (devemos considerar o curto prazo, o longo prazo ou ambos?).

Outra série de problemas foram encontrados por Scott e Reinmann (Hall, 1984, p.203-204).

A conclusão que Zey-Ferrel chega é que “um modelo de metas que se proponha a medir eficácia de modo geral e, que seja igualmente aplicável a todos os tipos de organizações, é impossível de ser desenvolvido”.

2.4.1.2 A ABORDAGEM DE RECURSOS DE SISTEMAS

A Abordagem de Recursos de Sistemas define a eficácia organizacional como o “grau no qual o sistema mantém a integração entre suas partes e está apta

a sobreviver em conjunção com seu ambiente” (Zey-Ferrel, 1979).

Esta abordagem constitui-se o mais conhecido quadro de referência conceitual alternativo para o estudo da eficácia organizacional, apresentada por Yutchman e Seashore, e baseia-se na estratégia de sistema aberto. Nesta estratégia considera-se que as organizações são dependentes de fatores de ambiência externa (variáveis explicativas), reconhecendo-se um intercâmbio dinâmico e constante entre o sistema externo e o sistema interno. O esforço continuado da organização em manter relacionamento com a ambiência externa reflete-se nos atributos, processos e desempenho organizacionais. Isto é, os fatores externos são capazes de explicar os fatores internos. A organização é vista como um sistema social que encontra seu nexos em termos de alcance de objetivos, procurando atender suas necessidades de adaptação e sobrevivência.

A eficácia é definida em termos da posição de barganha da organização, refletida pela sua capacidade, em termos absolutos ou relativos, para explorar seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos (Machado-da-Silva, 1984).

Zey-Ferrel diz que o elemento-chave desta abordagem é a definição de recursos, dada por Yutchman e Seashore:

Recursos são...facilidades, potencialmente controláveis pelas organizações sociais e potencialmente utilizáveis - embora indiretamente - nas relações entre a organização e seu ambiente.

Este modelo apresenta uma extensa análise da interface entre ambiente e organização, conforme descreve Hall(1984).

A análise começa pela ordenação das variáveis que dizem respeito à eficácia organizacional, de forma hierárquica. No topo da hierarquia acham-se

alguns critérios finais, que somente podem ser avaliados com o tempo. Um exemplo desse tipo de critério final seria a utilização ótima das oportunidades e recursos encontrados no ambiente.

A seguir vêm os critérios semifinais. Eles são pouco numerosos, são critérios de *output* ou de resultados, referem-se a coisas que são buscadas por seu próprio valor.

O próximo nível envolve as variáveis subsidiárias. Dizem respeito a submetas ou meios de realização das metas. Elas perdurariam por curtos intervalos de tempo, representando processos transitórios da organização.

De acordo com esta abordagem, o processo contínuo de intercâmbio e competição entre organizações sobre recursos escassos e valiosos, determina a posição relativa de cada organização no contexto da sociedade inclusiva. Uma organização é mais eficaz quando maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos. (Machado-da-Silva, 1984).

Os próprios Yutchman e Seashore (Zey-Ferrel(1979), p.347) apontaram as cinco principais vantagens, com relação ao modelo de metas: (1) o modelo de recursos toma a própria organização como ponto de referência, ao invés do ambiente externo, por exemplo; (2) ao mesmo tempo que a organização é a referência, o modelo reconhece o ambiente como o principal influente na eficácia; (3) a ferramenta é genérica o suficiente para englobar diferentes tipos de organizações; (4) o modelo provê variabilidade com relação às operações e processos para alcançar a eficácia; (5) o modelo oferece um guia para identificação do desempenho e ações variáveis relevantes à eficácia organizacional, que podem ser utilizadas empiricamente.

Entre as desvantagens do modelo, Zey-Ferrel diz que a análise sugerida por Yutchman e Seashore é impossível de ser mensurada. James Price (IN: Zey-Ferrel, 1979) também critica a abordagem, por enfatizar a importância da otimização, mas sem medir a mesma; e por reconhecer a importância de instrumentos de mensuração da eficácia sem, contudo, desenvolver esses instrumentos.

As críticas também dizem respeito à exclusão do conceito de objetivos como critério básico para se avaliar a eficácia. Segundo Mohr(1973):

Infelizmente, sem o conceito de meta organizacional, a aquisição de recursos deixa de satisfazer como um critério de eficácia. Yuchtman e Seashore mesmo admitem que “ um problema crucial neste contexto é a determinação dos recursos relevantes e fundamentais a serem utilizados como base para a determinação absoluta ou comparativa da eficácia organizacional ”. Na verdade, a determinação dos recursos com os quais se deve contar ou é arbitrária ou tem que apelar para o conceito de meta organizacional. É possível se descobrir que de alguma forma a meta de uma organização específica é, pura e simplesmente, a aquisição de certos recursos. Se este não for o caso, deve-se então identificar outras metas, de forma a estabelecer quais recursos são importantes para que elas sejam alcançadas. De uma forma ou de outra, o conceito de meta é essencial, embora no segundo caso, as metas possam ser assumidas ou estarem implícitas.”

2.4.1.3 A ABORDAGEM DE OBJETIVOS-RECURSOS

As críticas feitas às duas abordagens anteriores levaram alguns cientistas sociais a considerarem as mesmas incompletas e insatisfatórias.

Machado-da-Silva diz que uma estratégia proveitosa seria combinar os pontos fortes de cada abordagem, criando-se assim um quadro de referência conceitual mais consistente para o estudo da eficácia organizacional. Esta harmonização já havia sido sugerida por Zey-Ferrel e Steers.

Em função desta nova abordagem, Steers(IN:Machado-da-Silva) definiu eficácia em termos da “capacidade da organização em adquirir e utilizar

prontamente recursos escassos e valiosos na persecução de seus objetivos operativos”.

Machado-da-Silva completa dizendo que “esta definição fundamenta-se tanto na estratégia de sistema aberto quanto na de sistema fechado. Assim, a organização é entendida como uma unidade social intencionalmente orientada para a consecução de objetivos...ela situa-se na posição de definir, avaliar e tratar constantemente com os elementos de incerteza da ambiência externa; mas ao mesmo tempo, precisa submeter-se à necessidade de racionalidade funcional (comportamento dirigido para objetivos), requerendo previsibilidade e certeza para poder sobreviver.”

Este quadro de referência recebeu o nome de abordagem de objetivos-recursos para o estudo da eficácia organizacional. Como tal, permite reconhecer que fatores da ambiência externa e atributos organizacionais (estrutura e tecnologia) agem no sentido de facilitar ou inibir o desempenho da organização na tentativa de atingimento de seus objetivos operativos.

Machado-da-Silva apresenta uma aplicação desta abordagem, através da análise do *Caso das Universidades* (1984, p. 210). Com relação a este exemplo específico, o autor salientou que

a inclusão de um maior número de objetivos operativos proporciona uma análise do grau de coerência entre eles, destacando possíveis conflitos que têm sido objeto de extensa discussão na literatura especializada; além disso, deve proporcionar uma análise proveitosa da relação entre atributos organizacionais e diferentes objetivos operativos, revelando possibilidades, tais como: um mesmo atributo organizacional podendo afetar positivamente um objetivo operativo, e negativamente, outro. Ainda mais, a análise com objetivos múltiplos poderia revelar situações de congruência/incongruência concernentes às relações e inter-relações entre objetivos, atributos organizacionais e fatores ambientais que, provavelmente, permitiriam novos entendimentos e, talvez, novos desdobramentos no estudo da eficácia organizacional.

3 METODOLOGIA

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo da revisão bibliográfica anteriormente exposta pretende-se, com este projeto de pesquisa, verificar se os Cursos de Administração das Universidades Estaduais do Paraná (UEL, UEM e UEPG) possuem estratégias de socialização diferenciadas e quais estratégias adotam frente às mudanças ambientais e objetivos organizacionais definidos.

O estudo irá abranger o período de 1990 à 1998, em razão de que neste período ocorreram duas alterações curriculares.

Foram escolhidas as Universidades Estaduais de Londrina, Maringá e Ponta Grossa por serem mais antigas e face a localização estratégica, abrangendo os maiores centros urbanos do interior do Estado do Paraná.

Portanto o problema de pesquisa é:

Qual o impacto das mudanças ambientais nas estratégias de socialização dos cursos de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), no período 1990 à 1998?

3.2 VARIÁVEIS DE PESQUISA

- a) **Variável Dependente:** Estratégia organizacional
- b) **Variável Independente:** Ambiente

3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

- a) Qual a percepção das Chefias de Departamento e Coordenadores de Cursos a respeito do perfil dos profissionais de Administração (generalista/especialista) requeridos nas cidades de Londrina, Maringá e Ponta Grossa?
- b) Como é identificado o perfil dos profissionais de Administração nas cidades de Londrina, Maringá e Ponta Grossa?
- c) Qual o envolvimento dos agentes externos à Universidade no processo de definição das estratégias adotadas pelo Departamento e Coordenação do Curso de Administração?
- d) Quais as mudanças ambientais percebidas e sua influência nas mudanças estratégicas do Curso de Administração?
- e) As mudanças ambientais geram mudanças nas estratégias e nos objetivos organizacionais dos Cursos de Administração da UEL, UEM e UEPG?
- f) Quais as estratégias adotadas pelo Departamento de Administração e Coordenação do Curso de Administração da UEL, UEM e UEPG?
- g) Quais os fatores (indivíduos, ambiente, objetivos) que mais influenciam nas estratégias dos Cursos de Administração da UEL, UEM e UEPG?

3.4 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

3.4.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

OBJETIVOS OPERATIVOS

DC: “aqueles realmente perseguidos através de planos, políticas e ações reais da organização”. (Machado-da-Silva, 1984)

DO: através da análise das diversas ações da Coordenação de Curso e Chefia de Departamento; análise das alterações curriculares; programas de disciplinas; atas de reuniões; percepções através da técnica da entrevista.

OBJETIVOS OFICIAIS

DC: “aqueles descritos nos alvarás, relatórios anuais, declarações públicas dos principais executivos e em pronunciamentos autorizados.” (Perrow, 1978).

DO: análise de relatórios anuais do Departamento e Coordenação de Curso.

PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO FORMAL

DC: “compreende todo processo de preparação de uma pessoa para ocupar um cargo, desempenhar uma função específica, um papel específico em uma organização ou na sociedade, no sentido amplo”. (Maanen, 1992).

DO: análise de grade curricular, e análise das ações empreendidas pelo Departamento de Administração e Coordenação do Curso levantadas através da técnica da entrevista e análise de documentos.

ESTRATÉGIAS

DC: “determinação dos objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento, e a adoção de meios de ação e a transferência de recursos necessários para a obtenção desses objetivos.” (Chandler)

DO: através de documentos, atas, relatórios e entrevista aplicados à Coordenação de Curso e Chefia de Departamento.

DC: MUDANÇAS: Conforme Hall (1984), são ações das organizações no intuito de ampliar seus lucros ou garantir um número maior de membros, elas são feitas tanto para responder ao ambiente, como para garantir os objetivos.

DO: através das percepções dos indivíduos e dos procedimentos implementados pelos departamentos em resposta ao ambiente.

3.4.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: “ refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização.” (Maanen, 1992)

ESPECIALISTA: Aquele ou aquela que se dedica a certo estudo ou a um ramo de sua profissão. (Moderno Dicionário Enciclopédico Brasileiro, 1986)

GENERALISTA: Aquele ou Aquela que se dedica a todos os ramos de sua

profissão, a quase totalidade; idéia ou principio geral. (Moderno Dicionário Enciclopédico Brasileiro, 1986)

CONSENSO: compartilhamento de crenças, idéias e valores entre indivíduos, que fazem convergir percepções individuais para a imersão no conjunto coletivo de entendimentos e, em última instância, na conformidade com aquilo que é aceito pelo grupo (Boudon e Bourricaud, 1993; Martin, 1992)

GRUPO: conjunto de membros da organização que podem ser identificados a partir de algum critério ou característica comum e que os distingue, pelo menos em algum aspecto, dos demais membros. No presente estudo estão evidenciados dois grupos: Grupo de Chefes de Departamento de cada unidade selecionada no período 1990/1998 e que são responsáveis pelas atividades operacionais do Departamento e Grupo de Coordenadores de Curso de cada unidade selecionada no período 1990/1998 e que são responsáveis pelas práticas didático-pedagógicas das atividades de ensino no Departamento.

DEPARTAMENTOS: responsáveis pelo desenvolvimento efetivo das atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades. É a menor unidade na estrutura das instituições de ensino superior no Estado do Paraná.

ENSINO: a transmissão ou divulgação do conhecimento por intermédio de cursos ofertados de forma regular e a partir de seus currículos, formais e informalmente estabelecidos.

3.5 DELIMITAÇÃO E "DESIGN" DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas organizações específicas: o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá e o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa e, portanto, o delineamento utilizado foi o estudo comparativo de casos. Para Yin (1987), estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos no seu contexto real de vida quando o limite entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas, foi adequado para descrever as estratégias adotadas pelos Departamentos e quais fatores (ambiente, objetivos, indivíduos) influenciam estas estratégias.

Suas principais características são questionar o “como” e o “por que” dos fatos, não possuindo controle sobre o comportamento do evento.

O estudo pode ser de natureza ampla (holística) ou em profundidade dependendo do fenômeno a ser estudado, se por exemplo requer coleta e análise qualitativa de dados é feito em profundidade; sobretudo essa classificação dos estudos de caso vai depender da quantidade de unidade em análise.

O estudo de caso pode ser simples ou múltiplo. O estudo de múltiplos casos permite estabelecer comparações e diferenças em uma mesma situação de pesquisa.

Neste trabalho, dado as características descritas acima o método de estudo comparativo de casos é o mais adequado, pois o mesmo será realizado em duas organizações específicas, a Universidade Estadual de Maringá, e Universidade Estadual de Ponta Grossa, buscando, num primeiro momento, as mudanças ocorridas nas estratégias dos cursos de Administração, face as mudanças ambientais.

Sendo um estudo comparativo de caso, a abordagem metodológica a ser usada será predominantemente a pesquisa descritivo-qualitativa.

Conforme Triviños (1987), a pesquisa qualitativa tem o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave.

O método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, sendo a forma mais adequada para entender a natureza de um fenômeno social, pois permite analisar, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por um grupo social, possibilitando maior profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

As técnicas mais adequadas para o método qualitativo são a técnica da entrevista, da observação e da análise de conteúdo.

Outra característica importante do método qualitativo se refere a maior validade interna, ou seja, a exatidão dos dados e a adequação das conclusões, porém o pesquisador deve cuidar para evitar a subjetividade nas conclusões, limitando-se aos casos ou grupos estudados.

O presente estudo utilizou uma perspectiva de análise descritiva. A análise descritiva visa “descrever as características dos fenômenos (coisas, objetos, conhecimentos ou eventos) com base em dados protocolares e ideográficos (Trujilo, 1982:240) e foi adequada ao presente estudo enquanto se procurou descrever e compreender o processo de formulação das estratégias de socialização, ou seja, de estruturação da aprendizagem.

O comportamento das variáveis foi observado ao longo do período 1990 a 1998, porque compreendeu a grande mudança do regime de créditos para o regime seriado anual, fato que confere a esta pesquisa uma perspectiva longitudinal. O nível de análise foi o organizacional e as unidades de análise os Departamentos de Administração das Universidades Estaduais de Maringá e Ponta Grossa.

3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população da pesquisa foram os Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso dos Departamentos de Administração da UEM e UEPG e, no impedimento destes foram entrevistados os Chefes ou Coordenadores Adjuntos (Vices), no mesmo período. Portanto, esta pesquisa pretendeu abranger a totalidade da população.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com todos os Chefes de Departamentos e Coordenadores de Curso do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá no período de 04/01/99 à 18/01/99 sendo que, no impedimento destes por motivo de férias entrevista foi realizada com os respectivos chefes adjuntos ou coordenadores adjuntos (vices).

No Departamento de Administração de Ponta Grossa foram entrevistados os Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso no período 1990 à 1998, sendo que somente no período 1994/1996 não foi entrevistado o Chefe de Departamento e nem o Chefe Adjunto por motivos de viagem de férias para fora do Estado, porém, o levantamento dos dados não restou comprometida sendo que os dados obtidos foram suficientes para a análise.

Ao todo foram entrevistados no DAD-UEL:

CARGO OCUPADO	PERÍODO
Coordenador de Cursos(CESA)	1988 à 1994
Presidente da Comissão reforma curric. CESA	1992 1995
Coordenador de Curso	1996 à 1998
Chefe de Departamento	1992 à 1994
Chefe de Departamento	1995 à 1996
Chefe de Departamento	1998 à 2000

Quadro 1

No DAD-UEM:

CARGO OCUPADO	PERÍODO
Coordenador de Curso	1990 à 1994
Vice Coordenador de Curso	1994 à 1996
Coordenador de Curso	1996 à 1998
Coordenador de Curso	1998 à 2000
Vice Chefe de Departamento	1990 à 1994
Chefe de Departamento	1994 à 1996
Vice Chefe de Departamento	1998 à 2000

Quadro 2

E no DAD-UEPG foram entrevistados:

CARGO OCUPADO	PERÍODO
Coordenador de Curso	1988 à 1996
Coordenador de Curso	1996 à 2000
Chefe de Departamento	1990 à 1994
Chefe de Departamento	1996 à 2000

Quadro 3

3.7 COLETA DE DADOS

Os estudos de caso utilizam-se de múltiplas fontes de evidência: documentação, registros de arquivos, entrevistas, observações e artefatos físicos. Os dados coletados para esta pesquisa tiveram origem em fonte primária e secundária.

Dados primários:

Os dados primários são inéditos e coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Neste caso as informações que formam o conjunto de dados primários desta pesquisa foram colhidas por meio das entrevistas semi-estruturadas, observação assistemática direta não participante.

Para Yin (1984), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação de um estudo de caso, na qual o entrevistador pode perguntar aos respondentes chaves sobre os fatos de um assunto ou suas opiniões sobre determinados eventos. Destaca este autor a importância de escolher adequadamente os entrevistados para o sucesso do estudo de caso, o que não vem a ser um problema para esta pesquisa em razão de que abrangeu a totalidade da população.

Triviños(1987) argumenta que a entrevista semi-estruturada se adequa bastante à pesquisa qualitativa isto porque valoriza a presença do investigador não sendo apenas o resultado da teoria que alimenta sua ação, ou seja ela possibilita a ele agregar informações que já recebeu sobre o fenômeno social investigado. Segundo Richardson (1989:213), “a observação é a base de toda a investigação do campo social” e torna-se uma técnica científica à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa. Durante todo o período em que se esteve em contato com as organizações (de janeiro à fevereiro de 1999- período de análise documental e realização de entrevistas) foi realizada a observação direta não participante e assistemática, uma vez que não seguiu uma periodicidade definida nem foram utilizados rígidos mecanismos de registro e controle. Segundo Yin (1984), as observações podem ser feitas em visitas de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais outras evidências, tais como entrevistas, estão sendo coletadas. Não foi encontrada nenhuma dificuldade na coleta de dados primários. Todos os Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso procurados foram solícitos em responder às entrevistas, inclusive em seu período de férias (janeiro e fevereiro são meses de férias para os professores universitários). No DAD-UEPG apenas o período 1994/1996 não foi abrangido pela entrevista com o Chefe de Departamento em razão de que o mesmo estava de férias fora do Estado do Paraná e o chefe adjunto não estava completamente inteirado das ações naquele período, porém, o estudo não sofreu prejuízo uma vez que existe farta fonte de dados secundários em todo o período, aliado ao fato de que foram entrevistados todos os Coordenadores de Curso. O mesmo não

ocorreu com o DAD-UEM onde os chefes adjuntos e Coordenadores de Curso Adjuntos estavam inteirados de todas as ações. Ainda com relação à realização de entrevistas semi estruturadas, cabe ressaltar que a duração da entrevista pareceu adequada (entre 30 e 50 minutos), não implicando em maiores dificuldades para a coleta de dados. No DAD-UEL não foi possível realizar a entrevista com o atual Coordenador de Curso, período 1998/2000, em razão de que o mesmo estava em viagem de férias, mas a obtenção de dados não ficou prejudicada em razão da farta documentação encontrada e também pelo fato de que os entrevistados estavam totalmente inteirados de todas as ações. No período em que a Coordenação dos Cursos estava vinculada ao Centro de Estudos Sociais Aplicados, a entrevista compreendeu o Presidente da Comissão de reforma Curricular implantadas em 1992 e 1995.

A maior dificuldade residiu nas entrevistas no DAD-UEM e DAD-UEL em razão do deslocamento (405 Km) e que não puderam ser concluídas em uma única viagem face ao agendamento prévio.

Dados secundários

Os dados secundários são aqueles disponíveis para o pesquisador em publicações diversas e outros documentos organizacionais. Foram analisadas as atas de reuniões departamentais e de colegiados de cursos no período 1990/1998. Também foram consultados os relatórios anuais dos Departamentos e os programas de disciplinas.

Estes documentos ajudaram na reconstrução dos fatos ocorridos nos departamentos mediante cruzamento dos mesmos com os dados obtidos através das entrevistas. O objetivo da utilização de fontes secundárias é a obtenção de dados confiáveis sobre as variáveis em estudo.

A coleta de dados secundários foi facilitada pela solicitude dos Departamentos e de seus membros em disponibilizar os documentos. No DAD-UEM foi feita solicitação mediante ofício que foi submetido a apreciação dos membros em reunião Departamental e posteriormente disponibilizados para serem fotocopiadas, sendo que as atas que se encontravam arquivadas em computador, bem como alguns programas de disciplinas foram fornecidos via disquete.

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

os dados coletados foram analisados de forma descritiva, possibilitando verificar a existência de uma associação entre a variável dependente e a variável independente. Para avaliar os dados coletados descritos anteriormente utilizou-se a análise documental e a análise de conteúdo.

Richardson (1989:184) distingue a análise documental e de conteúdo da seguinte forma:

- ” - a análise documental trabalha sobre os documentos. A Análise de conteúdo sobre as mensagens;
- a análise documental é essencialmente temática: esta é apenas uma das técnicas utilizadas pela análise de conteúdo;

- o objetivo básico da análise documental é a determinação fiel dos fenômenos sociais; a análise de conteúdo visa manipular mensagens e testar indicadores que permitam inferir sobre uma realidade diferente daquela da mensagem”

Segundo Richardson (1989:182) a análise documental “consiste em uma série de operações que visam a estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.”

A análise documental tem como restrição a dificuldade de acesso aos documentos. Além disso, os autores salientam que nem sempre o importante está escrito.

A Análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, in Richardson, 1989:176). A análise documental é composta das seguintes fases: pré-análise, análise do material e tratamento do resultado (Richardson, 1989).

Os dados secundários foram agrupados, por Instituição; foi empregada a análise documental para reconstrução dos processos decisórios quanto aos objetivos e estratégias dos Departamentos no período 1990/1998. As entrevistas, realizadas foram gravadas, transcritas e tratadas por técnica de análise de conteúdo.

Para análise dos dados coletados por meio da entrevista semi estruturada foram observadas as seguintes etapas: transcrição das entrevistas, leitura atenta das respostas, agrupamento das respostas dos entrevistados em cada pergunta e seleção das respostas diretamente relacionadas ao tema de pesquisa e que abordavam a definição de objetivos e estratégias , bem como a percepção dos entrevistados sobre a importância do ambiente, dos objetivos departamentais e Institucionais e dos indivíduos na definição das estratégias. As informações advindas de observações complementaram a interpretação dos documentos e das entrevistas, ampliando a compreensão dos eventos do estudo.

3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por suas características próprias as entrevistas possuem limitações tais como: “barreira para comunicação; relação artificial; mecanismos de defesa (fuga, recusa, racionalização, conformismo, etc.); estado de informação aleatório dos respondedores; subjetividade; disparidade entre declarações e comportamentos; e inadequação dos conceitos com o real, dificuldades de linguagem, incompreensões” (Bruyne et al, 1991:211). Por tratarem de questões do passado, as entrevistas podem ter sido influenciadas por este distanciamento temporal, as pessoas estão sujeitas ao esquecimento ou na época não estavam tão fortemente envolvidos com questões estratégicas, ou até mesmo não estavam no país (caso de um respondente do DAD-UEM). Sendo a entrevista semi-estruturada com possibilidade de intervenção do pesquisador, esta pode ter influenciado respostas. Desta forma, as informações colhidas por meio das entrevistas podem não refletir inteiramente a realidade ou a opinião do entrevistado. Para contornar esta situação, utilizaram-se técnicas de triangulação em função das múltiplas fontes de evidência empregadas nos estudos de caso, ou seja, os dados foram confrontados com aqueles coletados por meio da análise documental e observações.

Finalmente, encontra-se nesta pesquisa uma limitação própria do método comparativo de casos - a não possibilidade de generalização dos resultados obtidos para além do universo abrangido bem como uma limitação mais específica dos resultados às três Instituições pesquisadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O ensino de Administração no Brasil iniciou-se em 1952 com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Em 1954 foi criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, também da Fundação Getúlio Vargas.

A partir de então, foi bastante intenso o crescimento dos cursos de Administração no Brasil.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL

A análise das entrevistas realizadas com os Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento da Universidade Estadual de Londrina - UEL, conforme descrito no item Metodologia, e a análise das Atas, bem como dos relatórios anuais, nos permitiu visualizar as estratégias adotadas e o processo desenvolvido para definição das ações ao longo do tempo e os fatores que tiveram influência na delimitação do caminho seguido pelo Departamento de Administração - DAD.

4.1.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

Para que uma organização possa estar consciente de suas ações a longo prazo é preciso que inicialmente defina seu objetivo, pois segundo Etzioni

“organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atender objetivos específicos, sendo que os objetivos proporcionam a orientação que retrata um futuro estado de coisas que a organização luta para alcançar, fornecendo, além disso, linhas de ação para atividade organizacional.”

A definição dos objetivos e das estratégias a serem utilizadas em razão de algumas variáveis - o ambiente neste estudo, irá determinar todo o processo de socialização ao longo dos cinco anos em que o acadêmico irá receber todas as informações necessárias para sua Educação e desenvolvimento, habilitando-o ao exercício da profissão de Administrador. A Socialização organizacional, portanto, “refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”(MAANEN, 1992) e, desta forma, diferentes técnicas ou estratégias de socialização podem ser adotadas produzindo resultados também diferentes, implicando no desempenho organizacional, estrutura e sobrevivência da organização.

No caso do Departamento de Administração (DAD) da Universidade Estadual de Londrina (UEL), não houve no período 1990 à 1996, uma preocupação com a definição de objetivos oficiais, que são aqueles descritos nos alvarás, relatórios, declarações públicas (Perrow, 1978), que somente foram traçados a partir de 1996. Porém, no período 1990/1995, os objetivos operativos sempre orientaram as estratégias do DAD-UEL. Segundo Machado-da-Silva, 1984, as metas operativas são aquelas realmente perseguidas através de planos, políticas e ações reais da organização. De acordo com Hall (1984), “as metas operacionais designam os fins

buscados através da política efetiva de operação da organização; elas nos informam o que a organização está realmente tentando fazer, independentemente do que as metas oficiais afirmam ser seus objetivos.”

Da análise do conteúdo das Atas e relatórios, no período 1990 à 1996, destacamos alguns pontos importantes.

O currículo do curso foi montado a partir de um projeto inicial desenvolvido por comissão que, em fevereiro de 1990, o apresentaram ao Departamento, em reunião, para que fosse discutido com os demais membros, conforme descrição em ata, corroborado pelo depoimento dos entrevistados:

“(...) O próprio colegiado do curso que na época não era colegiado de curso, era de cursos aqui na nossa Universidade, era um colegiado do CESA [Centro de Estudos Sociais Aplicados] e aí, desse colegiado que era de vários cursos tirou uma comissão para o curso de administração que foi constituída pelos representantes do curso de administração, alguns outros das disciplinas afins que atuam no curso e professores do departamento foram convidados a compor esta comissão.”

O currículo foi amplamente discutido pela comissão e também pelas áreas de conhecimento: Área Geral; de Recursos Humanos; Estratégia Empresarial e Marketing; Área Financeira; Área de Sistemas e Área de Produção, que é uma divisão informal no DAD-UEL, sendo que cada área é responsável por um conjunto de disciplinas, cujos docentes são alocados nas respectivas áreas, conforme sua especialização, sob a Coordenação de um deles. Esta divisão de tarefas facilita o trabalho de discussão não somente de currículos mas também de conteúdos, palestras, e outros assuntos correlatos. Possui ainda, uma Comissão responsável pela pós-graduação.

Observamos que o curso **pretende formar o profissional generalista, porém a ênfase é dada às disciplinas profissionalizantes**, em detrimento das disciplinas básicas de formação geral. A discussão sobre a questão remete a

definição do perfil do profissional a ser formado:

“(...) Isto foi fruto de um estudo para organização do currículo. Não lembro exatamente a data, mas a Universidade toda quando houve a mudança do regime seriado, houve mudança curricular em todos os cursos e aí nós fizemos uma comissão e eu era o coordenador desta comissão, fizemos então uma mudança curricular, (...) e, do ponto de vista do perfil do profissional e objetivo do curso, nós trabalhamos uma discussão bastante grande e na conjuntura que se vislumbrava e que se cumpre hoje, não era possível você trabalhar unicamente com uma visão de especialista, porque a gente percebe que tem uma dinâmica muito forte aí nas mudanças, técnicas, conceitos e, portanto, o especialista ele fica muito restrito para compreender os fenômenos empresariais, administrativos, mas por outro lado portanto, a gente tinha que dar o enfoque generalista para que ele pudesse ter uma compreensão um pouco mais ampla, as interfaces da área da administração com as outras: psicologia, sociologia, filosofia, etc. mas por outro lado a gente compreendia que os alunos, os profissionais da administração, também tem uma necessidade de inserção no mercado de trabalho e se você não der um ferramental especial para ele, ele vai ter dificuldade de conseguir este objetivo, então a gente tentou no currículo, na estrutura da grade, nas metodologias, nas concepções da modalidade de estágio, enfim, no currículo como um todo, abordar estas duas características. Foi um consenso da comissão.”

“(...)as disciplinas de caráter generalista se limitaram àquelas curriculares, do currículo mínimo, mas com a carga horária que julgamos adequada (...)”

“(...) O 2º assunto foi o currículo do curso Seriado para 1992. (...) a base do novo currículo é o currículo II e pesquisas feitas sobre outros cursos de administração. **Para que o aluno sinta o que é o curso desde o início foi reduzida a carga de disciplinas básicas.** Na decisão sobre o tempo do curso concluiu-se que o ideal é que seja 4 anos e meio, com o estágio ficando para o último semestre. (...) a Adm. Rural é em função da **Região ser de agro-indústrias.** (...) O prof. (...) comenta que ficou **sem atender o setor de serviços.**” (grifo nosso) Ata jul/91

O currículo implantado em 1992 contemplava as disciplinas elencadas no quadro abaixo, onde predominava a formação essencialmente profissionalizante:

DISCIPLINAS	CLASSIFICAÇÃO	CARGA HORÁRIA
Adm. da Informática na Empresa	Formação Geral/Instrumental	68
Matemática A	Formação Geral/Instrumental	68
Matemática Com. e Financeira A	Formação Geral/Instrumental	68
Contabilidade Geral	Formação Geral/Instrumental	102
Psicologia Aplicada à Adm.	Formação Geral/Instrumental	68
Instituições de Direito B	Formação Geral/Instrumental	68
Introdução à Economia B	Formação Geral/Instrumental	34
Fundamentos de Economia Bras.	Formação Geral/Instrumental	68
Estatística Aplicada à Adm. I	Formação Geral/Instrumental	68
Estatística Aplicada à Adm. II	Formação Geral/Instrumental	68
Recursos Computacionais em Adm.	Formação Geral/Instrumental	68
Legislação Social e aplicada a adm.	Formação Geral/Instrumental	34
Análise Microeconômica	Formação Geral/Instrumental	68
Sociologia Aplicada à Adm.	Formação Geral/Instrumental	68
Fundamentos do Direito Administr.	Formação Geral/Instrumental	34
Legislação Tributária A	Formação Geral/Instrumental	68
Met. e Prática de Estágio Superv. I	Formação Geral/Instrumental	34
	Total	1054 h/a = 36,98%
Fundamentos de Administração	Profissionalizante	68
Teoria Geral da Administração	Profissionalizante	68
Organização, Sistemas e Métodos I	Profissionalizante	102
Organização, Sistemas e Métodos II	Profissionalizante	136
Adm. de empresas rurais	Profissionalizante	34
Adm. de Marketing	Profissionalizante	136
Marketing básico	Profissionalizante	68
Adm. de Operações	Profissionalizante	34
Adm. de Produção	Profissionalizante	136
Adm. de Rec. Humanos I	Profissionalizante	68
Adm. de Rec. Humanos II	Profissionalizante	136
Adm. Estratégica	Profissionalizante	34
Adm. de Materiais	Profissionalizante	68
Adm. Financeira I	Profissionalizante	102
Adm. Financeira II	Profissionalizante	136
Comércio Internacional	Profissionalizante	34
Criação/Adm. de Peq.Média empr.	Profissionalizante	68
Projetos de Aplicações Admtvas.	Profissionalizante	68
Simulação de Estratégia Empresarial - Jogos de Empresas	Profissionalizante	34
Estágio Supervisionado	Profissionalizante	266
	TOTAL	1796 = 63,02%
	TOTAL DO CURSO	2850 = 100,00%

Quadro 4

Em 1995, o currículo sofreu algumas alterações e passou a contemplar as disciplinas conforme quadro abaixo, guardando, novamente, uma formação essencialmente profissionalizante, conforme registro em ata:

“(...) Tratou-se sobre o currículo pleno. Prof. (...) comentou sobre a Resolução da Angrad (participação efetiva no **currículo mínimo**) a partir de 95. Faltava filosofia e mais algumas que poderiam ser criadas. Prof. (...) ajudou na Proposta do Currículo Pleno. A proposta tem poucos ajustes. Inclusão: Informática, OEM, Informações Gerenciais. Alterações: Economia. Houve algumas fusões: Acréscimos: Língua Espanhola e Filosofia. A língua Espanhola, foi criada pela existência do **Mercosul**. Foi distribuído uma cópia para todos os docentes. O currículo dois só valerá a partir de 95 e o currículo um, continuará. É por lei e tem que entrar em 95, comentou o Prof. (...). Prof. (...) comentou que a lei criou uma matéria com o nome de Sistema de Informações, e teve que dobrar OEM2. O prazo foi curto para o ajuste, e o conhecimento da lei era pouco.”

Percebe-se que o ambiente externo (Mercosul) influenciou na criação da disciplina de língua espanhola e isto é bastante saudável, outrossim, questiona-se aqui se a responsabilidade sobre a língua estrangeira é dos cursos de administração ou do próprio acadêmico ou profissional de administração face às mudanças ambientais.

DISCIPLINAS	CLASSIFICAÇÃO	CARGA HORÁRIA
Adm. da Informática na Empresa	Formação Geral/Instrumental	68
Matemática A	Formação Geral/Instrumental	68
Matemática Com. e Financeira A	Formação Geral/Instrumental	68
Contabilidade Geral	Formação Geral/Instrumental	102
Psicologia Aplicada à Adm.	Formação Geral/Instrumental	68
Instituições de Direito B	Formação Geral/Instrumental	68
Introdução à Economia B	Formação Geral/Instrumental	34
Fundamentos de Economia Bras.	Formação Geral/Instrumental	68
Estatística Aplicada à Adm. I	Formação Geral/Instrumental	68
Estatística Aplicada à Adm. II	Formação Geral/Instrumental	68
Recursos Computacionais em Adm.	Formação Geral/Instrumental	68
Legislação Social e aplicada a adm.	Formação Geral/Instrumental	34
Sociologia Aplicada à Adm.	Formação Geral/Instrumental	68
Análise Microeconômica	Formação Geral/Instrumental	68
Fundamentos do Direito Administr.	Formação Geral/Instrumental	34
Legislação Tributária A	Formação Geral/Instrumental	68
Met. e Prática de Estágio Superv. I	Formação Geral/Instrumental	34
Língua Espanhola	Formação Geral/Instrumental	68
Filosofia e Ética na Administração	Formação Geral/Instrumental	68
	Total	1190 = 38,97%
Fundamentos de Administração	Profissionalizante	68
Teoria Geral da Administração	Profissionalizante	68
Adm. de Marketing	Profissionalizante	136
Marketing básico	Profissionalizante	68
Adm. de Operações	Profissionalizante	34
Adm. de Produção	Profissionalizante	136
Adm. de Rec. Humanos I	Profissionalizante	68
Adm. de Rec. Humanos II A	Profissionalizante	68
Abordagens Contemporâneas de Recursos Humanos	Profissionalizante	68
Adm. Estratégica	Profissionalizante	34
Adm. de Materiais e Patrimônio	Profissionalizante	68
Adm. Financeira	Profissionalizante	68
Comércio Internacional A	Profissionalizante	68
Criação/Adm. de Peq.Média empr. A	Profissionalizante	68
Projetos de Aplicações Admtvas.	Profissionalizante	68
Simulação de Estratégia Empresarial - Jogos de Empresas	Profissionalizante	34
Estágio Supervisionado	Profissionalizante	266
Análise de Custos	Profissionalizante	68
Análise de Investimentos	Profissionalizante	68
Adm. de Negócios Agropecuários	Profissionalizante	68
Adm. de Sistemas de Informação Gerencial	Profissionalizante	68
Organização, Sistemas e Métodos	Profissionalizante	102
Diagnóstico e Análise de Sistemas	Profissionalizante	68
Orçamento empresarial	Profissionalizante	34
	TOTAL	1864 = 61,03%
	TOTAL DO CURSO	3054 = 100,00%

Quadro 5

As alterações efetuadas no currículo de 1992 para o currículo de 1995,

foram mínimas, não descaracterizando a **formação generalista com ênfase nas disciplinas profissionalizantes**.

“(...)eu me lembro que esta discussão de se formar generalista ou especialista a gente já fazia desde que eu voltei do mestrado prá Londrina e isto foi em 85 mais ou menos, a gente vinha discutindo.”

Outro ponto enfocado pelo currículo do DAD é a inserção das disciplinas profissionalizantes desde o início do curso, quando ainda no regime de créditos um dos professores sugeriu fosse dada uma “rasteira no curso”, levando mais este enfoque para o estudo realizado.

Várias pesquisas foram desenvolvidas para definição das características do curso, que serão comentadas no item relativo ao ambiente e sua importância na definição das estratégias e, através destas pesquisas percebeu-se, segundo um dos entrevistados, a necessidade de direcionar o curso para a pequena e média empresa, que na época era a realidade da região e não somente para a grande empresa. Ao se voltar o curso para pequenas e médias empresas existe a necessidade de propiciar aos acadêmicos uma visão global uma vez que os mesmos precisam dominar todas as áreas da empresa, e na grande empresa o acadêmico precisa ter este conhecimento global em razão da inter relação com todas as áreas e dominar uma área específica, sendo que hoje percebe-se uma alteração neste quadro que seguramente deverá refletir mudanças no próximo currículo.

A grande e principal estratégia do DAD-UEL está relacionada a inserção das chamadas “**disciplinas especiais**”, incluídas nas cento e cinquenta (150) horas de atividades complementares ao currículo, que o aluno deve cumprir, que **permitem uma grande flexibilidade do currículo** e inserção de conteúdo

conforme as percepções ambientais:

“(...)Em Londrina tem o que a gente chama de disciplinas especiais, então enquanto num trabalho conjunto realmente entre chefia e coordenação do curso, nós queríamos utilizar as disciplinas especiais para complementar a formação dos alunos, este é o objetivo delas, você dar conteúdos que não são previstos nas diversas disciplinas que estão na estrutura obrigatória e que os alunos tem que cumprir uma determinada carga durante os quatro anos e meio de curso que eles fazem lá, então, neste conjunto de disciplinas especiais, nós adotamos algumas disciplinas que aprofundavam os conhecimentos que eles tinham nas áreas profissionalizantes: marketing de serviço, gestão da qualidade, algumas coisas que não estavam sendo devidamente cobertas no curso, mas ao mesmo tempo, começamos a oferecer disciplinas que aprofundavam um pouco ou que traziam novos conhecimentos de outras áreas como por exemplo uma coisa que eu acho que o administrador tem que saber fazer para desenvolver suas habilidades de diagnosticar é ser um bom investigador e o nosso curso não tinha nenhuma disciplina de metodologia de pesquisa, então a gente criou uma disciplina especial de metodologia de pesquisa, então a gente criou uma disciplina especial de metodologia de pesquisa, a gente criou uma disciplina especial de pesquisa em administração, que ia mais para essa linha do que eu pensava que fosse o administrador. Isso é uma coisa que eu lembro que a gente discutiu bem.”

Estas disciplinas especiais são o diferencial do curso de Administração da UEL, na linha profissionalizante adotada. Para o segundo semestre de 1997 foram propostas as seguintes disciplinas especiais, conforme Ata de Mai/97, do Colegiado de Curso: saúde mental e trabalho; Pesquisa em Administração; Marketing para empresas de serviço, Marketing interno (endomarketing); Seminários Especiais em Administração e Seminários de Desenvolvimento de competências específicas. Estes **Seminários em Administração** tem como objetivo tentar aproximar, trazer uma visão mais prática, aplicada da administração, que é constituída de palestras de empresários, e também estão incluídos na carga horária de atividades complementares:

“(...) Toda semana tem uma palestra. Então isto proporcionou uma aproximação interessante, a gente foi identificando, selecionando pessoas que tinham o que falar para os alunos, geralmente tentando unir três pontos fundamentais: teoria que o aluno está estudando; alguns aspectos da conjuntura de atualidade, de alguma maneira captando as organizações; e uma experiência empresarial que tivesse haver com esta situação, tanto a discussão teórica acontecendo na aula, quanto os problemas da economia como um todo e aí a gente foi trazendo temas importantes

como logística, gestão financeira, todas estas coisas que são emergentes e importantes.”

A partir de setembro/91, temos inúmeras informações documentais e depoimentos pessoais sobre participação dos membros do departamento em congressos, seminários tanto para a discussão do Currículo de Administração e as suas tendências, quanto com o objetivo de uma maior interação sobre tópicos e estudos emergentes em administração, como parte do desenvolvimento docente. Este processo sofreu algumas interrupções em decorrência de falta de verba para auxiliar nas despesas:

“(...) sobre a ida do Prof... no XII ENBRA em Porto Alegre-RS, foi cancelada por falta de verba e não vamos ter um representante no respectivo seminário, precisaríamos de um *lobby* de grandes empresas para nos dar ajuda de custo.” (ago/92)

Fizeram parte das estratégias do DAD-UEL atividades como a promoção do Ciclo de Estudos de Administração (anual), palestras, peças teatrais onde observamos uma forte preocupação com a definição dos temas a serem abordados que, na sua totalidade foram bem delimitados no sentido da profissionalização dos acadêmicos. Da mesma forma, as poucas pesquisas desenvolvidas seguiram o mesmo direcionamento do enfoque prático e profissional. A título de ilustração, enumeramos alguns itens observados e extraídos dos Relatórios Anuais e Atas do DAD-UEL:

a) Pesquisas:

- Análise da percepção do Consumidor sobre o Varejo de Eletroeletrônicos em Londrina;
- Análise do mercado para administradores de pequena e média empresa: um estudo da adequação da oferta à demanda regional;

- A contribuição dos estagiários de administração para a gestão das empresas regionais;
 - A formação do Administrador e as necessidades das pequenas empresas;
 - Integração Universidade /Empresa para melhoria do ensino de Administrador;
- b) Palestras:

- Desenvolvimento e Profissionalização Administrativa (1982)
- Administração na Pequena e Média empresa (1982)
- Micros e Pequenas Empresas (1984)
- Criação de Empresas, Desenvolvimento e Manutenção: o enfoque de profissionais e a visão global da problemática (1986)
- Os novos Caminhos da Administração (1989)
- A administração e o Comércio Internacional (1990)
- Mercosul, Desafios e Oportunidades (1995)
- Qualidade, Humanização e Auto-Conhecimento (1996)
- O impacto de mudanças na Gestão de Recursos Humanos (1997)
- Empregabilidade - O Caminho das Pedras (1997)

Os **temas propostos** e desenvolvidos **evidenciam a tendência** do DAD-UEL com os **aspectos regionais** e com a **Pequena e Média empresa** e de certa forma tiveram influência na definição do rumo do Curso de Administração.

A mesma preocupação está evidenciada na oferta de **disciplinas especiais** que complementam a formação acadêmica e tem como objetivo trabalhar temas específicos e atuais, que não estão contemplados nos programas oficiais do curso.

Em junho de 1992 foi desenvolvido um **Projeto de Desenvolvimento de**

Liderança, cujo “objetivo é desenvolver o potencial de liderança dos alunos do curso de administração, a partir de uma experiência-piloto com um grupo de 12 acadêmicos, os quais são líderes da Empresa Junior e das turmas do seriado (matutino e noturno)”. Este projeto envolveu professores do DAD e um administrador de empresas da iniciativa privada (AFA - Armazéns Gerais S/A), com vistas a melhoria do processo de ensino e aprendizagem do curso.

O DAD-UEL não demonstrou, até abril de 1995, uma preocupação acentuada com o **perfil do docente** para ingresso em seus quadros e, tampouco com a capacitação, pois quando da abertura de concurso ou teste seletivo a exigência residia em ser graduado em administração e possuir experiência profissional, sendo que esta decisão sempre foi embasada na dificuldade do recrutamento face a política salarial desenvolvida pela instituição:

“(...) Discutiu-se também sobre as exigências curriculares nas contratações temporárias de docentes. Alguns professores argumentaram que as avaliações devem passar mais pela competência e experiência do candidato do que tão somente pela titulação. Portanto, aprovou-se os seguintes requisitos mínimos para contratação de docentes temporários: formação Universitária com pós-graduação em Administração e/ou graduação em Administração com experiência de no mínimo três anos na área solicitada.” (Ata fev/1995)

Em Abril de 1995, foi apresentada proposta de um novo instrumento de avaliação de *Curriculum* e entrevista para os testes seletivos do Departamento.

Pelo fato de não existir um Plano de Capacitação docente no DAD-UEL, até 1997, e também não haver uma tradição de valorização desta capacitação, ocorreram alguns problemas com os docentes que, mesmo sendo aceitos para cursos de pós graduação não foram liberados, cuja liberação somente ocorreu em data posterior. Some-se ainda, a sobrecarga horária dos Professores do Departamento, sempre discutida nas reuniões. As saídas foram incrementadas e estimuladas a partir da exigência de titulação pelo MEC.

“(...) O Prof. ... prestou concurso na ANPAD-USP e está solicitando dispensa para o ano 93/94. Será verificada a possibilidade em outra ocasião, por motivos já explanados in loco.” (out/92)

Na reunião Departamental de Julho de 1993, fica evidenciada a despreocupação do DAD-UEL com a capacitação docente. A nítida impressão que fica é que os demais membros do DAD **prestavam um “favor”** ao professor que solicitava licença para cursar pós graduação:

“(...) O Departamento aprovou a solicitação do professor..., conforme pedido original até 08 de fevereiro de 1994, período em que o Departamento assumirá sua carga horária. A professora ... argumentou que: qdo [sic] da volta desses doutores, eles deverão assumir uma carga horária igual ou maior que os outros professores. (...)”

Este fato refletiu, sem sombra de dúvida, no desenvolvimento de pesquisas científicas no DAD-UEL e apenas alguns poucos professores se dedicaram à atividade de pesquisa, esporadicamente. Em julho de 1991, foi apresentado um cálculo em reunião onde ficou demonstrado que das atividades departamentais “(...) 57.290 é dedicado ao ensino, na Pesquisa são 70 horas”. Mesmo assim, as atividades de pesquisa não foram completamente abandonadas: em fevereiro de 1990 temos notícia em ata da aprovação de um projeto de pesquisa: “o impacto do planejamento estratégico nos resultados da empresa”.

Em dez/92, o DAD-UEL recebeu visita do “Prof. (...) da cidade de Colorado-PR. O professor fez graduação na Fundação Getúlio Vargas e doutorado na França com tese em sistemas de informação e de Decisão e Desenvolvimento Organizacional em Pequenas e Médias empresas. Quer fazer intercâmbio com nossa Universidade onde poderá realizar pesquisas, palestras, etc. Todos os presentes tomaram conhecimento. “ Este intercâmbio, porém, nunca chegou a ser realizado.

A preocupação com a Pesquisa científica somente foi lembrada em Abril de

1994, **de forma indireta, quando se discutia a contratação de professores:**

“(...) A chefe do departamento ainda colocou que o departamento precisa de índice para contratações futuras como no caso dos professores que estão para se aposentar e desejam voltar a lecionar, e informou que **só conseguiremos índice se aumentarmos as pesquisas do depto. e conseguirmos viabilizar o Mestrado**, portanto todos concordaram com o esforço em aumentarmos estas pesquisas.”

“O Departamento de Administração não possui políticas definidas em relação à pesquisa concluídas e em andamento no Departamento são em geral, fruto da iniciativa de docentes tanto individualmente quanto em grupos.” (Relatório Anual 94/95)

Um dos entrevistados atribui o problema da pouca ênfase à pesquisa científica ao perfil do profissional docente, ou seja, ao fato dos docentes exercerem outras atividades externas à docência.

Entretanto, mesmo conscientes da sobrecarga dos professores com atividades de ensino e a não existência de um Plano de Capacitação docente, em 1997 foi aprovado o curso de Secretariado executivo, sob a responsabilidade do DAD-UEL, exigindo alocação de carga horária para mais esta atividade, não obstante a previsão de novas contratações no projeto, em detrimento de atividades extensionistas e de pesquisa. Quando da aprovação deste curso, nos documentos analisados, não foi encontrada discussão sobre o objetivo e estratégias adotadas pelo DAD-UEL.

A solução alternativa encontrada para a sobrecarga horária foi a redução do número de vagas no vestibular de 120 vagas para 80 vagas.

A **falta de motivação e espírito de equipe** também comprometeram as ações do DAD-UEL. São inúmeros os posicionamentos em Ata no que tange a normatização, burocratização e até medidas punitivas que não se alinham a um corpo docente de nível superior, a uma elite universitária:

“(...) aos **professores** verificarem sempre quando da **assinatura do ponto**, na Pasta de Correspondência, para **evitar problemas pessoais** a cada Professor. (...)”

E foi lida em voz alta pelo Senhor Presidente a Planilha de Lançamentos de Descontos com relação de códigos a serem utilizados pelo CRH para que todos tomassem conhecimento. Especificando: **Falta de reuniões - desconto de 2 horas.** Falta de reuniões para viagens de interesse pessoal - desconto de 4 horas. O Chefe do Departamento tem observado que alguns professores têm **viajado sem notificar sua ausência ao Departamento** e deixado os alunos sem aulas, ou estágios. Gostaria de que todos se inteirassem deste aviso para não ocorrer **prejuízo aos alunos e a própria Instituição**, onde temos um nome a zelar. Foi passado a palavra a Professora ..., onde discorreu que à nível da última reunião realizada na área básica compareceram apenas 3 professores onde deveriam ser 7 componentes, prejudicando os debates sobre o assunto. (...) O Senhor presidente concluiu: que **haverá uma advertência verbal e após uma repreensão por escrito** pelo Diretor do CESA para os faltantes re-incidentes [sic]. “ (grifo nosso)

“(...) A profa. ... concluiu que por **motivos burocráticos** as **tarefas** se tornaram bastante **dificultadas** e para que as **normas** se tornem **mais flexíveis** e comentou que **não irá mais coordenar o próximo ciclo**. A profa. ... comentou sua participação na parte externa, onde fez os contatos e no final o XI ciclo foi um sucesso, **apesar de ser trabalhoso e a maioria dos colegas não terem uma participação maciça.**”

“(...) O professor (...) acha importante **melhorar o relacionamento** humano no Departamento. (...) A professora (...) atribuiu o problema do relacionamento entre professores aos horários que não coincidem. Falou também que o departamento se fixou muito na produção e não nas pessoas, ‘tem-se metas para cumprir mais [sic] quem realizam estas são pessoas’. Ela acha que **quebrou-se a relação do Colegiado com o departamento** com a mudança da gerência das atividades para outro órgão.” (Ata mai/95)

Entretanto, alguns entrevistados não confirmaram os dados obtidos através dos documentos enfatizando que no Departamento sempre imperou um clima saudável, de companheirismo e ótimo relacionamento entre seus membros, outros, porém, confirmaram a existência de conflito. O próprio conflito gerado entre dados primários e secundários, especificamente com relação a este aspecto, nos leva a acreditar que o conflito existia:

“(...)Em termos de coordenação de colegiado a gente tinha um bom relacionamento, sempre se discutia exaustivamente e predominava a melhor solução.”

“(...) e daí havia alguns conflitos, mas não em função do cargo, mas em função de estilos diferentes de gerenciar.”

O DAD-UEL, a exemplo dos demais departamentos envolvidos neste estudo, também enfrenta problemas com relação à **interdisciplinariedade do curso** e a atuação dos professores de outros Departamentos. A primeira notícia sobre esta questão data de junho de 1992 e algumas ações foram levadas a efeito:

“(...) A professora ... nos relatou a desistência de 25% dos alunos dentro do curso seriado, os alunos estão se sentindo desestimulados [sic] pela **falta de aproveitamento do tempo pelos outros professores de outros departamentos**. Foi feito um documento e marcado uma reunião com o Departamento de Administração e o Colegiado para se fazer um *feedback*.” (g.n)

Em fevereiro de 1994, o Coordenador do Colegiado de Curso solicita a todos os coordenadores de áreas que se reúnam para que se apresente subsídios para posterior discussão com os professores de outros departamentos, para gerar os benefícios da **integração curricular necessária** ao bom desenvolvimento do curso de Administração. A questão da interdisciplinariedade ainda se faz presente, porém com uma ênfase bastante pequena, na percepção dos entrevistados, talvez pelo fato do enfoque profissionalizante e restrição das disciplinas básicas à obrigatoriedade curricular

Não obstante todos estes fatos, o DAD-UEL procurou **verticalizar o ensino** trazendo cursos de Especialização, Extensão e Mestrado, sendo que este último recebeu inúmeras propostas com os mais variados parceiros: USP, UFPR, UFRGS, UEM, sem ter sido levado a termo até a presente data, por motivos alheios ao Departamento. Os cursos de Especialização e de Extensão, além de atender os anseios da comunidade tinham e ainda tem por finalidade **alavancar recursos financeiros** para subsidiar a aquisição de material didático como assinatura de periódicos, aquisição de fitas de vídeo, financiamento da Revista Temática, aquisição de equipamentos de informática para o Departamento e Criação do

Laboratório de Informática, aquisição de aparelhos de TV e vídeo, uma vez que os recursos governamentais se fazem cada vez mais escassos.

Outras estratégias com vistas a melhoria da qualidade do ensino foram levadas a efeito. Em 1992 foi criada uma **Equipe de Coordenação Acadêmica por Série - ECAS**, com o objetivo de trabalhar os aspectos didático pedagógicos do curso. Esta equipe encontrou algumas dificuldades ao longo do caminho e foi desativada nos anos posteriores:

“(...) tem se empenhado em torná-la um eficiente instrumento de aperfeiçoamento didático pedagógico, obtendo alguns resultados positivos, mas está encontrando certas dificuldades para atingir os objetivos pretendidos. Julga que por ter sido recentemente implantada, o seu papel não está devidamente definido requerendo uma reavaliação de suas atribuições, principalmente em relação ao Colegiado de Curso.”

Ainda em 1995, foi apresentado sub-projeto, por duas professoras, para ser desenvolvido junto aos outros três sub-projetos que já estavam em andamento e que compõe o projeto de ensino “Desenvolvimento de Sistemas Informatizados para Implantação como Suporte Metodológico às Disciplinas Profissionalizantes do Curso de Administração”.

Para estimular o **relacionamento escola/empresa**, também em 1992 foi desenvolvido um projeto de ensino envolvendo 186 alunos e 9 empresas, que consistia em visitas técnicas às empresas com acompanhamento de professores e que vem sendo desenvolvido até hoje, com bastante sucesso. E para evitar repetição de visitas às empresas ou repetição de conteúdos pelas diversas disciplinas também foi desenvolvido um controle através de “**fichas de plano de Curso e estratégias de ensino adotadas**”. Entretanto, com relação a integração Universidade empresa, na reunião de setembro de 1994, um dos membros do DAD

trouxe ao conhecimento dos demais que participou do Workshop “Capacitação Tecnológica das Indústrias Paranaenses”, promovido pelo CITPAR, onde um palestrista colocou que **“as universidades do Paraná não geram tecnologia ao contrário só geram gastos”**, cuja afirmação não lhe agradou. Esta posição nos leva a refletir sobre a tão buscada integração escola/empresa e a ponderar as vantagens e desvantagens para ambos os lados: busca-se de fato uma parceria? uma integração? Em que termos?

Para complementar as informações não abarcadas pela grade curricular, o DAD-UEL lançou mão da realização de **ciclos de palestras**, em parceria com o SEBRAE, cujos temas estiveram predominantemente voltados para a realidade regional e para as pequenas e médias empresas, como relatado anteriormente, e cuja verba igualmente foi aplicada na infra-estrutura do curso.

Esteve sempre presente a preocupação com o **sistema de avaliação das disciplinas** e foi proposto por um membro do departamento a padronização das avaliações aplicadas nas diversas disciplinas, proposta esta aceita pelos demais membros e encaminhada para apreciação do Colegiado de Curso.

Em fevereiro de 1994 começaram a discutir o novo currículo do curso de Administração, que seria implantado em 1995, onde houve solicitação do Coordenador de Curso para apresentação de propostas. Nesta mesma reunião foi reiterado convite ao DAD para Seminário e Palestras relacionadas ao Mercosul e Agroindústria e também foi relatado o projeto de Pesquisa sobre “Mudança na Estratégia de Processo e Estratégia de Conteúdo das Empresas Paranaenses de Pequeno Porte no período 1984 a 1994”, sendo que podemos verificar que no novo currículo para implantação em 1995 foram contempladas disciplinas com os

mesmos enfoques, demonstrando a importância destas atividades para subsidiar as decisões.

O **laboratório de informática** foi viabilizado mediante a doação de equipamentos pelo Inter - American Development Bank (BIRD), através do esforço de dois professores do DAD, em fevereiro de 1994: sendo treze computadores 286 e dois computadores 386. Pela Empresa Teixeira Junior em maio de 1994, foram doados dois computadores 286. Em 1995 o DAD efetuou a compra de um computador 486 e duas impressoras com recursos próprios (Ciclo de Palestras).

O **programa de qualidade de ensino** alinhavado em 1994 passa também pela **avaliação sistemática dos docentes pelos discentes**, o que de certa forma exige posturas diferenciadas dos docentes em benefício da qualidade do ensino.

O ano de 1995 caracterizou-se como um ano de profundas reflexões no DAD. Discutiu-se a necessidade da realização de um **Fórum de debates** com os acadêmicos em razão da existência de um abaixo-assinado onde os mesmos questionam a pedem soluções quanto a qualidade do ensino no curso de Administração; outros alunos questionaram professores em sala de aula levantando os **problemas estruturais do curso**. Enfim, o DAD chegou a conclusão de que o Fórum se faz necessário porque “devemos ouvir o nosso cliente, deixar que ele aponte os nossos erros.”

Foi criado o **PAC- Programa de Aprimoramento Curricular**, e no período de 06 à 17.11.95 foram avaliadas as disciplinas do curso e também foi incrementado o Estágio Voluntário (Extracurricular) com muito sucesso, e hoje envolve cerca de quatrocentos alunos, conforme informação de um dos chefes de Departamento entrevistados.

Pela primeira vez em maio de 1995, foi levantada a necessidade de **estabelecimento formal de objetivos e estratégias** para o DAD-UEL, por um professor recém egresso de curso de doutorado no exterior, cujo debate foi incitado pela Chefia do Departamento:

“(...) O professor (...) fez sua colocação enfocando uma **melhor direção** para as **atividades desenvolvidas** pelo Departamento ‘**o Departamento está sem rumo, somos um amontoado de pessoas que estão desenvolvendo várias atividades, sem saber onde se quer chegar. Os professores estão desmotivados e os alunos também.**’ (...)” (g.n.)

“(...) A professora (...) falou do sistema autárquico que continua imperando na Universidade, **falta de empenho Institucional, burocracia excessiva**, falta de autonomia.”

“(...) O professor (...) acha importante **melhorar o relacionamento** humano no Departamento. (...) A professora (...) atribuiu o problema do relacionamento entre professores aos horários que não coincidem. Falou também que o departamento se fixou muito na produção e não nas pessoas, ‘tem-se metas para cumprir mais [sic] quem realizam estas são pessoas’. Ela acha que **quebrou-se a relação do Colegiado com o departamento** com a mudança da gerência das atividades para outro órgão.”

Assim sendo, nomeou-se uma Comissão para elaborar o Planejamento Estratégico do DAD-UEL.

Também foi inaugurada em 1995 a apresentação de uma **proposta de trabalho** por professores que pretendiam disputar as eleições para chefia de Departamento:

“(...) colocou que a partir de uma reunião com um grupo de professores deste Departamento, que se organizaram para **definir uma linha de trabalho coordenada**, onde a idéia é **formar um grupo integrado entre departamento e colegiado** do curso de administração e secretariado executivo. Disse também que **ao retornar do doutoramento**, quer contribuir e dedicar-se mais efetivamente ao Departamento e à UEL, por esse período.”

Referido professor foi eleito, assumiu a chefia em Dezembro de 1995 e em abril de 1996 foi realizada uma reunião extraordinária para discutir o Planejamento

estratégico do DAD-UEL para o período 1996/2001, onde ficou decidido **“direcionar o ensino de administração , nos cursos atendidos pelo departamento, a nível de graduação e pós graduação, preferencialmente para a realidade da região definida em sua missão, considerando o seu potencial de desenvolvimento.”**

As ações e metas ficaram assim alinhadas:

a) criar disciplinas especiais com conteúdos específicos da realidade regional;

- Pesquisa Institucional; relações de trabalho; modelos organizacionais

b) criar programas de integração com a comunidade

- fomentar a empresa Junior; criar a empresa madrinha, associação de ex-alunos; criar prêmio “empresa do ano” e “empresário do ano”; prestar consultoria e serviços para empresas da região; criar centro de estudos; formação e apoio a pequenas e médias empresas; incentivar projetos através do ITEDES; envolver o aluno que não trabalha em projetos de extensão; reativar o programa de qualidade e integração do ensino de administração; realizar palestras com pessoas de destaque nacional; identificar empresários e empresas interessados em parceria;

c) Fomentar o Programa de Qualificação e Avaliação docente

- treinar o corpo docente em métodos didático-pedagógicos; realizar seminários técnicos das áreas; treinamento voltado para o desenvolvimento interpessoal e ético; oferecer cursos de treinamento em multimeios, programa de integração de novos docentes; Ampliar o envolvimento do departamento de administração em órgãos internos e externos à UEL; descentralizar fisicamente o curso (levar o

curso a outras regiões); prestar serviços nas áreas de administração a outros órgãos da UEL, com o envolvimento de discentes; articular com outros departamentos a criação de um escritório modelo integrado.

d) Difundir as ações do departamento junto à comunidade

- Realizar fórum de debates com a comunidade empresarial; criar um canal de comunicação com a mídia; fazer parcerias; criar veículo de comunicação impresso mensal

e) Promover a inserção e a valorização dos profissionais no mercado de trabalho

- incrementar os estágios voluntários; fazer pesquisa sobre mercado de trabalho e perfil profissional; acompanhar os egressos dos cursos no mercado de trabalho.

f) Desenvolver projeto para pós-graduação em Secretariado Executivo e implantá-lo até 1998.

g) Sistematizar as ações e informações no departamento

- criar banco de dados técnicos e administrativos; informatizar os sistemas de informação no departamento.

h) Incrementar o envolvimento dos alunos com a Administração do Departamento

- realizar reuniões periódicas com órgãos estudantis: Criar caixa de sugestões.

Para o sucesso da disciplina sobre criação de empresas e Assistência global às pequenas e médias empresas, contempladas no currículo 1995, os professores participaram de cursos em São Paulo, Roma, Inglaterra e Suécia e para incrementar a questão dos estágios foi promovido um encontro sobre estágios

envolvendo 137 pessoas entre alunos, empresários e professores.

Em setembro de 1997 foi levantada a necessidade de se discutir as **mudanças do currículo** mínimo em função das mudanças a nível Federal. Sendo que um dos professores se manifestou no sentido de reunir as idéias através das coordenações de áreas e do próprio ciclo de administração e juntamente com o colegiado, **explorar e definir algumas habilitações específicas porque o curso ainda é geral.** Vislumbramos na análise deste discurso uma tendência em se discutir um currículo especialista em contraposição ao currículo generalista adotado. E, em termos de mudanças curriculares vem se cogitando a possibilidade de transformar algumas disciplinas anuais em semestrais para elevar o ânimo dos alunos.

Do planejamento estratégico efetuado, ficou agendado dentro do Programa de Treinamento dos docentes, um curso sobre didática com 15 horas, para novembro de 1997.

Outra estratégia desenvolvida especificamente por uma professora dentro da disciplina de Recursos Humanos é da **Empresa Madrinha**: “na primeira fase o aluno vai à empresa, então ele desenvolve todas as técnicas junto à empresa e na segunda fase ele traz o empresário para dentro da sala” que visa um maior contato do aluno com a realidade empresarial e desenvolvimento de habilidades específicas.

A maioria das ações do DAD-UEL buscam envolver alunos com a realidade empresarial enfocando os aspectos regionais e profissionais e também estreitar parcerias com as empresas da região. O Projeto PAPE - Programa de Atenção à Pequena Empresa, foi concebido em 1996 e pretende-se sua implantação em 1999:

“(...) que é justamente esta interação do aluno com a prática, em que eles teriam então a possibilidade de fazer trabalhos em pequenas empresas da região, sob a

supervisão de professores, na área de consultoria, pesquisa, divulgação de informações.”

“(…) que vai ser deflagrado senão este ano [1999], no próximo, porque eu sou um dos padrinhos que ficou aí, o Prof.(…) foi embora, e eu terminando meu doutorado vou pegar este projeto como uma coisa que é muito especial pro curso e a idéia é desenvolver este trabalho junto com os professores, então, este é a grande estratégia de integração com as empresas, embasado em quatro linhas: consultório, uma linha de eventos, uma linha de documentação e informação, criação de banco de dados, (…) então me parece que esta é a grande estratégia de buscar integrar e também para trazer como resposta alguns detalhes para o próprio curso, para o próprio currículo, às vezes a gente está dando ênfase em um currículo prá questões que não são as mais importantes para as empresas e assim a gente pode ir fazendo um ajuste de lado a lado.”

O DAD-UDEL entende que o profissional de administração, hoje, deve possuir algumas características que o destacam:

- a) flexibilidade e capacidade de articular ferramentas na solução de problemas;
- b) capacitação continuada;
- c) adaptabilidade;
- d) criatividade;
- e) visão global;
- f) empreendedorismo;

Para desenvolver estas características, hoje, existe um trabalho muito interativo entre chefia de departamento e colegiado, uma busca constante de atualização de conhecimentos por parte de alguns professores através de participação em grupos de estudos, congressos, seminários, encontros. As disciplinas inseridas no currículo permitem que estas características sejam desenvolvidas, existindo coerência entre a proposição da formação do generalista com ênfase profissionalizante e as demais ações implementadas e já descritas, especialmente voltadas para o aspecto regional, mas enfocando, também, o

aspecto global.

“(...) Eu sei que temos dificuldades, no entanto nós estamos investindo muito assim: articular informática com administração, jogos, muitas disciplinas que se apoiam muito em estudos de casos. Tem uma busca de integração com outros departamentos tentando fazer com que a disciplina que vem de fora, esse é um problema da estrutura da universidade, se preocupe em fazer uma adaptação à administração, enfim, os estágios a gente explora muito esta vertente chamada empreendedorismo da universidade, do curso, tentando dentro de algumas disciplinas como criação da pequena empresa, projetos, tem algumas disciplinas nesta linha de formação mais empreendedora de concepção de negócio e que culmina com o estágio, que tem uma modalidade de criação de empresa. Então eu acho que este conjunto, embora a gente tenha alguns problemas, o conjunto de ações pedagógicas e a própria estrutura do currículo tem buscado atender esta necessidade, embora saibamos que não seja tudo e haja problemas.

A coordenação do curso busca estimular os professores na atualização dos conteúdos das disciplinas, bibliografias e exercícios aplicados porque entende que o sucesso do currículo depende em grande escala do desempenho dos professores, ciente de que a perfeição não pode ser atingida, mas que os problemas estarão presentes em maior ou menor grau, dependendo da atuação do coordenador que imprime sua marca ao curso em face de suas características, do seu perfil.

Questionados a respeito do cenário futuro para o profissional de administração e também suas características para os próximos cinco anos, foram as seguintes as percepções colhidas:

- a) criatividade e flexibilidade para situações cada vez mais dinâmicas;
- b) desenvolvimento cultural intenso dos profissionais em razão da globalização;
- c) necessidade de aprendizado constante pelos profissionais;
- d) capacidade de realizar prognósticos e diagnósticos
- e) profissional com visão global mais ampla e visão regional mais restrita;
- f) desaparecimento do profissional especialista;

Percebendo este cenário futuro, alguns dos entrevistados entendem que estão adotando as estratégias corretas uma vez que o currículo contempla disciplinas diversas que permitem o desenvolvimento destas características e as demais ações embasam este direcionamento, enquanto outros afirmam estar debatendo o cenário futuro para uma possível reformulação curricular:

“(...)É o que já estamos fazendo realmente. Esse comércio internacional, por exemplo, já colocou uma disciplina, já não como uma disciplina especial. (...) nós vamos ter que preparar mais este profissional, incluindo línguas para facilitar mais a comunicação, (...)”

“(...) Hoje nós estamos num processo de reflexão sobre estas coisas, e a idéia é que a curto prazo se deflagre um processo oficial de reformulação curricular.”

A não coesão em torno deste assunto se dá pelo fato de que as discussões, oficialmente, ainda não foram iniciadas e estas são algumas percepções individuais. O atual Coordenador está programando um conjunto de atividades ao longo do ano, para culminar com um novo currículo no final do ano. Estas atividades deverão envolver empresários, alunos, pesquisas formais.

Considerando que Dalilla Sperb, em consonância com a UNESCO define currículo como “todas as atividades, experiências, matérias, métodos de ensino e outros meios empregados pelo professor ou considerados por ele, no sentido de alcançar os fins da Educação”, as atividades do DAD-UEL estão em consonância com a proposta de formação do profissional generalista com ênfase nas disciplinas profissionalizantes.

A proposta do DAD-UEL se alinha ao entendimento de Trevisan (1982) que ressalta que é preciso manter a instituição em nível de desempenho compatível em razão do processo de mudança da sociedade que afeta diretamente o mercado de

trabalho para indivíduos com ensino superior, que pode ocorrer com a revisão dos currículos dos cursos, mantendo-se a proposta básica obrigatória do Conselho Federal de Educação e acrescentando-se as disciplinas do curso, segundo a necessidade da região, perfil do profissional a ser formado e que, ainda, atenda as aspirações profissionais dos formandos e as necessidades do mercado.

4.1.2 COMO OCORRE O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEL.

A Reforma curricular de 1992 ocorreu quando o Colegiado estava vinculado ao Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA):

“(...) O próprio colegiado do curso que na época não era colegiado de curso, era de cursos aqui na nossa Universidade, era um colegiado do CESA e aí, desse colegiado que era de vários cursos tirou uma comissão para o curso de administração que foi constituída pelos representantes do curso de administração, alguns outros das disciplinas afins que atuam no curso e professores do departamento foram convidados a compor esta comissão.”
(g.n.)

O Presidente da comissão era membro do DAD e que, posteriormente foi eleito Coordenador do Curso. O currículo foi amplamente discutido pela comissão e também pelas áreas de conhecimento: Área Geral; de Recursos Humanos; Estratégia Empresarial e Marketing; Área Financeira; Área de Sistemas e Área de Produção, que é uma divisão informal no DAD-UEL, sendo que cada área é responsável por um conjunto de disciplinas, cujos docentes são alocados nas respectivas áreas, conforme sua especialização, sob a Coordenação de um deles.

Esta divisão de tarefas por áreas de conhecimento existe até hoje e facilita

o trabalho de discussão não somente de currículos mas também de conteúdos, palestras, e outros assuntos correlatos. Existe ainda, uma Comissão responsável pela pós-graduação a nível de especialização e mestrado.

Neste período, as demais decisões sobre as estratégias didático/pedagógicas, excluindo-se o trabalho da reforma curricular atribuído a uma comissão, eram atribuições exclusivas do Departamento e não do Colegiado que então estava voltado mais para as questões formais e burocráticas. Com a desmembramento do colegiado de cursos, os diversos cursos do CESA passaram a ter colegiados próprios que assumiram o seu papel integralmente, promovendo o debate entre seus membros e posteriormente apresentando um posicionamento prévio aos membros do Departamento para uma decisão final em colegiado e consensual.

Para embasar a decisão sobre o perfil do profissional a ser formado, a Comissão promoveu farta coleta de dados nas mais variadas fontes:

“(...) Foi feito pesquisa. Foram feitas **pesquisas** com **empresários**, foram feitas pesquisas com **ex-alunos**, nós fizemos um estudo comparativo de **vários currículos de escolas consideradas de primeira linha no Brasil**, então foi embasado numa percepção muito própria do grupo que talvez até pela sua formação característica, porque tem professores que são empresários, professores que trabalham como executivos, professores que são só acadêmicos, professores com tempo integral - eles são pesquisadores, então **esta mescla** talvez junto com a informação básica das pesquisas **levou a este tipo de conclusão**, de estarmos convencidos de que não existe possibilidade de você focar só uma coisa ou outra.”

A reforma curricular de 1995 ocorreu adotando o processo colegiado e foi amplamente debatida entre os membros do DAD, onde os indivíduos traziam suas idéias e percepções para as áreas de estudos, para as reuniões do Colegiado e para as Reuniões Departamentais.

Resumindo, ao longo do período de estudo, a definição do perfil do

Administrador pretendido foi baseado nas percepções dos membros do DAD, cada qual com suas experiências e idéias, através da participação em encontros, seminários, viagens técnicas e, principalmente através das percepções do ambiente global e regional captadas por instrumento formal de pesquisa e contribuições de empresários, ex-alunos, Associação de Classe e análise comparativa de currículos de outras Instituições de ensino. Houve também um reforço destas pesquisas com empresas que foram campos de estágio, buscando compreender como elas viam o profissional formado por nós.

Todo o esforço desenvolvido pelo DAD não foi suficiente para impedir o descontentamento com alguns aspectos referentes a qualidade do ensino, pelos acadêmicos do curso, ocasião em que foi organizado o Fórum de debates.

As estratégias adotadas embora alinhadas e coerentes ao perfil proposto não eram formalmente estabelecidas e delineadas, as idéias surgiam e eram implementadas se coerentes com o perfil pretendido até 1996 quando, em reunião extraordinária o DAD estabeleceu sua missão e definiu algumas estratégias que deveriam orientar, de forma sistematizada, o processo de socialização no período 1996/2001, e que foram descritas no item anterior:

“(...) O professor (...) fez sua colocação enfocando uma melhor direção para as atividades desenvolvidas pelo Departamento ‘o Departamento está sem rumo, somos um amontoado de pessoas que estão desenvolvendo várias atividades, sem saber onde se quer chegar. Os professores estão desmotivados e os alunos também.’ (...)” (g.n.) (Ata 1995)

As eleições para chefe de Departamento e Coordenação de curso são individuais, não adotando aquele órgão a eleição por chapa, porém, nas últimas eleições os membros tem apresentado proposta de trabalho integrada, que certamente deverá encaminhar o processo formal de eleição por chapa, sistema que

deverá facilitar o consenso e manutenção do espírito de equipe, bem como o comprometimento de todos os membros.

“(...) Até na eleição se busca trabalhar meio com chapas para que isto seja viabilizado, não tenha conflitos onde o chefe não combine com o coordenador, então isto tem até agora, tem sido resolvido assim.”

Quando não existe um perfeito entrosamento e comunhão de idéias entre Chefia de Departamento e Colegiado de Curso pode acarretar divergência de posicionamentos e dificultar o processo colegiado de decisões.

4.1.3 A IMPORTÂNCIA DOS INDIVÍDUOS (CHEFES DE DEPARTAMENTO E COORDENADORES DE CURSO) NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO DAD-UEL

Os Chefes de Departamento e Coordenadores de curso não tiveram grande importância pessoal direta na determinação dos objetivos e estruturação do curso, mas, na percepção de alguns indivíduos nos momentos de mudanças mais amplas a figura do coordenador acaba impondo uma interferência maior ou menor em razão de suas características pessoais. Algumas pessoas imprimem sua marca.

O consenso geral é no sentido de que, independentemente de um cargo, todos os membros do DAD acabam interferindo em razão de suas percepções pessoais, das leituras que fazem da realidade e dos diversos ambientes em que estão inseridos (outras organizações).

O desencadeamento do processo de mudança no DAD-UEL também teve seu início a partir da capacitação docente, nos períodos em que os indivíduos

estavam em contato com outras Instituições, em cursos de pós graduação, ou seja, a mudança, a definição de objetivos e estratégias começou a acontecer com **inserção de massa crítica no Departamento**, confirmando o posicionamento teórico de que o impacto do ambiente não se dá de forma direta e homogênea, mas é percebido e interpretado pelos indivíduos segundo o seu próprio referencial.

Embora o processo de tomada de decisão ser colegiado, em razão de alguns conflitos de papéis conforme já descrito, em alguns momentos os indivíduos fizeram prevalecer a sua opinião: “teve indivíduos que tiveram condições de tomar decisões que iam contra o interesse da maioria.”

4.1.4 A IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

Percebeu-se, pela análise documental, que não existia uma afinidade entre os trabalhos da Chefia do Departamento e Coordenação de Curso e, a todo instante, buscava-se deixar bastante clara a definição de papéis. Em reunião departamental foi discutido o assunto: Avaliação e desempenho docente, donde extraímos:

“ (...) a avaliação não é do departamento e sim do colegiado de Curso, e que pode até auxiliar o Colegiado a assumir o seu papel, (...)”

“(...) quando houver um problema administrativo - será levado à chefia e se for de ordem de ensino - será com a área acadêmica do Colegiado.” (Ago/92)

“(...) foi alertado para que o chefe do departamento tem de fazer cumprir todas as normas e regulamentos internos da UEL.”

Esta não coesão está relacionada ao fato de que o Colegiado não era exclusivamente do DAD e envolvia os demais cursos da área das Ciências Sociais. Neste período, as decisões sobre as estratégias eram atribuições exclusivas do

Departamento e não do Colegiado que estava voltado mais para as questões formais e burocráticas. Com a separação do colegiado de cursos, os diversos cursos do CESA passaram a ter colegiados próprios, havendo clara separação entre as atribuições departamentais que estavam voltadas para os aspectos operacionais e atribuições didático-pedagógicas de responsabilidade da Coordenação de Curso.

Esta separação das atribuições no DAD-UEL gera conflito e insatisfação, embora os entrevistados tivessem procurado mascarar a situação a análise da mensagem nos remete a este entendimento:

“(...) o coordenador de curso tem responsabilidade sobre o curso mas não tem responsabilidade sobre nenhum recurso, então, você não tem autoridade sobre os docentes, não tem autoridade sobre o espaço físico nem sobre os recursos, algumas coisas são do Centro, outras são do Departamento e você tem que fazer o curso funcionar bem, **isto tem criado algumas dificuldades**. No nosso caso, especificamente, a gente não tem sentido, isto sempre foi muito balizado, é um trabalho em conjunto, **então muitas vezes o colegiado não avança assim, de trabalhar com o Departamento e vice-versa**. O Departamento **também tem procurado se aproximar**, as reuniões são conjuntas, as reuniões do Departamento tem um espaço do Colegiado, então, todas as questões mais acadêmicas, pedagógicas são socializadas ali mesmo.”

A maior crítica percebida com relação a divergência de objetivos se refere aos objetivos da Instituição que, face a característica da estrutura e a extrema burocratização muitas vezes delimita a área de atuação do Departamento e Coordenação de curso. A limitação financeira e, inclusive, da própria estrutura da Instituição levaram o Departamento a alavancar seus próprios recursos para atender o objetivo do ensino em si.

Em 1994, a Instituição incrementou um processo de avaliação de todos os seus cursos por pessoal externo à Instituição, o qual certamente levou o DAD a refletir suas ações e posicionamentos, não obstante os resultados terem sido positivos ao Departamento.

4.1.5 A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

De acordo com Aldrich, numa perspectiva analítica, um ambiente homogêneo é mais simples para as organizações, já que é possível desenvolver modos padronizados de reação, o mesmo acontecendo em um ambiente estável.

A instabilidade, porém, leva à imprevisibilidade, à qual as organizações resistem.

A turbulência, segundo Aldrich (1978) significa que existe uma boa quantidade de inter conexão causal entre os elementos do ambiente. Num ambiente turbulento, há um alto índice de interconexão ambiental. Uma mudança econômica tem ramificações políticas e tecnológicas num ambiente turbulento.

Para Starbuck (1976), uma organização seleciona os aspectos do ambiente com que irá lidar. O processo de escolha é afetado pelos processos de seleção das outras organizações com que ela mantém contato. Ao mesmo tempo, os vínculos interorganizacionais são afetados pelas pressões ambientais.

As organizações vão construindo ou inventando seus ambientes e os percebedores do ambiente são os próprios indivíduos, com todas as suas idiossincrasias de percepção. Por esta razão, é fundamental que se defina o perfil dos Coordenadores de Curso, uma vez que os mesmos imprimem sua marca ao curso.

Segundo Jacobs (1974), (in Hall 1984), as organizações variam quanto à sua vulnerabilidade às pressões ambientais. Quanto mais uma organização depende de seu ambiente, mais vulnerável ela é e, quando uma organização é

vulnerável ela reage ao ambiente e enfrenta um maior risco de fracasso, caso uma inovação não venha a ser bem sucedida.

Porém, toda organização depende de seu ambiente. Cada qual adota estratégias internas para lidar com as pressões percebidas (Snow e Hrebreniak, 1980, apud Hall, 1984). A postura específica adotada por uma organização decorre de escolhas que são feitas dentro dela. No caso do DAD-UEL, as estratégias foram direcionadas para formação de profissional generalista com forte ênfase na profissionalização que contemplou tanto o ambiente universal quanto o regional, com predominância deste último.

Esse processo decisório é político, no sentido de que diferentes opções são apoiadas por diferentes facções dentro da estrutura decisória, como consequência do poder dos indivíduos e dos grupos que a apoiam, buscando o consenso que é definido por Boudon e Bourricaud (1993); Martin (1992) como o compartilhamento de crenças idéias e valores entre indivíduos, que fazem convergir percepções individuais para imersão no conjunto coletivo de entendimentos e, em última instância, na conformidade com aquilo que é aceito pelo grupo.

As organizações hoje, são entendidas como sistemas abertos e, mais do que um intercâmbio com o ambiente, o ambiente é visto como um determinante da estrutura e processo organizacionais.

Atualmente, as organizações se relacionam mais estreitamente com outras organizações e a teoria nos remete às relações interorganizacionais aos pares ou diáticas (Ven e Ferry, in Hall, 1984); conjuntos organizacionais; e Redes interorganizacionais (Aldrich, 1979) e este relacionamento tende a se tornar mais complexo, envolvendo maior número de organizações em razão da globalização da

economia e de mercados. As Universidades certamente não poderão ficar alheias a este processo devendo se antecipar às demais organizações com relação às percepções ambientais e adoção de estratégias pois são elas que formam o profissional que deverá atender às demais organizações.

Portanto, as relações entre as Universidades e as organizações que absorvem o profissional por ela formado devem ser melhor estudadas e analisadas, pois há um estreito relacionamento entre elas.

O posicionamento do DAD-UEL, ainda que de forma incipiente, já leva em consideração o ambiente. Ao longo do período 1990/98 várias mudanças ambientais foram percebidas pelos membros do DAD, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo e muitas destas mudanças acabaram por influenciar as estratégias do DAD.:

- a) no início da década a predominância de empresas agrícolas;
- b) hoje a mudança da predominância agrícola para predominância de empresas de serviços e industriais, na região;
- c) no início da década a predominância de pequenas e Médias empresas;
- d) mudança na natureza e porte das organizações, começando a surgir empresas de maior porte;
- e) mudança no perfil do profissional em razão da mudança na natureza e porte das organizações;
- f) surgimento de organizações não governamentais;
- g) desenvolvimento tecnológico;
- h) informatização;
- i) mudança no processo de trabalho;

- j) Dificuldade de financiamento da Universidade;
- k) valorização dos recursos humanos, nas organizações;
- l) sociedade do conhecimento impactando os cursos de pós-graduação;
- m) mudanças culturais com maior facilidade de articulação;
- n) globalização da economia;
- o) questão global impactando as regiões;
- p) mercado de trabalho está mais restrito;
- q) desaparecimento do conceito de especialidades em razão da mudança na configuração estrutural das organizações
- r) surgimento da figura do “profissional de negócios”;
- s) no DAD mudança do regime de créditos para o regime seriado;
- t) no DAD a avaliação do curso pelo MEC
- u) no DAD a mudança no perfil do aluno;
- v) no DAD uma maior qualificação docente;

A título de exemplo podemos citar: as percepções à respeito da globalização da economia, da característica regional agrícola e do porte das empresas levaram a inserção no currículo implantado em 1995 de disciplinas que contemplavam estes aspectos, bem como os temas das palestras, ciclos de estudos e de algumas pesquisas foram direcionados para atender ao ambiente e outras estão sendo discutidas para a próxima reformulação curricular.

A preocupação com o Global e com o Regional remete ao posicionamento de Vieira e Grave (1996) que se lançaram na empreitada de análise e avaliação do processo educacional do administrador em face da globalização afirmando que

existe um contexto dual de fragmentação e globalização e que os cursos de Administração devem lançar um olhar especial para o perfil do profissional a ser formado e aos objetivos das instituições.

A criação das disciplinas especiais e dos Seminários permitiram tanto o enfoque global quanto o Regional e também um enfoque mais profissionalizante ou de cunho teórico, conforme as demandas ambientais.

A Lei 9.131, de 24.11.1995, instituiu uma “sistemática para realização anual do Exame Nacional de Cursos”, onde observamos que o perfil dos egressos do Curso de Administração deve estar voltado, além da formação técnica, para o desenvolvimento de valores, de competência e habilidades. Neste contexto, verifica-se a necessidade de desenvolvimento da auto estima e confiança, responsabilidade social e justiça, habilidades para trabalho em equipe, comunicação pessoal, criatividade, liderança, planejamento, iniciativa, tomada de decisão, visão holística, convivência com poder e risco, negociação e empreendimento, qualidade de se adaptar a novas situações. Esta mudança ambiental tem despertado nos membros responsáveis pelas estratégias de socialização a necessidade de repensar suas práticas.

Com relação ao perfil do aluno o DAD-UEL identificou que a idade média do ingresso é de 17 anos hoje e de 19 anos no início da década de 90, enfatizando que

“num período da vida em que essa diferença é muito importante, se você falar em dois anos para um adulto ou uma criança não é tão relevante, mas para adolescente, jovem, faz uma diferença fundamental e pelo menos no nosso caso, eles chegam muito mais cedo na universidade, com uma cultura muito do imediatismo, da eletrônica, da televisão, do computador, a leitura está ficando mais difícil, acho que isto em termos de regra, lógico que tem exceções, mas como regra tem uma ansiedade muito maior de resultado a curto prazo, eles não conseguem esperar os ciclos naturais do avanço do conhecimento dentro do currículo, (...) do outro lado, eu acho que eles chegam culturalmente mais bem preparados.”

Com relação a dinâmica do conhecimento e velocidade das informações, está se pensando na alteração do tempo de duração do curso que segundo algumas percepções deveria ser de no máximo quatro anos e, se possível, menos de quatro anos. Os indivíduos sustentam este posicionamento afirmando que nos moldes atuais, os conhecimentos específicos que são repassados no segundo ano, por exemplo, estão ultrapassados ao final dos quatro anos e meio, sendo que hoje a atualização destes conhecimentos pode ser propiciada com a oferta de uma disciplina especial. Ainda neste aspecto ressaltam o papel do professor em manter seus conteúdos atualizados, introduzindo nas suas disciplinas estas mudanças percebidas no ambiente, e também das palestras, ciclo de estudos, seminários, que permitem uma maior agressividade nessa adaptação.

Um fato constante em todo o período 1990/1998 é o envolvimento com a comunidade, procurando obter informações para direcionar as ações internas do DAD. Em fevereiro de 1990 constatamos em ata que quando da proposta da realização de realização da 1ª semana de Marketing em Londrina, foi efetuada consulta junto a empresários. Em outra situação, o DAD aprovou por unanimidade a participação de um de seus membros na discussão do planejamento para a região norte do Paraná:

“(...) O Prof. informou que [sic] as lideranças de Londrina se reuniram para discutir sobre o Planejamento Estratégico do Norte do Paraná. Sugeriu então que o Departamento encaminhasse uma correspondência à Câmara Municipal de Londrina, colocando-se à disposição para participar destes simpósios.”

Em Ago/1992 foi realizado um debate que permitiu troca de informações sobre o ambiente externo e que indiretamente exerceu influência nas “áreas de conhecimento” que discutiam o currículo:

“(...) a professora ... nos informou do evento realizado hoje à tarde sobre ‘Relato de Convivência Internacional’, com ótimos depoimentos de pessoas que estiveram em vários lugares como: Dinamarca, Japão, etc. O encontro foi um sucesso, trazendo muito enriquecimento.”

Para introduzir modificações no curso de administração que atendam às necessidades regionais, o DAD realizou pesquisas com alunos, ex-alunos, professores, empresários em 1984, 1989 e 1992. As informações coletadas serviram de base para as alterações no currículo e a extensão do curso de quatro anos para quatro anos e meio, a fim de permitir um estágio supervisionado mais aprofundado. “Todas essas adequações se fazem necessárias para que o **produto entregue à sociedade** seja compatível com a filosofia e os objetivos do curso. “(Relatório anual 1998/1)

O DAD-UEL buscou sempre obter informações com outras instituições sobre seus currículos, o que pode ser notado quando da discussão do currículo do curso de Secretariado Executivo: “(...) A profa. ... entregou a todos os professores presentes, uma via da grade curricular do curso de Secretariado Executivo. A origem do curso deu-se em junho de 1992 e **para montá-lo foram consultados vários currículos de outras Universidades.**” (Ata mar/93) e também para embasar o currículo do curso de administração, pois além do fato documentado em Ata, um dos entrevistados afirmou que foram analisados, comparativamente, vários currículos das Universidades Brasileiras consideradas de primeira linha no ensino da Administração:

“(...) O 2º assunto foi o currículo do curso Seriado para 1992. (...) a base do novo currículo é o currículo II e **pesquisas feitas sobre outros cursos de administração.** Para que o aluno sinta o que é o curso desde o início foi reduzida a carga de disciplinas básicas. Na decisão sobre o tempo do curso concluiu-se que o ideal é que seja 4 anos e meio, com o estágio ficando para o último semestre. (...) a Adm. Rural é em função da **Região ser de agro-indústrias.** (...) O prof. (...) comenta que ficou **sem atender o setor de serviços.**” (grifo nosso) Ata jul/91

Em junho de 1993 um professor desenvolveu, em conjunto com os acadêmicos, uma pesquisa para verificar o nível de satisfação dos alunos de Administração com relação à: cada professor de administração, qualidade do ensino, programa das disciplinas, equipamentos, instalações físicas, relação teoria e prática, frequência do uso da biblioteca, integração aluno/aluno, integração professor/aluno, índices de aceitação e rejeição do curso de Administração, cujos resultados não foram encontrados nos documentos analisados, porém, na ata de dezembro de 1993 temos notícia de posicionamento de acadêmico quanto ao curso publicado no “Boletim Notícia”:

“(...) Leitura da carta escrita ao Boletim Notícia n. 598, pelo aluno ..., acadêmico de administração de Empresas, onde o mesmo faz críticas e pleiteia melhorias no curso. Em seguida leu a resposta no mesmo espaço do Boletim Notícia escrita pelo Prof. ... que apesar de deixar claro que aceita críticas procura esclarecer ao missivista alguns pontos que parecem desconhecidos sobre o curso de Administração de Empresas.”

Mesmo não se levando em consideração a questão das críticas quando ao curso, o relato deixa bastante claro que, por mais que buscado, não existia um estreito relacionamento entre o DAD e os acadêmicos quanto aos objetivos, políticas e estratégias do curso. Os objetivos devem ser sempre definidos e explicitados para todos, como forma de se buscar um maior comprometimento dos envolvidos.

São muitos os momentos constantes nas atas e relatórios em que verificamos uma acentuada preocupação com o ambiente imediato: alunos, ex-alunos, empresários, Associação Comercial e Industrial, dentre outros, e este fato é corroborado pelo direcionamento que se pretende dar ao curso, definido em 1996 e anteriormente comentado: “direcionar o ensino de administração , nos cursos atendidos pelo departamento, a nível de graduação e pós graduação,

preferencialmente para a realidade da região definida em sua missão, considerando o seu potencial de desenvolvimento.”

Em vários momentos ficou evidenciada a participação da comunidade nas atividades do DAD e na importância destes agentes nas ações implementadas:

“(...) para que falasse sobre os preparativos do XIII Ciclo de Estudos de Administração. O professor ... acha importante a **participação mais efetiva dos alunos** e sugere que estes e os professores dêem sugestões de temas. (...) coloca que seria importante contactar o **SEBRAE** para pedir auxílio financeiro e sugestões, e ainda salienta **a importância de envolver a comunidade** antes do evento pronto. Ex.: ACIL, Prefeitura, Associação de Mulheres de negócio, Sociedade Rural. (...) sugere que seja feita de maneira formal, **mandando ofício, convidando estas entidades a dar sugestões ao evento.**” (g.n.) (Abr/94)

“(...)comentou-se sobre o telegrama recebido do Prefeito (...) cumprimentando o Departamento de Administração pela promoção do evento que foi o XIII Ciclo de Estudos de Administração, (...) “ (out/94)

“(...) O Banco do Brasil encaminhou um ofício ao Departamento, agradecendo a presença do Prof. (...) como palestrante do evento Semana da Qualidade, abordando o tema Gestão da Qualidade.” (out/94)

A interação do DAD-UEL com o ambiente (Regional) ficou bastante evidenciada em todo o período. Em setembro de 1994 foi recebido um pedido externo para implantação do Curso de Comércio Exterior:

“(...) Quanto a solicitação da Câmara Municipal de Londrina, para que se implantasse nesta universidade o curso de comércio exterior, **o departamento recebeu para conhecimento cópia da carta** que o magnífico Reitor enviou à Câmara Municipal, consultando a possibilidade de se articular com as entidades de classes de Londrina e região, a fim de obter recursos orçamentários necessários para implantação de tão importante curso.” (g.n.)

A partir de então, este assunto não mais foi tratado. E em outra ocasião, o DAD recebeu proposta da FIEP para realização de Curso de Especialização em Administração Industrial. (out/94)

O DAD-UEL no relatório de atividades departamentais no período

1996/1997 se posicionou nos seguintes termos:

“A consciência de que o próximo século exigirá **administradores que saibam relacionar-se com as pessoas**, que entendam mais do que nunca que **as organizações onde irão atuar são organismos vivos**, o curso tem procurado desenvolver estratégias e implementar esforços nesse sentido, através de: ofertas de atividades complementares, projetos de ensino, pesquisa e extensão; monitoria acadêmica e disciplinas especiais; oferta de estágio voluntário; remodelação do laboratório de informática; visitas técnicas de discentes e docentes em empresas de Londrina e região.”

Na área de pesquisa o DAD-UEL recebeu várias propostas de intercâmbio com Professores da Venezuela, Argentina, Hong Kong, porém, nenhuma delas foi implementada pelo departamento e não acreditamos que seja pela distância entre os países, pois em out/92 o DAD recebeu correspondência da Fundação Educacional do norte Catarinense para “**possíveis interações referente à massa crítica**, nas áreas de ensino e pesquisa. Se algum professor tiver interesse, enviar formulário preenchido à Secretaria para ser encaminhado à Fundação” sendo que posteriormente, nenhuma notícia sobre o assunto consta dos documentos ou depoimentos. Portanto, a tônica do DAD é com relação ao ensino e extensão.

Questionados sobre a troca de informações com outras Instituições, os membros do DAD não consideram o processo difícil, ao contrário, até bastante facilitado, mas que depende da disposição das pessoas em buscar estas parcerias, ressaltando que o processo é bastante importante não como determinante da estrutura do curso, mas como referência uma vez que cada região possui necessidades e realidades diferentes. A internet foi citada como facilitadora do processo de busca de informações.

O DAD-UEL realizou eventos em parceria com o DAD-UEM: “(...) Nós tivemos um evento discutindo em Maringá, discutindo aspectos estratégicos e

metodológicos, depois eles vieram aqui discutir a globalização, a questão da exportação.”

Em termos de parcerias com empresas esta ocorre tanto em termos de recursos financeiros através de doação de equipamentos, patrocínio de alguns eventos, quanto em termos de ensino, através do estágio curricular e extracurricular; da empresa madrinha e dos Seminários especiais em que o empresário é chamado para palestras em sala de aula. Para o futuro a estratégia de parceria acontecerá através do Projeto PAPE de apoio à pequena empresa. Ainda assim, alguns membros consideram que existe um *gap* entre a realidade e a Universidade e que a integração deveria ser mais continuada, atribuindo à burocratização e a estrutura da Universidade grande parcela de responsabilidade. O empresário, quando chamado a participar da Universidade, comparece e traz informações mas a iniciativa tem que partir da Universidade.

No entendimento do DAD-UEL, o currículo deve ser regional e universal, e que é fundamental uma visão de curto, médio e longo prazo:

“(...) nós temos que ter disciplinas da área rural aqui em Londrina, nós temos que ter uma preocupação com a pequena e média empresa, mas nós não podemos abrir mão das discussões mais gerais, não podemos deixar de discutir as estratégias que fale em fusão, que fale em incorporação, que fale em empresas globais, que não é muitas vezes a realidade que nós temos aqui, mas nós não podemos achar que o profissional vai morrer [aqui], então eu acho que as duas coisas devem ser consideradas. Num curto prazo nós puxamos para o primeiro ano disciplinas de gerência de operações, marketing básico, e OeM, por que? Por que nós sabemos que o aluno entra na faculdade e ele já pode arrumar emprego de assistente de produção numa fábrica pequena, pode arrumar emprego de organização geral, na parte de marketing, mas pelo menos ele já vai para o mercado com uma visão, com um ferramental mínimo, então nós nos preocupamos com esta visão de curto prazo.”

E nesta concepção, o ambiente é determinante das estratégias no DAD-UEL.

Para Pfeffer e Salancik (1978), “embora alguma atenção empírica tenha

sido dada para os efeitos do ambiente sobre as estruturas organizacionais e alguma ênfase teórica sobre a importância do ambiente, há notadamente poucos estudos das atividades de influências interorganizacionais. Neste enfoque, o quanto uma organização influencia o ambiente externo ou quanto é influenciada por ele pode ser investigado através do poder que possui além de suas fronteiras físicas. A organização é um componente do sistema de relações interorganizacionais afetada não apenas por questões técnicas e financeiras mas também por fatores normativos de legitimidade e interpretação (Scott, 1983).

Destas preocupações destacaram-se quatro correntes mais representativas: da perspectiva evolucionista, da perspectiva institucionalista, da perspectiva desenvolvimentista e da perspectiva política ou poder. A perspectiva institucionalista (Fonbrun, 1989) contém três pressupostos básicos: a forte influência da fase inicial das organizações sobre suas estruturas ou culturas; as organizações desenvolvem processos formais e informais que vão sendo instituídos e compartilhados com uma visão do mundo; as organizações vão acumulando, ao longo do tempo, condições que se tornam fatores inerciais.

As pressões institucionais forçam as organizações à conformidade dos padrões estruturais existentes, na sua maioria da forma burocrática. Essas pressões que conformam o isomorfismo podem ser práticas coercitivas, miméticas e normativas, dentre outras, normalmente formadas a partir do corpo organizacional do estado e das profissões. Os processos de isomorfismo estariam, então, num plano anterior a definição da eficiência organizacional, ou seja, é um processo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Neste estudo verificou-se que as percepções ambientais nas três Instituições analisadas não são tão divergentes, ao contrário, possuem muitos pontos comuns: o Estado do Paraná está numa fase de transição da vocação agrícola para vocação industrial; as Instituições possuem estrutura burocrática e a mesma inércia frente a respostas a demandas ambientais; as Instituições estão subordinadas ao mesmo órgão governamental: o Estado do Paraná; enfrentam o mesmo problema de escassez de recurso; Os Departamentos de Administração estão subordinados às mesmas exigências do MEC; enfrentam a mesma demanda global com relação ao perfil do profissional. A diferença reside na demanda regional com relação ao perfil do profissional, porém, em Londrina e Maringá em razão da proximidade física (Norte do Paraná), não existe uma diferença tão acentuada, entretanto, são diferentes os posicionamentos quanto a formação do profissional de administração. A perspectiva institucionalista, portanto, não é suficiente para a análise do caso DAD-UEM. A perspectiva evolucionista que pressupõe uma forte dependência das organizações em relação a seus ambientes também por si só não é suficiente para explicação do caso DAD-UEM.

Marcus(1984) afirma que as perspectivas macro-analíticas são pobres para a análise e propõe pensar em multianálises, e, neste contexto, outra abordagem relevante é a que ressalta o papel da escolha estratégica no processo de adaptação da organização ao ambiente.

Para os departamentos de Administração, o ambiente deve ser considerado um fator extremamente importante para a definição do currículo, uma vez que não são os Departamentos de Administração que dizem o que o ambiente deverá exigir dos profissionais por ela formados, é o ambiente que diz qual o perfil do profissional

a ser formado, ou seja, o currículo do curso de administração é moldado pelo ambiente regional e universal, que hoje apresenta-se turbulento e instável.

Procuramos aqui adotar também a teoria das escolhas estratégicas em relação à estrutura das organizações para explicar a relação existente entre as definições estratégicas no processo de socialização dos cursos de administração em relação a estruturação do curso. A escolha estratégica diz respeito ao maior ou menor grau em que a organização pode impor condições ao ambiente. Os cursos de administração se deparam com pressões ambientais e precisam escolher uma alternativa que leve ao atendimento de um objetivo, ou seja, formar o generalista ou o especialista; se formar o generalista qual o enfoque a ser dado: ênfase na formação geral ou ênfase na formação profissional; atender as necessidades do mercado a curto, médio ou longo prazo. O argumento atual é que a escolha organizacional e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação, ou seja, indivíduos e suas instituições podem escolher em uma circunstância de tomada de decisão; eles podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas de um ambiente, desse modo criando propositadamente as suas próprias medidas de realidade e delimitando as suas próprias decisões. (Child, 1972; Weick, 1979).

Esse enfoque segue-se logicamente a partir da teoria de sistemas abertos sobre organizações (Miller, 1965; Von Bertalanfy, 1968). Um sistema aberto tende a um estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente através da troca contínua de materiais, de informação e de energia. Tanto o sistema como o seu ambiente podem afetar o processo de troca e de transformação, sugerindo sua independência e a importância de seus efeitos interativos. Mais importante, sistemas abertos são

caracterizados pela equifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser obtidos de múltiplas formas, com recursos diferentes, processos diversos de transformação e métodos e maneiras variadas.

Mesmo supondo que o ambiente de um sistema aberto seja altamente determinista, totalmente controlador dos fins dos resultados que sejam toleráveis, a escolha organizacional ainda é possível, devido ao controle e a seleção sobre os meios pelos quais os resultados podem ser obtidos. Mesmo no caso mais restrito e mais debilitado de determinismo ambiental, a equifinalidade indica que a escolha organizacional ainda assim existe como uma variável importante separada e independente para o desenvolvimento de um equilíbrio dinâmico com o ambiente externo. A escolha, então, pode ser separada do determinismo ambiental de uma maneira lógica, como uma característica necessária de definição da organização como um sistema aberto.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ-PR

A Universidade Estadual de Maringá foi criada em 06 de novembro de 1969, pela Lei nº 6.034 do Governo do Estado do Paraná, juntamente com as Universidades Estaduais de Londrina e Ponta Grossa e a Federação das Escolas Superiores de Curitiba. Essa mesma lei determinou que a entidade teria natureza de pessoa jurídica de direito público, na forma de Fundação, sendo complementada essa lei pelo Decreto nº 18.109, de 28 de janeiro de 1970, que criou a Fundação Universidade Estadual de Maringá. Conforme aponta esse mesmo decreto, a UEM origina-se, então, a partir da incorporação de estabelecimentos de ensino superior existentes na época em Maringá: a Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Maringá; Faculdade Estadual de Direito de Maringá; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Maringá e o Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas de Maringá, os dois últimos pertencentes à Fundação Educacional de Maringá. Em 11 de maio de 1976, pelo Decreto nº 77.583, o Governo Federal concede reconhecimento à Universidade Estadual de Maringá.

A análise das entrevistas realizadas com os Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento da Universidade Estadual de Maringá -UEM, conforme descrito no item Metodologia, e a análise das Atas, bem como dos relatórios anuais, nos permitiu visualizar as estratégias adotadas e o processo desenvolvido para definição das ações ao longo do tempo e os fatores que tiveram influência na

delimitação do caminho seguido pelo Departamento de Administração - DAD.

4.2.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE MARINGÁ (UEM)

No caso do Departamento de Administração (DAD) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), a preocupação com a orientação do Departamento para uma situação futura iniciou-se em 1990, conforme se observa na Ata 127, de 07.02.90:

“Diretrizes básicas para o DAD - Reflexões (mimeografado e distribuído) do Professor ... , para uma tomada de posição. Com a palavra o Professor..., fez uma rápida explanação sobre sua **proposta de estabelecimento de diretrizes (política direcional do Departamento).**” (grifo nosso)

Esta discussão evoluiu e ganhou corpo a necessidade de definição dos caminhos a serem trilhados. Foi enfatizada a necessidade de desenvolver **senso de equipe** para desenvolver o DAD e **prepará-lo para o futuro:**

“O Presidente da mesa abriu a reunião enfatizando a importância do assunto a ser tratado e que não pode mais ser prorrogado. O presidente convocou todos os membros a participarem das reuniões e **desenvolver o senso de equipe** para que o Departamento possa evoluir. Após as considerações iniciais foi passada a palavra as [sic] Professor.... O Professor ... enfatizou a colocação em discussão das **questões fundamentais do direcionamento do curso de Administração.** Colocou-se também que foi distribuído material que discute a problemática da questão. O Professor ... comentou que o Departamento possui elementos humanos qualificados, com capacidade de desenvolver o Departamento. Exortou ainda o envolvimento de todos os membros do Departamento na discussão do assunto. Após, tomou a palavra, o Professor ..., que enfatizou em se **dar um sentido direcional para o Departamento no sentido de se tornar um centro de excelência na área de Administração.** O Professor ... enfatizou que se deve **preparar o Departamento para o futuro** e também que já existe uma pré-disposição no seio do Departamento para o desenvolvimento, falta motivação.” (Ata 129) (g.n.)

A partir daí, diversas ações foram implementadas buscando tornar o DAD em um **centro de excelência na área de Administração.**

Foram desenvolvidos Projetos de **Melhoria da Qualidade do Ensino**, definidos **critérios para seleção de professores** para a carreira, titulares e não-titulares - exigência de Mestrado ou Doutorado - e, a partir de 1990, observa-se uma preocupação crescente com relação à **titulação de docentes** e captação de recursos para realização de Pesquisas.

A partir de dezembro de 1990, se tem notícias em Ata Departamental, das **pesquisas científicas** realizadas, criação de **Caderno do DAD para divulgação dos trabalhos** e **criação de grupos de Estudos** nas diversas áreas relacionadas com a Administração e que, posteriormente foram utilizados como subsídios para a reestruturação do currículo em função da implantação do Regime Seriado Anual.

A mudança do Regime de Créditos para o Regime Seriado Anual desencadeou um exaustivo trabalho de todos os professores no sentido de se adequar à legislação. Foram **discutidos programas, ementas e sistema de avaliação de cada disciplina**.

“... o Professor ... colocou que o CEP estabeleceu diretrizes para a elaboração dos currículos nos diversos departamentos. Explicitou-as. O professor ... interpelou sobre as orientações que ele denominou de técnicas - sugeriu que se discutisse como seria o curso de Administração naquilo que já está definido. O **professor ...** então, disse que já elaborou um cronograma para o Departamento, **de acordo com sua concepção do curso**. O Senhor Presidente pediu um aparte por questões de esclarecimento, colocando para os presentes as vantagens de como o processo está se desenvolvendo a partir da proposta do Professor (...) Prosseguindo, o professor ... fez um breve esboço do currículo quanto à **distribuição da carga horária em ciclo básico, profissional e especializante**. (...) O professor ..., em nome do grupo de Estudos de Teoria e Prática da Administração, observou que o processo já tem uma ante-proposta do Perfil do Administrador (ou do nosso Curso de Administração), em que seria **diminuída um pouco a ênfase no ‘tecnicismo’ e aumentaria no ‘aspecto de espectro mais amplo’**. (Ata 154, jun/1991) (sem negrito no original)

Novamente aqui foi **questionado o perfil do administrador** e a necessidade de **definição do caminho a seguir como meta maior, a longo**

prazo, oportunidade em que foi cogitada a oferta de duas habilitações: a Pública e a Privada, que são contempladas pelo Conselho Federal de Administração, cuja perspectiva foi analisada nas reuniões subsequentes e, posteriormente rejeitada, com fundamento em que esta questão deveria ser abarcada a nível de especialização ou aperfeiçoamento.

É riquíssima a discussão a respeito do perfil do Administrador pretendido pelo curso do DAD que merece ser literalmente transcrita e onde podemos vislumbrar, além da definição do objetivo maior, o **processo colegiado de tomada de decisão**:

“(...) A seguir o professor ..., expõe a proposta, alegando que o questionamento foi se voltaríamos o curso para técnicos ou sociedade gerencial. Depois da discussão, **o grupo concluiu** que o nosso curso enfatizaria a área especializada, e as disciplinas de caráter gerencial seriam menos dadas. Daríamos ênfase ao ensino ou a aprendizagem? (...) A professora ... coloca que existem dois pontos importantes: 1º.) deve ficar claro o que é Administração. 2º.) **a organização de todos os professores do Departamento**. A professora ..., complementando, diz que a partir da definição ter-se-á a visão do cidadão que irá se formar. A professora ... coloca que a questão de gerente ou técnico já está definida. **A função do administrador é ser gerente. Devemos pensar: e que ‘gerente’ queremos?** (...) A professora ... argumenta que antes de formar o gerente, **vamos formar o cidadão como pessoa que pensa**. O professor... coloca que não se pode ouvir que [sic] não tem propostas. Temos que transformar a realidade que aí está. O desafio é dar ao aluno, os elementos que os empresários não possuem. “ (Ata 155, jul/1991) (sem negrito no original)

Em outubro de 1991, portanto anteriormente à discussão de mudança de regime de créditos para seriado, foram apresentadas duas **propostas de currículo** ao Departamento e as respectivas ementas das disciplinas, sendo aprovado o currículo que foi implantado na mudança do regime de créditos para Seriado anual, em 1994 e que vigora até a presente data e contempla:

DISCIPLINAS	CLASSIFICAÇÃO	CARGA HORÁRIA
Filosofia	Formação Geral/Instrumental	136
Psicologia	Formação Geral/Instrumental	136
Sociologia	Formação Geral/Instrumental	136
Antropologia	Formação Geral/Instrumental	68
Matemática	Formação Geral/Instrumental	136
Economia	Formação Geral/Instrumental	136
Política	Formação Geral/Instrumental	68
Estatística	Formação Geral/Instrumental	136
Contabilidade Geral/Custos	Formação Geral/Instrumental	136
Economia Bras. e Regional	Formação Geral/Instrumental	68
Direito	Formação Geral/Instrumental	136
Introdução à Informática	Formação Geral/Instrumental	68
Pensamento Administrativo	Formação Geral/Instrumental	136
Fundamentos de Administração	Formação Geral/Instrumental	68
Pesquisa em Administração	Formação Geral/Instrumental	68
Métodos e Medidas	Formação Geral/Instrumental	136
	Total	1768 h/a = 53,70%
Diagnóstico e Elaboração de Projetos	Profissionalizante	68
Diretrizes e Práticas Administrativas	Profissionalizante	68
Processos e Técnicas Administrativas	Profissionalizante	136
Estudos Recentes De Administração	Profissionalizante	68
Administração Financeira	Profissionalizante	136
Tópicos Especiais De Administração	Profissionalizante	136
Estágio Supervisionado	Profissionalizante	300
Adm. Produção	Profissionalizante	136
Adm. Mercadológica	Profissionalizante	136
Adm. Material	Profissionalizante	68
Adm. Recursos Humanos	Profissionalizante	136
Análise Financeira E Orçamentária	Profissionalizante	136
	TOTAL	1524 h/a = 46,30%
	TOTAL DO CURSO	3292 h/a = 100%

Quadro 6: Currículo DAD-UEM

Estas propostas foram encabeçadas por dois professores do DAD e, na entrevista com o Coordenador de Curso da época (um dos autores das propostas), ficou claro que se pretendia formar o generalista, mas não aquele profissional com conhecimento supérfluo de cada área, mas sim o generalista com uma fundamentação forte na área humanística, ou seja, com formação humana sólida, com competência para enfrentar o trabalho nas organizações e ter condições de criar alternativas.

Esta base humana sólida foi descrita nos seguintes termos:

“Nós introduzimos, apesar de que já veio no currículo mínimo, mas nós estávamos pensando já antes da formação do currículo mínimo na estruturação. Apesar de que nós tínhamos as pistas de qual era o esqueleto do novo currículo mínimo de administração, mas nós estávamos pensando antes: a formação em filosofia, matemática, sociologia, psicologia. Essa formação dos alunos teria um cunho de embasamento, seria aquele alicerce da formação do profissional. Outra disciplina: antropologia, então isso aí que nós pensamos em dar esta formação forte para o aluno para que ele possa depois quando ele vai tomar decisão em finanças, marketing, recursos humanos, ele tenha essa formação básica, ele saiba de onde tirar, ele tenha essa visão explicativa e não aquele indivíduo que tenha talvez um receituário e não saiba usar, não sabe porque. A nossa visão é que ele construa de baixo para cima e entendendo.”

Os membros do DAD entendem como generalista aquela pessoa que tem uma visão larga sobre a Administração em si e que saiba refletir e pensar a administração. Generalista com um forte embasamento teórico que faça e aprenda conceber, com noção completa sobre toda a organização

Com uma proposta de currículo, passaram para a elaboração e discussão dos programas das disciplinas, **processo este levado a efeito por todos os professores do DAD.**

Com a aprovação do currículo, três áreas contempladas por ele passaram a receber especial atenção pelo DAD e foram criados grupos de Estudos específicos com o objetivo de dar sustentação ao currículo aprovado, cada qual com um professor responsável pela Coordenação, sendo que os demais professores se agregaram a elas por afinidade: Estudos básicos, Estudos Instrumentais e Estudos Profissionalizantes.

O DAD-UEM percebeu na mudança do Regime a oportunidade para definir um perfil melhor para os alunos porém, encontrou **dificuldades com relação à interdisciplinariedade** e uma possível solução foi apresentada no sentido de que fossem feitas **avaliações com os professores de outros Departamentos** que estariam ministrando aulas no DAD uma vez que os mesmos não tem um

“compromisso” com o curso de Administração.

“(...) A seguir, o prof. ... expôs que o problema de ter voltado o Projeto do Curso surgiu pela necessidade de organização do Departamento para que pudéssemos levar a discussão a todos os docentes que ministravam aula em nosso curso. A seguir, fez um relato do **Projeto do Curso, incluindo os objetivos a serem atingidos e o perfil dos profissionais que se queria formar**. Sugeriu que o Departamento poderia se organizar por área. **Seriam quatro áreas: Básica, Instrumental, Profissionalizante e uma área de formação superior**, que seria formada pelas disciplinas da 5^a. série. Assim, os coordenadores de área reunir-se-iam com os docentes das disciplinas e organizariam um processo que nos levaria a uma organização no Departamento e, a partir daí, promover-se-ia a interação entre as áreas e não vê que hoje possamos sair do que resolvendo a questão da interdependência de conteúdos. Isso seria em discussão pelos coordenadores das áreas. A professora... colocou que a formação deles era desarticulada e não entendia as razões de certos conteúdos dentro do curso e pelo que ouvia dos colegas que atuavam na 1^a. e 2^a. séries, se não fizessemos um trabalho de reciclagem do currículo, os problemas do regime de créditos repetir-se-iam no regime seriado. O problema interno seria que tínhamos de implantar todas as séries em 1994 e está tudo hoje no individual. Apoiou a sugestão do Prof. ... e colocou que o trabalho se daria internamente numa primeira fase e após, em uma 2^a, fase se faria a interligação das necessidades de conteúdos.”

A partir destas discussões iniciais hoje são realizadas discussões com os Professores de outros Departamentos que ministram aulas no DAD a respeito dos conteúdos das disciplinas e sua aplicação à Administração e, já em Dezembro de 1996 (Ata 273), foi discutida e aprovada a Proposta de um **Plano Departamental** em que uma Professora relata o processo e afirma:

“(...) Nos últimos 10 (dez) anos, o DAD busca uma estratégia que o consolide como unidade acadêmica; - Tem realizado reuniões anuais, ordinárias e extraordinárias; - A formação de grupos de estudos é, ainda, incipiente; - Que há sinais do ambiente de mudanças significativas na formação de administradores; - O surgimento de novos profissionais com competência superior, concorrendo diretamente com espaço de atuação do antigo administrador; - (...) - Que o DAD carece de uma certa falta de sinergia em razão de não ter delineado uma estratégia acadêmica global norteadora de suas ações. (...)” (grifo nosso)

Outra preocupação sempre constante e que permeia toda a história do DAD, no período analisado, é a questão do **desenvolvimento dos professores**.

A partir do levantamento da problemática em reunião Departamental (Ata

164, nov/91) foi argumentado que uma das formas de amenizar o problema seria a realização mensal de seminários. Podemos vislumbrar que esta preocupação esteve presente em todo o período com a participação de professores em Seminários, Congressos, Encontros, Semanas de Estudos, Viagens técnicas tanto nacionais quanto internacionais, cujos participantes, ao retornarem ao DAD, **relatavam suas experiências como forma de socialização dos conhecimentos.**

Este processo foi alavancando o **espírito de equipe e de comprometimento** entre os membros e, apesar de encontrarmos relatos de discussões homéricas, a união entre os membros do departamento não chegou a ser maculada.

Exemplo da integração existente é o pronunciamento de professores na Reunião 187 de março de 1993:

“... somos uma soma de todos no departamento, e que gostaria de ter apoio para fazer parte dessa soma, e sermos assim um grupo monolítico para alavancarmos juntos. (...) a persistência dessa carta e todo seu desdobramento para o departamento é um desgaste que se pode poupar. Qualquer coisa que se pretenda fazer é necessário um espírito de equipe e esse episódio foi um acidente e deve ser tratado como tal.”

A partir de Julho de 1992 (Ata 174), o DAD começa a reflexão acerca da **verticalização do ensino**, resgatando as idéias anteriores de alguns professores. Vários projetos de curso de Mestrado foram realizados em convênio com outras Instituições e, mesmo aprovados pelo DAD não encontraram amparo nos canais superiores. Da mesma forma cogitou-se a realização de curso de Doutorado em convênio com a USP, porém, até a presente data, nenhum deles foi levado a efeito.

A verticalização tem como objetivo a **capacitação dos professores** do DAD para fazer frente às exigências do novo currículo e da necessidade de se

incentivar a Pesquisa Científica.

Na reunião de outubro/92 (Ata 181), a discussão sobre o Plano Anual de Capacitação docente desemboca na realidade vivida e na necessidade de ação urgente:

“... a situação real do DAD hoje, em termos de mestres e doutores, mostrando que o tempo para se formar um doutor é grande. O prof. ... colocou que iria para São Paulo e na USP verificaria a possibilidade de trazer o doutorado para a UEM com uma turma, para habilitar nossos docentes, através de um convênio.”

“(...) O professor ... colocou que a idéia do doutorado teve sua origem num pequeno grupo de pessoas que tem uma sensibilidade grande em relação às coisas acadêmicas e que o doutorado de forma pensada seria realizado em um ambiente cultural de institucional diferentes e, **estrategicamente, a realização do doutorado aqui é ótima**. O prof. ... viu a idéia como uma alternativa que o departamento tem para minimizar o que não foi feito.” (Ata 183, out/92)

Para alavancar a qualidade do ensino ficou claro que seriam necessários **investimentos na infra-estrutura** e que a Instituição, face a escassez de recursos e a prioridade de outras atividades, não poderia arcar com tais despesas. Vários **cursos de Especialização foram realizados** e os recursos auferidos reverteram em prol do Departamento: equipagem de salas de aula, sala VIP para pós graduação, internet, circuito interno de TV, Teleconferência, participação de docentes e discentes em eventos, muitas vezes com bolsa auxílio do DAD.

Além da infra-estrutura, o DAD iniciava um **processo de abertura com os alunos** em que estes também foram chamados a participar trazendo suas expectativas, seus problemas, suas contribuições. A primeira idéia deste processo surgiu em reunião Departamental:

“(...) Após discussão abrangendo o projeto do curso, o grande número de alunos em sala de aula, a evasão de alunos, e ainda a sugestão do Prof. ... em explicitar aos alunos no início do ano o porquê da inserção de cada disciplina no nosso curso e a função de cada uma, o projeto foi colocado em votação, sendo aprovado por unanimidade.” (Ata 187, mar/93)

Posteriormente foi retomado pela Chefia do Departamento:

(...) A gente antigamente, digo antigamente no meu tempo, nós não tínhamos, ninguém não tinha muita preocupação com o ser humano, não tinha muita preocupação nem mesmo com os alunos, o que vier eles vão engolir e pronto. Eu acho que a principal mudança que teve foi a abertura que teve às discussões, a cada um levar a sua opinião, e isto nós levamos no Departamento, muito. (...) Quem tem alguma coisa vem e conversa. Não é porque o aluno de 1º. ano que não sabe nada, está lá de cabecinha baixa, não! se tem alguma coisa passe prá gente.”

Este processo de abertura permite, hoje, aos alunos através do representante do Centro Acadêmico a participação nas reuniões Departamentais para que se inteire do que está acontecendo em seu Departamento e para que leve aos demais alunos os assuntos que são tratados e a vontade do Departamento em fazer as coisas acontecerem.

O DAD entende que o profissional de administração hoje deve possuir algumas características que o destacam:

- a) possuir estilo de liderança,
- b) com conhecimento geral que lhe permita refletir e pensar a organização,
- c) conhecedor dos aspectos humanos das organizações e habilidade de lidar com pessoas,
- d) visão estratégica,
- e) que esteja em constante aprendizado em função do próprio dinamismo da organização,
- f) competente para responder a mudanças com rapidez, com capacidade para juntar, harmonizar as diversas forças dentro de uma organização,
- g) empreendedor.

As entrevistas nos dão conta, assim como a análise dos demais documentos, que houve uma preocupação do DAD em desenvolver estas características adotando o posicionamento generalista com relação ao perfil, inserindo disciplinas de formação geral nos três primeiros anos do curso, dotando o Departamento de condições físicas, introduzindo um sistema de avaliação diferenciado para cada disciplina, sendo que algumas disciplinas eram (e são) avaliadas em conjunto ao longo do ano e que devem desembocar em um trabalho em grupo no sentido de desenvolver um produto, um processo ou um serviço, para conseguir um maior encadeamento e permitir que ocorra a interdisciplinariedade tanto buscada.

Este sistema de avaliação conjunta culminou, inclusive, com alguns produtos patenteados: isto estimula o lado empreendedor.

Houve o despertar para a pesquisa científica como ponto de sustentação para o perfil generalista, a partir da capacitação dos docentes em nível de mestrado e doutorado.

Atualmente, as ações do Departamento ainda estão voltadas para o perfil generalista e busca-se suprir as deficiências encontradas no processo, uma vez que saiu a primeira turma formada com base neste novo currículo e, somente a partir de agora o DAD vai ter o *feedback* do trabalho executado. Segundo os seus membros, em termos gerais, pode se considerar o resultado da avaliação do MEC onde os alunos obtiveram um conceito B, um conceito A e novamente um conceito B e, excluindo-se a discussão metodológica da avaliação, ao menos serve como base de comparação.

Existe no DAD um processo de Avaliação permanente do curso e hoje

estão sendo levantadas informações sobre o perfil do aluno, o desempenho do aluno nas disciplinas, qual a disciplina que mais reprova, qual a disciplina que menos reprova e porque isto ocorre. Para o ano de 1999 este grupo de avaliação vai sair a campo investigar os egressos e o seu desempenho no mercado. Neste ponto vai haver participação do empresariado pois serão coletadas suas percepções a respeito do profissional formado.

Questionados a respeito do cenário futuro para o profissional de Administração e também as suas características (próximos cinco anos), foram colhidas as seguintes percepções:

- a) as empresas estarão bem mais flexíveis quanto a estrutura;
- b) profissionais com novas características de liderança em face das novas configurações estruturais;
- c) surgimento de empresas virtuais;
- d) grandes transformações no estilo de gestão;
- e) os administradores deverão ter uma forte formação humana para compreender como se processam as relações humanas dentro das organizações para o processo de tomada de decisão;
- f) os administradores deverão ter uma capacidade muito forte de realizar diagnósticos e prognósticos, ou seja, capacidade de perceber e reagir;
- g) os profissionais de administração deverão estar em processo de aprendizado vitalício;

Percebendo este cenário futuro, **o DAD está traçando novas linhas de ação**, procurando um **maior desenvolvimento de pesquisas científicas**; exigindo **maior quantidade de leitura** de seus alunos (principalmente periódicos em razão

da velocidade das informações);

Ressaltam a necessidade de se pensar em novas estratégias visto que as atuais atendem apenas parcialmente o perfil do profissional para os próximos 5 anos:

“(...) Parcialmente. Diria que parcialmente sim porque na medida que nós introduzimos uma série de disciplinas que dá esta formação ao futuro profissional, elas me permitem a base, mas nós temos que avançar muito. Ainda falta desenvolver um esforço muito grande entre o Departamento de Administração e os demais Departamentos que oferecem as disciplinas no sentido de fazer com que estes conhecimentos ofertados pelas diversas áreas de conhecimento possam convergir para este objetivo maior, então este é o passo que nós havíamos iniciado em 1997/98 e que deve ser retomado ou está sendo retomado pelo Professor ..., no sentido de reunir periodicamente os diversos departamentos e discutir qual o eixo pedagógico profundamente com os demais professores para que eles possam falar a mesma linguagem. Então, não adianta ensinar matemática para um aluno é, se... ‘prá que matemática?’ ele tem que ter uma utilidade prática para compreender o processo decisório, então isso falta bastante para nós chegarmos lá.”

Existe, ainda, estudos no sentido de **alteração da grade curricular** por um grupo dentro do Departamento para verificar o que será preciso **mudar ou inovar em termos de disciplinas**, ementas, conteúdos e até em termos de **perfil de professor** pois o perfil altera e deve estar alinhado com a proposta do DAD. Este grupo está bastante preocupado em “reformular ou dinamizar ainda mais as disciplinas ofertadas no 5º. ano,” buscando enfocar assuntos recentes e que não foram contemplados pelas disciplinas anteriores.

Outra questão que se apresenta é da adoção do sistema de **“aprendizagem baseada em problemas”** uma vez que foi percebido que existe falta de experiência prática dos alunos e isto os ajudará a entenderem a empresa como um todo e que existe ramificações daquele problema nas diversas áreas.

Há uma **preocupação constante em reavaliar as ações do DAD** para se alcançar a situação ideal. A disciplina “tópicos especiais” no 5º. ano tem a finalidade

de discutir estas questões mais polêmicas e atuais como empreendedorismo, conscientização ao aluno, e demais assuntos de interesse, porém, o Projeto Pedagógico é a espinha dorsal que conduz todo o processo e, considerando que Dalilla Sperb, em consonância com a UNESCO define currículo como “todas as atividades, experiências, matérias, métodos de ensino e outros meios empregados pelo professor ou considerados por ele, no sentido de alcançar os fins da Educação”, as atividades do DAD-UEM estão em consonância com a proposta de formação do profissional generalista com ênfase nas disciplinas de formação geral, de formação de uma base humana sólida.

Bem lembrou um dos professores durante a entrevista que “ninguém deve esquecer que não existe uma instituição no mundo que possa pegar uma pessoa, sacá-la lá da sociedade, ficar com ele 5 anos e dizer: agora você está pronto, pode ir lá e enfrentar os leões. Então, o diferencial está em cada pessoa.”

4.2.2 COMO OCORRE O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEM

Em dezembro de 1990 iniciavam-se os grupos para discussão de assuntos relacionados com a graduação como: Modernização do currículo, Estágio Supervisionado, Formação profissional, dentre outros. As iniciativas partiam de indivíduos que traziam suas idéias e seus anseios para a reunião Departamental porém, a implementação destas idéias sempre foi em **um processo colegiado**, em

consenso, que é compartilhamento de crenças, idéias e valores entre indivíduos, que fazem convergir percepções individuais para a imersão no conjunto coletivo de entendimentos e, em última instância, na conformidade com aquilo que é aceito pelo grupo (Boudon e Bourricaud, 1993; Martin, 1992)

Um grande facilitador deste processo colegiado é a forma de eleição para Chefe de Departamento e Coordenador de Curso e seus vices, que é em forma de CHAPA, ou seja, Chefe de Departamento e Coordenador de Curso montam uma Chapa e um plano de trabalho e levam para apreciação do Departamento, em reunião. O Departamento reunido analisa não somente o Plano de Trabalho mas também os indivíduos que compõe a chapa, cuidando para que tenham um perfil adequado para assegurar a continuidade do trabalho que vem sendo desenvolvido.

Com certeza, este é um instrumento facilitador do consenso e manutenção do espírito de equipe, bem como do comprometimento de todos os membros do Departamento. O processo de formulação das estratégias é em colegiado, portanto em consenso. Nota-se pelo registro em atas que os assuntos eram trazidos para a reunião e geravam-se debates com a participação de muitos professores. Pelo número de atas existentes no período e pelos assuntos nelas tratados, verifica-se também que o Departamento sempre buscou a opinião dos membros do DAD.

O Departamento possui grupos de estudo com tarefas diferenciadas que sempre levam a discussão a nível Departamental, para então ser definido o rumo do curso de Administração e este fato pode ser evidenciado em vários depoimentos:

“(...) Nós temos uma equipe que são divididos assim em várias áreas. Então, cada área tinha seu grupinho que fazia os seus estudos e periodicamente se reunia para formar um todo (...)”

A decisão quanto ao perfil do Administrador pretendido pelo curso também

seguiu a linha da discussão e do consenso. Ao longo dos dez últimos anos a definição do perfil do Administrador pretendido pelo DAD e as estratégias delineadas formam um processo que foi construído por todos os membros, cada qual com suas idéias, suas experiências através da convivência em uma Organização fora da Instituição, através da participação em encontros, seminários nacionais e internacionais, viagens técnicas, dentre outros.

Alguns professores que participaram dos encontros da ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração), relatam que foram apresentados trabalhos nesse sentido e que tudo indicava que o mercado apresentava a necessidade do perfil generalista.

As experiências particulares dos membros do Departamento tiveram uma influência indireta no processo de formulação das estratégias, porque ninguém consegue viver completamente isolado, uma vez que sempre traziam esta bagagem para as reuniões Departamentais, porém, o processo foi eminentemente interno. Em nenhum momento o DAD efetuou pesquisa formal ou manteve contato direto com empresas, empresários, Associação Comercial para definição do perfil ou das estratégias.

Em alguns momentos foram consultadas, de maneira informal, outras Instituições de Ensino Superior em Administração, no que tange a currículos, para se verificar os direcionamentos por elas adotados, sendo que um dos entrevistados afirmou que se buscava este intercâmbio mais precisamente com a Fundação Getúlio Vargas.

De forma indireta, através do Projeto Experiência Empresarial Viva, os empresários vinham até a Universidade, a convite dessa, para relatar suas

experiências profissionais aos alunos da graduação, o que sempre gerava debates. Nestas ocasiões, a percepção do DAD era que os empresários queriam o profissional especialista, porém, este posicionamento não se alinhava ao objetivo do Departamento que reconhece que o profissional especialista tem seu lugar nas Organizações hoje, porém, este profissional não precisa ser formado por uma Universidade.

Nas entrevistas os Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso afirmaram que a proposta foi dissociada do mercado pois não podiam chegar e simplesmente perguntar: Que tipo de profissional vocês gostariam de ter?

“então nós partimos para outro caminho, **fomos conceber o nosso profissional** e fazer com que ele tenha, encontre o ..., e até acabamos caindo mais ou menos no caminho certo, porque hoje as organizações estão precisando de um profissional que seja esse indivíduo, **com o perfil que nós determinamos**. Se nós tivéssemos, talvez, ouvido o empresário, nós não teríamos a coragem, teríamos ficado moldados às vezes, a formar aquilo que ele quer. Então foi nesse sentido que não teve uma participação muito ativa dos empresários. (...) **Não. Nós vamos formar o profissional que nós vemos dentro do nosso mundo acadêmico porque nós temos a análise crítica da realidade**: será que nós queremos reproduzir isto que está aí ou nós queremos formar o profissional que seja capaz de contestar e apresentar novas perspectivas e acredito que nós acabamos caindo no lugar certo porque a nova realidade está exigindo esse novo profissional.” (g.n.)

Concluindo, o processo de decisão quanto ao perfil do profissional e as estratégias do Departamento foi um processo interno, sem participação direta dos empresários, empresas, Associação Comercial e Industrial ou qualquer outro agente externo, porém, de forma indireta estes segmentos estavam presentes nas percepções e leituras da realidade pelos membros do DAD e que acabaram refletindo nas definições.

4.2.4 A IMPORTÂNCIA DOS INDIVÍDUOS (CHEFES DE DEPARTAMENTO E COORDENADORES DE CURSO) NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO DAD-UEM

Os Chefes de Departamento e Coordenadores de curso não tiveram grande importância pessoal direta na determinação dos objetivos e estruturação do curso, mas, alguns indivíduos, professores, independentemente do cargo, alavancaram o curso em razão de suas percepções:

“(...) antes vinha o fruto do mestrado que eu fiz. Nós víamos ao longo da pós-graduação essa necessidade, então foi criando aqui no Departamento um grupo que começou a discutir estas coisas: que profissional nós queremos formar? “

Estes indivíduos desencadearam o processo de conscientização do grupo que assumiu uma postura firme em estudar a situação que se apresentava, norteando as ações dos Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso que se sucederam, sempre na mesma linha de atuação e com decisões em colegiado.

Em dez/96, na Ata 273, a discussão sobre o Plano Departamental do DAD, a Professora... relata o processo e afirma:

“(...) Nos últimos 10 (dez) anos, o DAD busca uma estratégia que o consolide como unidade acadêmica; - Tem realizado reuniões anuais, ordinárias e extraordinárias; - A formação de grupos de estudos é, ainda, incipiente; - Que há sinais do ambiente de mudanças significativas na formação de administradores; - O surgimento de novos profissionais com competência superior, concorrendo diretamente com espaço de atuação do antigo administrador; - O início de um projeto pedagógico para o curso de graduação em administração da UEM; - A experiência acumulada no que se refere à educação continuada através de diversos projetos a nível de pós-graduação ‘lato-sensu’; - **Que as atividades do DAD, principalmente aquelas direta ou indiretamente relacionadas ao ensino, estão acontecendo por iniciativa de alguns abnegados professores;** (...) - Que o DAD carece de uma certa falta de sinergia em razão de não ter delineado uma estratégia acadêmica global norteadora de sua ações. (...)” (grifo nosso)

“(...) quem estava no comando disto e está até hoje é um outro professor

chamado..., é ele quem está puxando toda esta carroça, desde aquelas estratégias iniciais, ele em conjunto com o Professor (...) mas na verdade, o pontapé inicial da linha mestra foi traçado por eles. (...)”

“(...) A gente fez assim: tinha uma sala de um professor que era a cabeça, ‘agitava’ a metodologia do curso e tal, então ele tinha um quadro, isto no começo, as coisas dispersas ainda, tinha um quadro na sala dele e cada um chegava e podia: ‘eu acho que a disciplina tal, por isso e por isso poderia ficar bem aqui’ com seus objetivos, tudo direitinho e foi uma coisa assim, entende? cada um chegava e podia dar palpite e dali foi criada uma comissão e todos estes palpites foram delineados, então todo mundo teve acesso para dizer o porquê daquela disciplina, o que ela podia trazer ou não podia trazer.

Estas percepções que contaminaram o DAD, aconteceram no período em que os indivíduos estavam em contato com outras Instituições, em cursos de pós graduação, ou seja, a mudança, a definição de objetivos e estratégias começou a acontecer com **inserção de massa crítica no Departamento**, confirmando o posicionamento teórico de que o impacto do ambiente não se dá de forma direta e homogênea, mas é percebido e interpretado pelos indivíduos segundo o seu próprio referencial.

4.2.5 A IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Os objetivos do Departamento de Administração e da Coordenação de Curso da UEM sempre foram convergentes e pode-se observar pela análise dos documentos e entrevistas que durante a fase de estruturação do curso no período 1990/1994, não houve uma diferenciação muito acentuada de funções a nível operacional. A diferenciação das funções existiu somente no aspecto formal.

A maior crítica percebida foi com relação aos demais Departamentos que prestam serviços ao Departamento de Administração uma vez que o curso tem um caráter interdisciplinar muito forte e há grande divergência de objetivos, filosofia, enfim, divergência cultural entre os Departamentos da Instituição e que interferem sobremaneira nas estratégias do curso de Administração da UEM e, também com referência aos objetivos da Instituição que, face a característica da estrutura e a extrema burocratização muitas vezes delimita a área de atuação do Departamento e Coordenação de curso.

Exemplo do conflito de objetivos entre Departamento de Administração e a Instituição temos num parecer emitido por uma Professor sobre o Projeto de Curso de Mestrado em Administração em parceria com a Universidade Estadual de Londrina:

“(...) Assim sendo, e nesta perspectiva que procuramos tratar o assunto nos momentos que houve ‘aparentes [sic] não atendimentos’ as normas legais. Considerando esforços superiores explícitos em a) A política de verticalização do ensino na Universidade Estadual de Maringá, observável através do esforço de capacitação docente que esta Universidade vem desenvolvendo e que se tornou bastante evidente desde a gestão anterior, do Prof. ..., período 1990-94, em que vários cursos de Mestrado foram aprovados, e que não nos parece ter havido reorientação nesta gestão, do Prof. ..., período 1994-98, em que alguns projetos de mestrado tramitam nos órgãos superiores - por exemplo, Linguística e Matemática; b) A forte implementação de programas como PIBIC e o PET, que visam desenvolver a pesquisa e a aprendizagem qualificadas e que exige titulação mínima de mestre para orientar educandos da graduação (PIBIC). Considerando esforços Departamentais explícitos em ‘planos’ como: a) Plano Departamental ou de Desenvolvimento do Departamento que visa melhorar a qualificação de seus docentes, abrir um espaço de atuação na área afim de ser referência em alguns aspectos na Educação Superior em Administração; b) Projeto Pedagógico do Curso de Graduação que contempla uma ‘Educação Continuada’ em níveis conforme os requeridos pelos participantes educacionais, a fim de dar uma contribuição significativa tanto para a área de Administração como para a formação de administradores e de educadores em Administração; c) A política atual do Departamento em ajustar seu quadro docente de carreira com a titulação mínima em nível de mestrado, conforme Resolução nº. 022/96-DAD. Considerando: d) a **‘vontade política’ que o Departamento de Administração tem** demonstrado para atuar, significativamente, na Educação Superior em Administração, não deve ser **obstaculizada por** algumas **‘deficiências’ de ordem legal para a geral**, mas não para cada caso específico, como por exemplo, número de doutores do

Departamento. Esta proposta de curso, apesar do Departamento de Administração ser o proponente, **por exigência burocrática**, o curso não é do Departamento, nem será desenvolvido apenas pelo Departamento, mas entendo que seja um curso da Universidade que será desenvolvido por vários parceiros sejam da UEM sejam da UEL. (...)” (Ata 273, dez/96) (negrito nosso)

Ficou claro que a Instituição tem objetivos somente de gestão dos Recursos. A limitação financeira e, inclusive, da própria estrutura da Instituição levaram o Departamento a alavancar seus próprios recursos para atender o objetivo do ensino em si.

Na percepção dos Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento no período 1990/1998, percebemos que no início deste período não houve muita interferência e o apoio da Instituição sempre se fez presente. Porém, com a definição de estratégias mais amplas de qualidade de ensino, infra-estrutura adequada, Projeto pedagógico, dentre outras, o DAD se deparou com problemas de ordem burocrática, estrutural e de escassez recursos.

Com relação aos recursos, o Departamento criou um Instituto (IPESE), com vida jurídica independente e, através da realização de cursos de pós-graduação conseguiu alavancar as verbas necessárias para sua atividade. Outrossim, ainda permanecem os problemas de ordem burocrática e estrutural, confirmando a teoria de Chandler de que a estrutura influencia diretamente na definição das estratégias das organizações.

4.2.6 A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Ao longo do período 1990/98 várias mudanças ambientais foram percebidas pelos membros do DAD, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo:

- a) Mudança no perfil do Estado do Paraná: agrícola/industrial;
- b) transformação na natureza das empresas da região: hoje há predominância de empresas de serviços e agro-industriais;
- c) Criação do Porto Seco (Aduana), em Maringá;
- d) surgimento das chamadas organizações não governamentais;
- e) Formação de Blocos Econômicos entre países;
- f) A necessidade de internacionalização das empresas brasileiras;
- g) Desenvolvimento da eletrônica, comunicações e telecomunicações e da automação industrial;
- h) A ascensão da mulher;
- i) No DAD a mudança na mentalidade do aluno
- j) No DAD a mudança do regime de créditos para o regime seriado anual;

Algumas destas mudanças acabaram por influenciar as estratégias do DAD. Por exemplo, com relação à mudança da mentalidade o aluno, ao perceber as mudanças ambientais ele passa a cobrar muito mais do Departamento e da Coordenação em termos de atualização de conteúdos, realização de eventos que tragam informações relacionadas com a globalização da economia, internacionalização de empresas, agroindústrias, comércio exterior.

O aluno, portanto, é estimulado a participar de eventos dentro e fora da Universidade através da validação destas palestras, seminários, como atividade acadêmica complementar. O aluno participa porque sabe que tem dois ganhos: primeiro o ganho da informação, segundo o ganho das horas que ele tem que cumprir.

Quanto às demais mudanças percebidas, tiveram uma influência muito pequena:

“Uma influência muito indireta e pequena. Porque eu acho que a nossa capacidade de reação às transformações são menores do que a gente gostaria que fosse e até mesmo passa, em alguns momentos, por uma reflexão do tipo: será que a administração precisa mudar porque as organizações que estão no ambiente estão mudando? Se a gente entende administração como a habilidade de lidar com as pessoas, você não precisa mudar muito a administração porque ela vai ser aplicada universalmente em qualquer tipo de organização. Você não precisa estar lidando com a formação do administrador, porque pode estar surtindo efeito e aí a gente tem coisas acontecendo, e mais na pós-graduação. Com a transformação das organizações você tem condições de começar a direcionar cursos de pós graduação específicos para determinadas áreas.”

O que tem efetivamente influenciado, hoje ainda em termos de **discussões** no DAD, é a questão da avaliação do curso pelo MEC e a polêmica está relacionada com o redirecionamento ou não da formação do profissional de administração para atender os requisitos que estão no “provão” ou a permanência na mesma linha do curso.

Além das discussões geradas sobre o perfil do administrador formado pela UEM, tem influenciado em outras estratégias como por exemplo o perfil do professor do curso:

“(...) o professor ... propôs para a carreira docente, como primeiro critério, o nível mínimo de Mestrado para o candidato ingressar na carreira, embasado em exigência do MEC. Como Segundo critério, graduação ou pós-graduação em Administração, dando margem ao professor cursar Mestrado em outras áreas correlatas. Como terceiro critério, a partir de agora todos os programas devem ter a Administração geral como prioridade e, como sub-ítem, outra área de conhecimento

mais específica, para que o docente possa ser alocado de acordo com as necessidades do departamento, o que nos dará orientação relativa ao Projeto Pedagógico do DAD.” (Ata 264, ago/96)

Em outros momentos percebemos que o ambiente foi discutido, porém, nenhuma ação direta foi tomada em razão desta discussão. Em reunião Departamental (Ata 144) de novembro/1990, foi discutido artigo publicado no jornal “Estado de São Paulo” sobre incentivo do Governo Federal para a modernização de empresas, culminando com os pronunciamentos que transcrevemos:

“A professora ... diz que a preocupação do Governo em lançar este programa, tem haver com a nova **Lei do Consumidor, Europa-90, Abertura do Leste Europeu e a Liberação da Importação, e que nós devemos implantar um novo currículo, levando em consideração muitas disciplinas necessárias ao nosso curso.** (...)

A Professora ... levanta a questão da defasagem do nosso currículo e alega que **a mudança curricular enriqueceria à medida que se discutisse os rumos da Economia Brasileira**, assim entende que esse programa deva ser discutido, e sugere que talvez realizemos um **seminário com a USP para discutir com maior profundidade com os três segmentos: Empresários, Governo e Escola** e publicar uma carta aberta.”

“(...) O Senhor Presidente argumenta que na Universidade, dentro do **‘nosso’ curso, devemos nos preocupar em tomar uma decisão desconhecendo as expectativas do meio social onde estamos inseridos.** A questão é: **Faremos um bom currículo sem ouvir os outros?** O professor Osmar diz **que temos a missão de modificar as coisas, procurando o melhor, e não a atender a interesses particulares.** (...) O professor ... coloca que **não se pode ouvir que [sic] não tem propostas. Temos que transformar a realidade que aí está.** O desafio é **dar ao aluno, os elementos que os empresários não possuem.** “ (Ata 155, jul/1991) (grifo nosso)

“(...) A professora ... questiona também a questão da falácia de ‘vocalização agrícola’. O professor ... coloca que a questão do ‘Agro-Business’ [sic] é muito importante, mas mais importante porém, é que não incidamos na falácia da ‘vocalização agrícola’ aliada a falácia da ‘modernização’. O grande desafio está na matriz de desenvolvimento, sobre o que se deveria refletir, estudar, etc. (Ata 168, out/1991)

“ (...) **o cenário é novo**, com uma interação maior entre nações. Não podemos reverter este processo, só que a Administração tem um papel importante no contexto deste cenário. Diante disso, devemos abrir os olhos para parcerias e alianças.” (Ata 196, jul/93)

O ambiente não é considerado um fator direto na determinação das estratégias da graduação, na percepção de alguns professores, embora indiretamente se perceba que alguns membros, de uma forma ou de outra, acabam trazendo informações que subsidiam a tomada de decisão no DAD:

“Obviamente que interfere. Você não está fora deste contexto, mas o que eu gostaria de destacar é o seguinte, **não vejo uma coisa assim: lá aconteceu assim e nós vamos ter que fazer assim**. Quer dizer, **este vínculo se ele existiu não foi projetado para existir**. Na verdade é a impressão que se tem que as nossas deliberações aqui sempre foi no sentido de uma **visão que nós tínhamos do profissional lá na frente, independentemente do mercado**. Agora esse independentemente também precisa ser considerado o seguinte: que ele não é dissociado porque você não está fora do contexto.

Nesta pesquisa também foi verificado o ambiente externo em termos de parcerias com outras Instituições e empresas e ficou evidenciado que outras Instituições de Ensino Superior de Administração serviram como fonte de informação e intercâmbio de idéias para construção do plano de ação do DAD.

Este processo de troca de idéias com outras Instituições já foi considerado difícil em gestões anteriores 1990/94 mas que hoje é bastante facilitado em razão da consulta via Internet: **“... boa parte das mudanças que nós estamos fazendo já é bagagem, experiências que deram resultado positivo em outras instituições e que estão aqui.”**

Recentemente, o fato de quatro professores do DAD estarem fazendo parte da Comissão de avaliadores do MEC também possibilitou uma troca bastante grande de informações com outras Instituições: **“... tive o privilégio de fazer estas trocas com outras Instituições tanto do Brasil como do Exterior.”**

Os professores que se licenciam para Mestrado ou Doutorado em outras

Instituições Nacionais ou no Exterior também trazem informações e são convidados a relatar suas experiências em reuniões departamentais.

Portanto, hoje o processo é bastante intenso, permanente e facilitado em razão destas questões e, como afirma um dos entrevistados, é facilitado porque não é estruturado e acontece como coisa normal do trabalho, do contato com outras Instituições, acreditando que ele começaria a se tornar difícil se quiséssemos tornar isto uma atividade estruturada, sistematizada.

O intercâmbio realizado em congressos e seminários que discutem o ensino de administração também foi citado como fonte de informação e intercâmbio de idéias e a Avaliação dos Cursos pelo MEC foi citado como fator de restrição, porque algumas Instituições, principalmente as particulares, temem a concorrência.

Com relação a parcerias com empresas/empresários o processo ainda é incipiente. As parcerias realizadas são da ordem material, de recursos financeiros, como por exemplo o Projeto de adoção de Sala de Aula por empresas da região como aconteceu com a empresa Romagnole que equipou uma sala de aula e assinou contrato de manutenção por cinco anos.

No aspecto didático-pedagógico, com exceção do Estágio Supervisionado, e das parcerias para realização de cursos de pós-graduação, nenhuma parceria foi realizada:

“(...) com empresas o que a gente procurou sempre deixar em aberto é estagiários, eles abrir para estágios e isto a gente sempre teve. (...) porque antigamente, 1988, 1986, ninguém, nenhum empresário atravessava a Colombo [Avenida] para vir na UEM. Nenhum. A gente começou devagarinho, conseguindo aqui, então a gente começou a dar abertura. Hoje acho que está bem mais fácil, mas no começo foi mais difícil.”

Hoje o DAD possui um projeto de parceria, em andamento, junto ao Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá para adoção do Curso de Administração, “... e talvez eles passem a adotar, eles vão adotar o curso de

Administração para fazer deste um curso extremamente moderno, então esta é a proposta que estamos negociando. Então veja, mas isto vai mudar completamente o perfil deste curso, não que nós vamos perder nossa autonomia, ao contrário, acho que a Universidade tem que manter sua autonomia didático-pedagógica, mas sentir de uma forma bem mais próxima o que é que a comunidade empresarial precisa e responder rapidamente, então esta parceria que está sendo gestada neste momento, creio que vai trazer ou impactar o curso de uma forma bastante marcante.”

A leitura feita pelos membros do DAD é no sentido de que se busque sempre realizar parcerias e que devem ser incentivadas para proporcionar a operacionalização da estratégia do “aprendizado baseado em problemas”, patrocínio de eventos, publicações e, quiçá num futuro próximo sejam realizadas parcerias didático-pedagógicas que permitam quebrar as barreiras que existem entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial.

A necessidade de mudança determina a busca de parcerias porque quando tem mais cabeças vivenciando outras experiências com certeza vai haver enriquecimento no processo de troca, então, na medida em que se observa o que está acontecendo em centros maiores, centros mais dinâmicos e que permita a absorção destas informações, ocorre uma dinamização no curso.

Para Pfeffer e Salancik (1978), “embora alguma atenção empírica tenha sido dada para os efeitos do ambiente sobre as estruturas organizacionais e alguma ênfase teórica sobre a importância do ambiente, há notadamente poucos estudos das atividades de influências interorganizacionais. Neste enfoque, o quanto uma organização influencia o ambiente externo ou quanto é influenciada por ele pode ser investigado através do poder que possui além de suas fronteiras físicas. A organização é um componente do sistema de relações interorganizacionais afetada não apenas por questões técnicas e financeiras mas também por fatores normativos de legitimidade e interpretação (Scott, 1983).

Destas preocupações destacaram-se quatro correntes mais representativas:

da perspectiva evolucionista, da perspectiva institucionalista, da perspectiva desenvolvimentista e da perspectiva política ou poder. A perspectiva institucionalista (Fonbrun, 1989) contém três pressupostos básicos: a forte influência da fase inicial das organizações sobre suas estruturas ou culturas; as organizações desenvolvem processos formais e informais que vão sendo instituídos e compartilhados com uma visão do mundo; as organizações vão acumulando, ao longo do tempo, condições que se tornam fatores inerciais.

As pressões institucionais forçam as organizações à conformidade dos padrões estruturais existentes, na sua maioria da forma burocrática. Essas pressões que conformam o isomorfismo podem ser práticas coercitivas, miméticas e normativas, dentre outras, normalmente formadas a partir do corpo organizacional do estado e das profissões. Os processos de isomorfismo estariam, então, num plano anterior a definição da eficiência organizacional, ou seja, é um processo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Neste estudo verificou-se que as percepções ambientais nas três Instituições analisadas não são tão divergentes, ao contrário, possuem muitos pontos comuns: o Estado do Paraná está numa fase de transição da vocação agrícola para vocação industrial; as Instituições possuem estrutura burocrática e a mesma inércia frente a respostas a demandas ambientais; as Instituições estão subordinadas ao mesmo órgão governamental: o Estado do Paraná; enfrentam o mesmo problema de escassez de recurso; Os Departamentos de Administração estão subordinados às mesmas exigências do MEC; enfrentam a mesma demanda global com relação ao perfil do profissional. A diferença reside na demanda regional

com relação ao perfil do profissional, porém, em Londrina e Maringá em razão da proximidade física (Norte do Paraná), não existe uma diferença tão acentuada, entretanto, são diferentes os posicionamentos quanto a formação do profissional de administração. A perspectiva institucionalista, portanto, não é suficiente para a análise do caso DAD-UEM. A perspectiva evolucionista que pressupõe uma forte dependência das organizações em relação a seus ambientes também por si só não é suficiente para explicação do caso DAD-UEM.

Marcus(1984) afirma que as perspectivas macro-analíticas são pobres para a análise e propõe pensar em multianálises, e, neste contexto, outra abordagem relevante é a que ressalta o papel da escolha estratégica no processo de adaptação da organização ao ambiente.

Para os departamentos de Administração, o ambiente deve ser considerado um fator extremamente importante para a definição do currículo, uma vez que não são os Departamentos de Administração que dizem o que o ambiente deverá exigir dos profissionais por ela formados, é o ambiente que diz qual o perfil do profissional a ser formado, ou seja, o currículo do curso de administração é moldado pelo ambiente regional e universal, que hoje apresenta-se turbulento e instável.

Procuramos aqui adotar também a teoria das escolhas estratégicas em relação à estrutura das organizações para explicar a relação existente entre as definições estratégicas no processo de socialização dos cursos de administração em relação a estruturação do curso. A escolha estratégica diz respeito ao maior ou menor grau em que a organização pode impor condições ao ambiente. Os cursos de administração se deparam com pressões ambientais e precisam escolher uma alternativa que leve ao atendimento de um objetivo, ou seja, formar o generalista ou

o especialista; se formar o generalista qual o enfoque a ser dado: ênfase na formação geral ou ênfase na formação profissional; atender as necessidades do mercado a curto, médio ou longo prazo. O argumento atual é que a escolha organizacional e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação, ou seja, indivíduos e suas instituições podem escolher em uma circunstância de tomada de decisão; eles podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas de um ambiente, desse modo criando propositadamente as suas próprias medidas de realidade e delimitando as suas próprias decisões. (Child, 1972; Weick, 1979).

Esse enfoque segue-se logicamente a partir da teoria de sistemas abertos sobre organizações (Miller, 1965; Von Bertalanfy, 1968). Um sistema aberto tende a um estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente através da troca contínua de materiais, de informação e de energia. Tanto o sistema como o seu ambiente podem afetar o processo de troca e de transformação, sugerindo sua independência e a importância de seus efeitos interativos. Mais importante, sistemas abertos são caracterizados pela equifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser obtidos de múltiplas formas, com recursos diferentes, processos diversos de transformação e métodos e maneiras variadas.

Mesmo supondo que o ambiente de um sistema aberto seja altamente determinista, totalmente controlador dos fins dos resultados que sejam toleráveis, a escolha organizacional ainda é possível, devido ao controle e a seleção sobre os meios pelos quais os resultados podem ser obtidos. Mesmo no caso mais restrito e mais debilitado de determinismo ambiental, a equifinalidade indica que a escolha organizacional ainda assim existe como uma variável importante separada e

independente para o desenvolvimento de um equilíbrio dinâmico com o ambiente externo. A escolha, então, pode ser separada do determinismo ambiental de uma maneira lógica, como uma característica necessária de definição da organização como um sistema aberto.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA- PR

A análise das entrevistas realizadas com os Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento da Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG, conforme descrito no item Metodologia, e a análise das Atas, bem como dos relatórios anuais, nos permitiu visualizar as estratégias adotadas e o processo desenvolvido para definição das ações ao longo do tempo e os fatores que tiveram influência na delimitação do caminho seguido pelo Departamento de Administração - DAD.

4.3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)

Através da Lei Estadual nº 6034, de 06 de novembro de 1969 e do Decreto nº 18.111 de 28 de Janeiro de 1970, surgiu a Universidade Estadual de Ponta Grossa com a incorporação das seguintes Faculdades isoladas: Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Ponta Grossa; Faculdade Estadual de Odontologia de Ponta Grossa; Faculdade Estadual de Farmácia e Bioquímica de Ponta Grossa; Faculdade Estadual de Direito de Ponta Grossa e Faculdade Estadual de Ciências Econômicas e Administrativa de Ponta Grossa.

O reconhecimento da Universidade pelo Governo Federal se deu através do Decreto nº 73.269 de 07 de dezembro de 1973, que aprovou seu Estatuto, Regimento Geral e Plano de Reestruturação.

A então Faculdade de Ciências Econômicas e Administração de Ponta Grossa é a mais nova das casas de ensino superior, em Ponta Grossa, e foi criada pela Lei nº. 03/66, de 12 de janeiro de 1966 e reconhecida pelo Decreto Federal nº. 69.697, de 03 de dezembro de 1971.

Para que uma organização possa estar consciente de suas ações a longo prazo é preciso que inicialmente defina seu objetivo, pois segundo Etzioni “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atender objetivos específicos, sendo que os objetivos proporcionam a orientação que retrata um futuro estado de coisas que a organização luta para alcançar, fornecendo, além disso, linhas de ação para atividade organizacional.”

A definição dos objetivos e das estratégias a serem utilizadas em razão de algumas variáveis - o ambiente neste estudo, irá determinar todo o processo de socialização ao longo dos cinco anos em que o acadêmico irá receber todas as informações necessárias para sua Educação e desenvolvimento, habilitando-o ao exercício da profissão de Administrador.

A Socialização organizacional “refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”(MAANEN, 1992) e, desta forma, diferentes técnicas ou estratégias de socialização podem ser adotadas produzindo resultados também diferentes, implicando no desempenho organizacional, estrutura e sobrevivência da organização.

No caso do Departamento de Administração (DAD) da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), nunca houve uma preocupação com a orientação do Departamento para uma situação futura pois o objetivo do Departamento ainda hoje não está suficientemente claro para os membros que ocuparam e ocupam o cargo de Coordenador de Curso e, portanto, diretamente responsáveis pelo processo de socialização.

No período 1990/1998, no DAD-UEPG, existiram apenas dois coordenadores de curso, com opiniões divergentes, pois enquanto um afirma que o curso pretende formar o especialista o outro afirma que pretende formar o generalista, adotando as mesmas estratégias e o mesmo currículo, como podemos observar dos trechos extraídos das entrevistas:

“nós entendemos que deveríamos formar o especialista, porque veja, o que nós temos? muita dificuldade com o curso de administração e que eu pude observar como aluno, como professor e como coordenador de curso, é a mão-de-obra de professor. Como a nossa mão-de-obra é deficiente nós procuramos formar o especialista. (...) o especialista é mais fácil de se formar do que o generalista porque você tem que entregar ao generalista um ferramental muito grande.”

“pretende formar o generalista que é uma tendência mundial. A tendência das Universidades é a formação de generalista. As especializações, posteriormente, darão a especialização, (...)”

Na percepção dos chefes de Departamento, o curso pretende formar o generalista. Ocorre que, no período 1990/94, o objetivo oficial de formação do generalista é flagrantemente inconsistente com a fundamentação do discurso do chefe de Departamento da época:

“(...) naquela época não era o especialista não, era mais generalizado (...) e o administrador se respeitava mais pela vivência prática. Naquela época, nós tínhamos assim disciplinas de formação geral. Por que eu posso dizer isto? veja os nossos professores naquela época, hoje em menor escala evidentemente, se fixavam especificamente na disciplina que eles fizeram concurso há 10, 12, 15 anos atrás e o que acontecia? poucos dos professores se reciclavam, faziam reciclagem, e ficava

naquilo. Então, não se esperava muita coisa do administrador em função do próprio professor que não se atualizava, não se reciclava, não participava, o que é bem diferente hoje.”

Pela análise do currículo, a seguir especificada, veremos que o objetivo sempre foi o de formar o generalista, dando ao acadêmico a formação geral básica, sem aprofundar neste aspecto, e a formação profissionalizante bastante ressaltada.

DISCIPLINAS	CLASSIFICAÇÃO	CARGA HORÁRIA
Matemática Aplicada à Admin.	Formação Geral/Instrumental	68
Português Instrumental	Formação Geral/Instrumental	68
Economia Geral e Brasileira	Formação Geral/Instrumental	102
Noções de Direito	Formação Geral/Instrumental	102
Processamento de Dados I	Formação Geral/Instrumental	68
Filosofia	Formação Geral/Instrumental	68
Introdução à Administração	Formação Geral/Instrumental	102
Matemática Comercial e Financ.	Formação Geral/Instrumental	68
Estatística Aplic. à Administração	Formação Geral/Instrumental	102
Contabilidade Geral	Formação Geral/Instrumental	68
Legislação Social	Formação Geral/Instrumental	68
Processamento de Dados II	Formação Geral/Instrumental	68
Sociologia	Formação Geral/Instrumental	68
Teoria Geral da Administração	Formação Geral/Instrumental	102
Psicologia Aplicada à Administração	Formação Geral/Instrumental	68
Metodologia de Pesquisa em Adm.	Formação Geral/Instrumental	102
		1292 h/a = 39,58%
Métodos e Sistemas Administrativos	Profissionalizante	102
Sistemas de Informação Gerencial	Profissionalizante	68
Estudo do Trabalho	Profissionalizante	102
Planejamento Estratégico	Profissionalizante	102
Adm. Vendas	Profissionalizante	102
Adm. Material	Profissionalizante	102
Análise Financeira	Profissionalizante	68
Adm. Financeira e Orçamentária	Profissionalizante	136
Adm. Custos	Profissionalizante	102
Adm. Recursos Humanos	Profissionalizante	102
Adm. Pública	Profissionalizante	102
Adm. Produção	Profissionalizante	102
Adm. Rural	Profissionalizante	102
Adm. Mercadológica	Profissionalizante	102
Adm. Projetos	Profissionalizante	102
Diagnóstico Empresarial	Profissionalizante	68
Jogos de Empresas	Profissionalizante	68
Estágio Supervisionado	Profissionalizante	340
	TOTAL	1972 h/a = 60,42%
	TOTAL DO CURSO	3264 h/a = 100%

Quadro 7: Currículo DAD-UEPG

O processo de mudança curricular do regime de créditos para o regime

seriado no DAD-UEPG não foi discutido e debatido com os professores do DAD. Na época, o Coordenador de Curso se guiou pelas suas percepções, pelas suas leituras da realidade e o **currículo foi “importado”** de uma Instituição de renome no cenário brasileiro:

“(...) pudemos aprender muito com experiências de outros, tanto é que nós tínhamos uma expectativa muito grande de mudanças, mas como eu já lhe disse, **eu trouxe um currículo mas não trouxe as pessoas junto**, não foi bem operacionalizado isso. **Eu queria formar o sujeito como forma a USP**, mas é como eu lhe disse eu não sabia que a gente não iria ter a mão-de-obra suficiente para que isso acontecesse.”

Em razão da falta de comprometimento e boa vontade dos membros do DAD, a responsabilidade da definição do rumo do Departamento pesou sobre os ombros do Coordenador de Curso.

O DAD-UEPG, no período 1990/1994, face a não definição clara dos objetivos e da incerteza ambiental, espelhou-se em outra organização, adotando o comportamento mimético, que na época, pela falta de discussão e trabalho de equipe mostrou-se a solução mais viável, de baixo custo e tempo.

A modelagem é uma resposta para a incerteza. A organização modelada pode não ter consciência disso ou pode não desejar ser copiada, ela simplesmente serve como fonte conveniente de práticas que a organização copia, toma emprestado para seu uso.

Na análise de dados do DAD-UEPG verificamos dois períodos distintos: 1990 à 1995 e 1996 à 1998.

No período 1990/1995, a formação generalista enfatizando as disciplinas profissionalizantes foi definida em razão da mão-de-obra existente, ou seja, professores do DAD que se especializaram em razão de suas experiências profissionais e professores de outros departamentos que também não eram

qualificados para a formação generalista:

“(...) porque o curso, o currículo nosso, tecnicamente, é bom para formar um grande especialista, mas nós não conseguimos atingir esse objetivo haja visto nossa avaliação através do MEC. (...) veja que tipo de mão-de-obra que nós temos. Eu fui altamente influenciado pelo tipo de mão-de-obra que é colocado à nossa disposição pelos outros cursos (...) Então, o objetivo não era nunca alcançado porque a mão-de-obra que nos era colocada à nossa disposição era uma mão-de-obra fraca. (...) Então, cortando as disciplinas de fora, eu como Coordenador de curso achava, na época, que estaria resolvido o problema. O curso de administração procurou se fechar com o objetivo de formar o especialista.”

Verificamos, ainda, que a confusão é de cunho conceitual quanto ao generalista e/ou especialista:

“O generalista tem conhecimento básico de tudo, não profundo, mas básico. (...) Ele tem toda a área, todo o conhecimento que seria necessário para o administrador, só que em doses menores, ele tem RH, financeira, materiais, ele vê um pouquinho de cada coisa.”

“O profissional especialista ele tem a parte básica do curso e se especializaria, a partir do 3o. ano ele teria matérias específicas de um campo.”

Uma vez que o rumo a ser seguido não estava traçado, nenhuma estratégia foi adotada no período com relação ao ensino e neste sentido, os depoimentos do coordenador de curso e chefe de departamento são convergentes:

“Muito pouco foi feito na minha época ... mas foi feito muito pouco porque houve um erro na estratégia, quando eu vi que as melhores, eu procurei trazer os melhores currículos do Brasil, participei de todas as conferências, de todas as palestras referente a qualidade, referente a currículos, então procurei contemplar o curso com o melhor currículo. Está aí o melhor currículo, mas os resultados tem sido ruins.”

Nada foi feito, nenhuma estratégia foi adotada, o perfil do administrador jamais foi discutido a nível de reunião Departamental, não havia interação com empresas ou empresários ou qualquer outro agente externo, nenhuma pesquisa de mercado foi desenvolvida.

“Não, infelizmente não. Não, porque existia muita dificuldade e como a gente, volto a

repetir, como a gente não é que não acreditava no curso, a gente percebia tão pouco financeiramente que se dedicava mais na atividade externa. E o que acontecia com isto? você não investia na atividade interna, no curso de Administração.”

Exemplo disto é que no período 1990/1995 foram realizadas apenas quarenta e duas (42) reuniões Departamentais e nelas nunca foi tratado o assunto da formação do acadêmico ou do objetivo do Departamento.

A ata de outubro/1990 descreve tentativa de definição de estratégia de ação Departamental para desenvolver projetos de extensão, de prestação de serviços e de pesquisa, porém, na sequência, até 1995, nada foi operacionalizado. Ao definirem a necessidade de pessoal para desenvolver tais atividades olvidaram de definir o perfil deste profissional e foram contratados docentes com nível de graduação e especialização e, portanto, sem formação adequada para desenvolver a pesquisa científica que serve de alicerce à formação generalista nas Instituições:

“(...) e em debates foram levantadas as questões: possível abertura do curso em São Mateus do Sul em 1991; regulamentação das atividades de estágio; ampliação de atividades no próprio Departamento com realização de curso de extensão, projetos de pesquisa, projetos de prestação de serviços, etc... Em decorrência dessas atividades optou-se pela abertura de 02 (duas) vagas para o concurso, o que viria então liberar carga horária dos atuais professores bem como aumentar a capacidade do Departamento na realização de tais eventos.”

“(...) O Professor.... pede a palavra para abordar o assunto Estágio Supervisionado enfatizando que urge dar-se condições técnica científicas e profissionais aos futuros administradores.”

Na mesma reunião discutiu-se a vinculação do Centro de Desenvolvimento Empresarial ao Departamento de Administração e, face a vinculação, a facilitação ao atendimento às empresas da região, o desenvolvimento da pesquisa e a melhoria do ensino, a condução do Estágio Supervisionado e principalmente, o contato do acadêmico com a realidade empresarial tão distante.

Nota-se a falta de vontade em realizar as coisas e a busca continuada de

culpados: ora a estrutura Universitária, ora os professores não qualificados, ora a problemática da interdisciplinariedade.

“ Então eu acho que da parte desse coordenador muito pouco foi feito por estar acomodado e outro tanto por desistência, haja visto que a Instituição é muito complicada.”

Outro ponto deficitário na análise dos dados é a falta de união e espírito de equipe que foi confirmado pelos entrevistados:

“o nosso Departamento era um dos departamentos mais fechados que tinha na Instituição. Na época, não se admitia entrar muita gente: a disciplina era minha e ninguém mais podia participar. Se nós tivemos melhoria na época, foi em função desse grupo e se não tivemos, se paramos ou regredimos foi em função desse grupo, cujo grupo eu fazia parte. (...) eu posso dizer com todo o meu conhecimento e com toda clareza, o departamento só não cresceu mais por falta de união, por falta de cooperação, um puxava prá cima e dez puxava prá baixo, e isso ainda existe hoje, nas suas devidas proporções, mas por isso, por essas idéias, por esse tipo de trabalho que nosso departamento não está onde merecia estar: no topo.”

Para exemplificar essa falta de espírito de equipe e união, na análise das atas verificou-se, num determinado período, a existência de mais de um candidato a cargos superiores em que nenhum abria mão de sua candidatura em detrimento de outro, mesmo que isto resultasse em prejuízo para o Departamento e, mesmo sem um consenso, a Chefia do Departamento se posicionou e solicitou apoio em torno do nome de um candidato.

Esta mesma questão do poder e da influência política permeia outras decisões importantes em detrimento da qualidade do ensino. Note-se que se discutiu a necessidade de contratação de dois docentes para que houvesse disponibilidade de professores para trabalharem com projetos de pesquisa e extensão e, entretanto, mesmo com falta de mão-de-obra abria-se *campus* avançado para atender pedidos de políticos de determinadas regiões.

Em análise a um destes pedidos para abertura de *campus* avançado um

professor se manifestou nos seguintes termos:

“(...) devemos nos voltar mais para a sede da Instituição, ou seja, com o curso que aqui acontece, primando pela sua qualidade. (...) se não houver mais disponibilidade e boa vontade por parte dos Docentes em favor do Departamento não é possível preocupar-se em extensão.”

A eleição para Chefia de Departamento era realizada através da lista tríplice que era encaminhada ao Reitor para escolha de um nome e, não guardava relação com a escolha do Coordenador de Curso, inclusive, a eleição para Coordenador de Curso era realizada em período diferente.

Com relação ao corpo docente, com exceção da abertura para entrada de novos elementos, nada mudou neste período 1990/95. Não havia incentivo para a qualificação, capacitação dos docentes e também não havia interesse por parte dos mesmos:

“(...) Pouca gente saía se reciclar, pouca gente saía melhorar seu nível de conhecimento, melhorar sua qualidade, porque veja bem, a grande maioria dos professores do departamento na época, eles tinham o curso de administração como o quê? Eles tinham uma atividade externa, isso aqui era um bico, então, ele vinha aqui, trazia conhecimentos externos da área prática, um pouquinho de conhecimento técnico e teórico, e deu no que deu.”

Se, por um lado a falta de qualificação impediu a formação do generalista com forte embasamento em conhecimentos gerais, favoreceu a formação do generalista com forte embasamento profissionalizante, que é a proposta do currículo implantado em 1995 e que vigora até hoje.

O fato mais significativo neste período foi a abertura para contratação de novos professores (1993/94) que irá embasar a mudança comportamental ocorrida a partir de 1996.

A partir de 1996 e até 1998 várias mudanças podem ser percebidas. Embora o currículo continue o mesmo, alguns posicionamentos e algumas ações

foram iniciadas no sentido de dotar o Departamento de um direcionamento e isto aconteceu com frequência no ano de 1996.

Os docentes que entraram a partir de 1993 iniciaram em 1996, com o regresso de alguns de cursos de pós-graduação e eleição de outros para cargos de Chefia, aliados à vontade de realizar de um pequeno grupo, um processo de mudança comportamental no DAD, desenvolvendo um senso crítico e espírito de equipe. A capacitação tornou-se importante estratégia da Instituição e foi incorporada pelo Departamento.

Ganhou corpo a discussão sobre a definição dos objetivos e estratégias e também que este posicionamento foi impulsionado pela Avaliação dos cursos pelo MEC:

“(...) Meta para o ano de 1996 do Departamento de Administração - Unidade no objetivo e ações - citando que o curso de administração estará sendo avaliado pelo MEC e em razão disso pede aos Professores: uma orientação mais séria e rígida dos estágios curriculares para que os futuros profissionais tenham uma elevação cultural e educacional da administração como profissional e meio de conhecimento. Ainda propõe a realização de cursos de atualização, cursos de especialização para que o profissional (ex-aluno) possa enriquecer seu currículo. Pede ainda como proposta de meta e objetivo para este ano a unidade, amizade e compreensão entre o grupo. Todos os presentes se mostraram interessados em promover estes objetivos.”

A partir de Julho de 1996 foram desenvolvidas várias palestras com o objetivo de trazer para a comunidade universitária do DAD novos conhecimentos, com vistas a melhoria da qualidade do curso e, em agosto de 1996 foi fornecida a primeira bolsa auxílio para que acadêmicos participassem de Congressos/Encontros.

Algumas ações foram implementadas mas ainda em novembro de 1996 não se havia traçado um Plano de Ação consistente:

“(...) há necessidade de se definir o que realmente queremos com o curso: objetivos,

políticas, conteúdos programáticos, etc. (...) mas que é muito importante se definir se queremos formar um especialista ou um generalista, somente após isso é que poderemos definir conteúdos programáticos. (...) isto tem que ser estudado para que todos tenham interesse, participem e se comprometam.” (Ata nov/96)

Adotado este posicionamento, um grupo de professores reuniu-se um final de semana (07.12.96), para discutir esta questão e traçar o planejamento estratégico do Departamento, onde ficou estabelecido que o DAD deveria ser direcionado para a formação do generalista em administração, tendo sido estabelecido um plano de ação que vem sendo parcialmente cumprido. Alguns aspectos da reunião que ficou conhecida como “Carta de Uvaia” são abaixo transcritos com a finalidade de demonstrar a linha que atualmente norteia o Departamento:

“O curso pretende formar o Generalista Humanista que decide ética e responsabilmente, empreendendo transformações com competência técnico-científica. Os profissionais deverão ter em mente não apenas a habilidade técnica, porém muito mais, a habilidade humana e a conceitual. A habilidade humana proporciona condições para o Administrador trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que coordena. A habilidade conceitual fará o Administrador compreender e reconhecer como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afetam as demais. (...) Para tanto, o curso tem como finalidade proporcionar a compreensão das organizações, seu funcionamento e as técnicas utilizadas para sua administração. (...) Fornecer aos acadêmicos ferramentas e técnicas que lhes permitam encontrar, nos lugares adequados e com a velocidade que o mundo atual exige, solução à problemática das mudanças empresariais.”

As estratégias definidas para tanto foram:

- a) selecionar e qualificar o corpo docente buscando conhecimento e competência
- b) treinar e reciclar o docente
- c) buscar a qualidade de ensino
- d) transformar a imagem do curso de administração perante a comunidade
- e) integrar os conteúdos programáticos das disciplinas do curso

- f) promover a integração dos professores
- g) criar mecanismos de comprometimento e motivação do corpo docente
- h) implantação de um sistema de avaliação do corpo docente
- i) reanalisar o estágio supervisionado

A capacitação docente foi o primeiro passo estabelecido face a necessidade de alicerçar as demais ações, tendo sido elaborados vários projetos em parceria com outras Instituições mas que não foram levados a efeito uma vez que sempre se depararam com questões burocráticas. Concomitantemente os professores deveriam participar de encontros, eventos, cursos, congressos, dentre outros utilizando de recursos gerados pelo DAD (bolsa auxílio) como forma de treinamento e atualização.

Ações foram implementadas através de entrevistas em canal de televisão local e vinculação nos jornais com o objetivo de melhorar a imagem do curso junto à comunidade. Verificou-se também, que um acompanhamento constante e rígido do estágio supervisionado deveria surtir efeito positivo com relação à imagem junto à comunidade empresarial.

Em novembro de 1998 foi desenvolvida uma nova proposta para o estágio Supervisionado que deverá ser discutida neste ano de 1999.

A Semana de Administração ganhou maior dinamismo e, no ano de 1998 contou com mil e setecentas (1700) pessoas, tornando-se o evento mais expressivo, no gênero, no Sul do Brasil.

Como forma imediata de desenvolver a pesquisa científica e fazer frente às exigências do MEC, professores com titulação de Doutorado integraram o corpo docente na qualidade de visitantes e como resultado direto foram desenvolvidas

pesquisas pelo CNPq.

Em Setembro de 1997 foi realizada uma viagem técnica Internacional envolvendo os alunos da graduação, para a Universidade de Illinois, com excelência no ensino, pesquisa e extensão na área de administração, com a finalidade de intercâmbio e cooperação técnica/educacional.

Para gerar recursos próprios e fazer frente às necessidades que se apresentavam o DAD partiu para a realização de cursos de especialização em convênio com a Universidade Federal do Paraná, uma vez que não possuía corpo docente com titulação suficiente.

Os recursos financeiros de tais cursos e ainda os auferidos com palestras e o Ciclo de Administração custearam um laboratório de informática com equipamentos de última geração e a criação de uma sala de estudos com livros atualizados e periódicos ligados à área e ponto de Internet, onde os alunos se reúnem com a finalidade de estudo e realização de trabalhos em equipe, o que lhes permite uma maior vivência do ambiente universitário.

O DAD-UEPG entende que o profissional de administração, hoje, deve possuir algumas características que o destacam:

- a) espírito de liderança
- b) criatividade
- c) visão holística
- d) ser agente de mudança
- e) ser inovador
- f) empreendedor
- g) com conhecimento do ser humano

- h) conhecer mais de um idioma
- i) estar em permanente atualização

As entrevistas nos dão conta, assim como a análise dos demais documentos, que até 1995 não houve uma preocupação do DAD em desenvolver estas características, mesmo porque ainda não se tinha uma definição do perfil pretendido. A partir de 1996, a Chefia do DAD desenvolveu algumas ações no sentido de dotar o departamento de infra-estrutura básica, criação de laboratório de informática, sala de estudos, realização de eventos e palestras, viagens técnicas ao exterior, aquisição de bibliografia atualizada e assinatura de periódicos na área, incentivo à capacitação docente sendo que estas atividades passarão a ter significado real a partir da mudança curricular que se pretende implantar. Neste mesmo sentido, nenhuma ação vem sendo desenvolvida pela Coordenação de curso: “(...) Se, no caso, os professores da área de RH e de psicologia, sociologia não estiverem trabalhando, na realidade não está sendo feito nada.”

Questionados a respeito do cenário futuro para o profissional de Administração e também suas características para os próximos cinco anos, foram colhidas as seguintes percepções:

- a) o profissional deverá responder às mudanças com maior rapidez
- b) o profissional deverá ter espírito inovador e criativo
- c) os profissionais deverão conhecer profundamente as organizações
- d) preparado para tomar decisões em todos os níveis
- e) forte embasamento na área humana
- f) alteração na configuração estrutural das empresas

Percebendo este cenário futuro, a Chefia do DAD busca incentivar alunos a participar mais do curso, exigir melhor desempenho dos professores, incentivar a técnica de estudos de casos em sala de aula, oportunizar visitas técnicas às empresas, contato com empresários e viagens aos grandes centros educacionais do país e estrangeiros, incentivar a capacitação docente num primeiro momento para, posteriormente incrementar a pesquisa, enquanto que a Coordenação do curso afirma que nada está sendo feito em razão de que não houve alteração do currículo.

Apesar de se estar consciente com relação à mudança curricular nenhum posicionamento foi tomado a este respeito uma vez que não discute este assunto no DAD-UEPG.

4.3.2 COMO OCORRE O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPG.

Até 1995 o processo de formulação das estratégias era individualizado em alguns momentos e por influência de órgãos hierárquicos superiores e influência política em outros momentos e tais situações podem ser embasadas pelos depoimentos dos entrevistados e relatos extraídos de Atas de Reuniões Departamentais.

A definição do currículo implantado em 1994 partiu da iniciativa do coordenador de curso que “importou” o currículo da USP e procedeu algumas

alterações em função do corpo docente de que dispunha e percebe que questões desse cunho, depende muito do coordenador, de suas experiências, de seus conhecimentos, do que ele sente do curso. Em face deste depoimento e de que nenhuma notícia foi encontrada em ata concernente a discussão do perfil do profissional e de ementas ou programas de disciplinas nos remete ao entendimento de que essa decisão foi individual.

“(...) **Eu achei** que mudando o currículo poderia mudar a história do curso. Então, **eu** achava que se você fizesse um ótimo currículo você iria ter ótimos profissionais e esse objetivo não foi alcançado, então **eu** vejo hoje que o caminho a ser percorrido é outro caminho. (...) as pessoas colocam muito de si e como não há uma padronização aqui, **cada um faz o que quer**” (grifo nosso)

A falta de espírito de equipe foi gerada pelo distanciamento, uma vez que os professores se dedicavam a atividades externas e também ao fato de que as eleições para Coordenador de Curso nunca tiveram ligação com a eleição do Chefe do Departamento que era aclamado pelo Reitor a partir de uma lista tríplice.

Na percepção de um entrevistado há muita falta de definição de cargo de Chefia e Coordenador de curso, mas podemos perceber que existe um problema de relacionamento e definição de papéis:

“(...) a própria Instituição que fornece estes dados entende que a Chefia é mais importante. Então **há muito conflito** em entender o que é do chefe e o que é da coordenação, aí o que acontece tanto da minha parte como da parte dos outros, da outra coordenadora é um certo desânimo, não um desânimo, uma vagabundagem, desculpe dizer esta palavra, **em deixar que o chefe faça as coisas**, que o chefe ouça o aluno, que o chefe recuse professores, que o chefe chame a atenção dos professores na área da coordenação de curso. (...) Então tudo é ligado à chefia, não existe coordenação. A coordenação fica como um órgão apenso à chefia, (...) você procura se adaptar a chefia, porque se não houver harmonia o negócio não vai, mas há uma diferença muito grande, (...) **os cargos aqui são as pessoas**.” (grifo nosso)

Foi criado o *Campus* Universitário em Telêmaco Borba e um dos cursos lá oferecidos foi o administração. A criação do *campus* é prerrogativa do Reitor e para o oferecimento do curso de administração, na percepção dos entrevistados, houve

pressão por parte da Reitoria e o mesmo se sucedeu com a criação do *campus* em Castro. O processo de criação parte do pedido do Prefeito da cidade ao Reitor, a partir de consulta feita à comunidade. Na sequência o processo chega ao Departamento para deliberação e embora possa ser notado através dos dados obtidos por esta pesquisa que sempre houve falta de mão-de-obra para desenvolver atividades de pesquisa e extensão, o curso de administração foi implantado nos *campi* de Telêmaco Borba, Castro e São Mateus do Sul.

“(...) já vem pronto, eles querem esse curso e vai ter que funcionar, e vai vir professor e pronto, vamos funcionar. E começa a funcionar desse jeito aí. Eu lembro quando da inauguração do *Campus* em Castro: no dia marcado lá, estava lá o Governador, festa, banda de música, almoço e cheio de gente. No dia seguinte, esse era o primeiro dia de aula, no dia seguinte era para ter aula e não tinha aula, porque não tinha professor. Esse foi o maior exemplo do que são esses *campi* avançados aí.”

“(...) O que determinou a criação desse *campus* foi... Você sabe que isto envolve a política. Porque teve políticos na época que fizeram com que o Reitor da época também, houve uma coordenação geral desses esforços políticos, e reitoria e vontade da Instituição de abrir o campus (...) e depois vieram outros na sequência.”

O DAD-UEPG não possui nenhuma habilitação, uma vez que segue a linha de formação do generalista mas, possui um curso de Comércio Exterior (especialista) que foi criado de forma bastante interessante.

O curso de Comércio exterior aprovado anteriormente a 1996, teve o primeiro ingresso de alunos em 1998 e a iniciativa de sua criação não partiu do Departamento de Administração, cabendo porém a este, hoje, a responsabilidade.

“A Universidade necessitava de cursos novos, de alguma coisa que mexesse, de alguma coisa que desse uma revitalizada vamos dizer assim, que já fazia 30 anos que nós só formávamos generalistas e com esta tendência de comércio exterior em função da própria globalização, da necessidade de lidar com outros mercados, com pessoal que tivesse esta visão. Então, por isso que se trabalhou em Comércio exterior e porque nós achávamos que existia aí um mercado a nível de clientela para este curso. (...) **houve a influência da Instituição com certeza. Até um pedido do Reitor para que nós revitalizássemos aqui**, ele sabia que em outras Universidades

havia uma tendência a se oficializar, formação em várias áreas, etc. **essa foi a opinião do reitor e um pedido dele para o professor..., na época, e posteriormente para mim.** O departamento, **eu não sei até onde se participou em nível de Departamento desta decisão de comércio exterior. Eu não acredito que o Departamento tenha sido consultado.**”(grifo nosso)

Efetivamente, nenhuma discussão existe registrada em Atas do DAD.

Posteriormente, em reunião do Setor de Ciências Sociais Aplicadas discutiu-se o curso de Administração, argumentando-se que o mesmo estaria em xeque e necessitaria de mudanças e esta discussão acabou refletindo no DAD e ficou registrada em ata (02/96), demonstrando mais uma vez a interferência de órgãos alheios nas decisões departamentais:

“(...) com as discussões decorrentes das vagas, foram solicitados esclarecimentos aos professores do departamento que participam do colegiado setorial quanto a uma possível crítica feita ao curso em reunião desse órgão e ao **pedido de sigilo** nos assuntos referentes ao vestibular e **criação de habilitações para o curso**. O professor.... esclareceu que se discutiu o problema da evasão dos alunos, a relação custo/benefício do curso e, que este estaria em xeque, necessitando mudanças, estaria em decadência. O Professor ..., vice diretor do Setor de Ciências Sociais aplicadas, argumentou que **o pedido de sigilo é devido ao fato de primeiro se buscar dados para facilitar o processo decisório, para que boatos não surgissem, dificultando e mesmo abortando possíveis projetos**. E, que o **objetivo é evitar que o curso ‘caia em falência’**, não ficar só na graduação, mas sim **criar habilitações que dêem nova vida ao curso**, e que isto é proposta do colegiado setorial, mas deve vir do departamento a palavra final.”

Os membros do DAD presentes à reunião partiram para a defesa do curso e do Departamento considerando inadmissível essa situação, pois as pessoas que estão no Colegiado Setorial são os representantes dos departamentos, são o elo de ligação entre estes e os vários órgãos decisórios da UEPG. Porém, o que nos leva a uma reflexão a respeito do assunto é que existe um membro do DAD no Colegiado Setorial que concordou com as atitudes do Colegiado Setorial, nenhuma informação compartilhando com o DAD, resultando em um conflito interno que culminou com

uma demonstração de força dos membros contrariamente àquele posicionamento.

A partir de 1996, as decisões tem sido colegiadas e por consenso.

4.3.3 A IMPORTÂNCIA DOS INDIVÍDUOS (CHEFES DE DEPARTAMENTO E COORDENADORES DE CURSO) NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO DAD-UEPG

Até 1995, o Chefe de Departamento não teve importância pessoal direta na determinação dos objetivos e estruturação do curso. Neste período, houve, porém, influência direta e pessoal do Coordenador de Curso que segundo suas percepções e leituras da realidade definiu o objetivo e estruturou o curso de Administração, uma vez que não havia decisão em Colegiado. A troca de idéias com os colegas, se ocorreu, foi de modo informal e indireto.

(...) você procura se adaptar a chefia, porque se não houver harmonia o negócio não vai, mas há uma diferença muito grande, (...) **os cargos aqui são as pessoas.**" (grifo nosso)

"(...) **Eu achei** que mudando o currículo poderia mudar a história do curso. Então, **eu** achava que se você fizesse um ótimo currículo você iria ter ótimos profissionais e esse objetivo não foi alcançado, então **eu** vejo hoje que o caminho a ser percorrido é outro caminho. (...) as pessoas colocam muito de si e como não há uma padronização aqui, **cada um faz o que quer**" (grifo nosso)

"(...) eu acho que cada um deixa a sua marca, cada um tem seu jeito de trabalhar, sua maneira, sua característica própria, **eu acho que isto afeta sim**, de uma forma ou de outra isto afeta. Se é uma pessoa pouco afeta às mudanças ou que absorve pouco as mudanças, logicamente você passa estas características ao curso."

A partir de 1996, as decisões tem sido em colegiado, com registro em ata, mediante consenso, portanto, os indivíduos já não tem mais influência direta, mas sim indireta através de suas idéias, conhecimentos, e esta mudança ocorreu quando os indivíduos que foram admitidos a partir de 1993 começaram a se posicionar de forma diferenciada com relação aos fatos, trazendo idéias novas fruto de uma mentalidade mais aberta e disposta ao trabalho no DAD.

“(...) Eu acho que **está mudando bastante**. Essa mudança é uma mudança que está ocorrendo normalmente pela própria **conscientização**, pela própria **entrada de novos elementos no curso** que estão preocupados com a qualidade, com a mudança do curso, está se falando muito em mudança. (...) a gente sente **que o clima está mudando** e os que não estão neste clima estão ficando assim preocupados, estão se sentindo rejeitados, então eu acho que quem não está vindo para o clima está ficando muito preocupado.”

(...) nós estamos no básico, já devia ter sido uma prática muito usada, então eu **acho que está mudando gente, mestrado, doutorado, cabeças, conversas**, eu acho que nós temos que conversar mais, nós temos conversado muito pouco a respeito da qualidade do curso, a respeito do profissional que nós estamos formando.”

A maioria destes indivíduos tem a atividade docente como principal e não mais como uma atividade secundária. Outro fator que pode ser agregado a esta mudança é o fato de que alguns destes indivíduos se licenciaram para pós graduação a nível de mestrado e doutorado, e ao retornarem tiveram um posicionamento mais crítico na definição dos objetivos e estratégias do curso, sendo evidente o trabalho em equipe e o comprometimento com o DAD, confirmando o posicionamento teórico de que o impacto do ambiente não se dá de forma direta e homogênea, mas é percebido e interpretado pelos indivíduos segundo o seu próprio referencial.

4.3.4 A IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NA

DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

Os objetivos do Departamento de Administração e da Coordenação de Curso do DAD-UEPG nem sempre foram convergentes porque não havia um processo de discussão e consenso, as decisões eram individualizadas e havia um conflito de papéis. Este conflito de papéis perdura até hoje, embora tenha se iniciado o processo colegiado. Estes desencontros influenciaram na definição das estratégias do curso.

“(...) Então **há muito conflito** em entender o que é do chefe e o que é da coordenação, aí o que acontece tanto da minha parte como da parte dos outros, da outra coordenadora é um certo desânimo, não um desânimo, uma vagabundagem, desculpe dizer esta palavra, **em deixar que o chefe faça as coisas**, que o chefe ouça o aluno, que o chefe recuse professores, que o chefe chame a atenção dos professores na área da coordenação de curso. (...) Então tudo é ligado à chefia, não existe coordenação. A coordenação fica como um órgão apenso à chefia.” (grifo nosso)

Os objetivos da Instituição também influenciaram os rumos do DAD-UEPG, como ressaltado anteriormente. Enquanto o Departamento estava com falta de docentes para projetos de pesquisa e extensão foram criados os *campi* avançados onde foi oferecido o curso de Administração, por influência política externa e influência direta da Reitoria e como resultado direto tivemos o não envolvimento, o não comprometimento com estas atividades, em prejuízo direto das estratégias de socialização pois não havia orientação de alunos em pesquisas porque não se dispunha de docente capacitado (pós-graduação) e o docente não podia sair para cursos de pós-graduação porque havia sobrecarga de horas com atividades de ensino (sala de aula) e, sobretudo, desmotivação. O mesmo ocorreu com as atividades extensionistas. Para melhor exemplificar, o DAD, hoje, conta com 737(setecentos e trinta e sete alunos), o maior curso em número de alunos da

UEPG, e possui somente 23 professores efetivos, não contando com nenhum professor colaborador e atende a sede, *campus* em Castro e *campus* em São Mateus do Sul.

Ainda com relação aos objetivos da Instituição, foi criado o Curso de Comércio Exterior, que na realidade deveria ser uma habilitação, pautado em um posicionamento da Reitoria de que havia necessidade de revitalizar o curso de Administração do DAD, sem discussão do projeto e de forma impositiva, quando o direcionamento que se estava tomando era no sentido de formação do profissional generalista.

Em 1998 foi novamente aventado pela Reitoria a criação de uma habilitação em Administração Hospitalar que sequer foi oficializado em termos de projeto uma vez que **foi de pronto abortado** em razão de que naquele momento **o DAD estava consciente do caminho a ser tomado**. O Curso de Administração hospitalar vai ser oferecido em forma de pós-graduação a nível de especialização, em parceria com a Fundação São Camilo, cujo projeto foi apresentado e provado em reunião Departamental de novembro/1998.

Novamente vislumbramos dois períodos distintos: 1990 à 1996 e 1996 à 1998. Hoje o DAD assumiu uma postura bastante firme no que tange ao direcionamento do curso porém, a estrutura da Instituição ainda é forte barreira na forma de ação: "(...) eu acho que nós temos que mudar a estrutura da Instituição para conseguir se adaptar melhor ao mercado, (...) para que haja maior flexibilidade." A estrutura foi caracterizada como extremamente burocrática.

As estratégias mais amplas traçadas em 1996, de qualidade de ensino, infra-estrutura adequada, aquisição de material bibliográfico, se deparou com

problemas de ordem burocrática, estrutural e de escassez de recursos.

Com relação aos recursos o DAD passou a desenvolver cursos de pós-graduação para levantar o capital necessário às suas atividades. Outrossim, ainda permanecem os problemas de ordem burocrática e estrutural, confirmando a teoria de Chandler de que a estrutura influencia diretamente na definição das estratégias das organizações.

Acentuada também foi a crítica com relação aos demais Departamentos que prestam serviços ao Departamento de Administração uma vez que o curso tem um caráter interdisciplinar muito forte e há grande divergência de objetivos, filosofia, enfim, divergência cultural entre os Departamentos da Instituição e que interferem sobremaneira nas estratégias do DAD-UEPG.

4.3.5 A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE NA DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Ao longo do período 1990/95 poucas mudanças ambientais foram percebidas pelos membros do DAD, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo e, a partir de 1996 a leitura sobre o ambiente foi mais apurada:

- a) globalização
- b) Mercosul (percebida no período 1990/95)
- c) Redes de negócios
- d) Avanço da tecnologia/ automação industrial
- e) Novos campos de trabalho
- f) exigência de maior qualificação da mão-de-obra

- g) competitividade do mercado
- h) formação de Blocos entre países
- i) preocupação com o meio ambiente
- j) No DAD um maior comprometimento e vontade de mudar
- k) No DAD a situação estratégica da UEPG na região

As mudanças percebidas tiveram uma influência muito pequena nas estratégias do DAD.

“(...) **talvez timidamente**. Nos últimos quatro anos com um pouco mais de ousadia, quando alguns professores ao voltarem de seus mestrados, doutorados começaram a discutir mais esses pontos, refletindo com os colegas, levando a algumas ações isoladas, mas que aos poucos estão se tornando efetivas e gerando alguns resultados positivos.”

O que efetivamente tem influenciado hoje é a questão da avaliação do MEC, porém, não foi percebida como mudança ambiental pelos membros:

(...) A **coordenadora** de curso apresenta algumas informações sobre o provão do **MEC** a ser realizado no próximo dia 29 de Junho, bem como distribuiu o material da avaliação anterior, destacando os conteúdos programáticos que foram exigidos, **sugerindo aos professores** a adoção de uma postura de maior rigor nas avaliações; provas com mais questões subjetivas e descritivas, obrigando o acadêmico a escrever e pensar. Concluiu-se a necessidade de adaptar novas metodologias às aulas ministradas, revisão de conteúdos e programas e formas de exposição.” (Ata 07/97)

Na análise dos documentos, Atas do DAD e entrevistas verificamos que somente a partir de 1996 foi iniciada a discussão do perfil do administrador face às mudanças ambientais externas percebidas e das estratégias para fornecer conhecimentos não abarcados pelo currículo utilizado:

“(...) proporcionando aos acadêmicos oportunidade de participação em eventos como palestras, seminários, encontros para discussão sobre a profissão do administrador, visitas técnicas às empresas, viagens internacionais para contato com a realidade estrangeira, organização de uma sala de estudos com acesso à bibliografia atualizada, revistas, jornais e Internet; a montagem de laboratório de informática e aquisição de alguns aplicativos próprios da administração; apoio ao desenvolvimento de atividades de extensão através da empresa júnior; realização da semana de estudos de administração com a participação de palestrantes de renome

nacional e internacional, com o envolvimento total dos acadêmicos na organização do evento e parceria com a Associação Comercial e Industrial.”

Não tendo sido citada como uma estratégia específica encontramos registro em Ata (março/1997) da realização de Concurso de monografia com objetivo de desenvolver esforço de pesquisa nos alunos.

Estas estratégias levam em consideração que se o acadêmico tiver uma visão geral do mundo que o cerca terá mais facilidade de assimilação das mudanças que estão ocorrendo e a adaptação ocorrerá com maior brevidade.

Outra preocupação do DAD diz respeito à seleção do corpo docente e em junho de 1997 ficou deliberado em reunião que seria “exigida a titulação de mestre, sem exigência de experiência, face ao mercado de trabalho. A questão foi debatida pelos presentes que analisaram os meios de recrutamento e o perfil dos profissionais.”

O ambiente não é considerado um fator direto na determinação das estratégias de socialização da graduação uma vez que a estrutura e a característica extremamente burocrática da Instituição não permitam reações imediatas às mudanças ambientais.

Nesta pesquisa também foi verificado o ambiente externo em termos de parcerias com outras instituições e empresas e ficou evidenciado que outras Instituições de Ensino Superior de Administração serviram como fonte direta de informação no processo de mudança do regime de créditos para o regime seriado (1994) com a “importação” do currículo básico do curso e que atualmente são vistas como fonte de informação e intercâmbio de idéias para construção do plano de ação do DAD. Estas parcerias são ressaltadas na realização de cursos de pós

graduação e envolvem a Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal de Santa Catarina, Fundação São Camilo e Universidade Tuiuti do Paraná. A nível internacional as parcerias visam o intercâmbio de alunos e professores e envolvem a Universidade de Illinois (Chicago); Pace University (New York); Obirin University (Tóquio); Universidade do Minho (Portugal).

As parcerias com empresas realizadas no aspecto didático-pedagógico envolvem o Estágio Supervisionado (final do curso) e também estágios (não curriculares) a partir das séries iniciais; a Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa é parceira na realização do Ciclo de Palestras de Administração e Encontro de Qualidade e Produtividade que conta também com o apoio do SEBRAE, BANESTADO, Prefeitura Municipal, Federação das Indústrias do Paraná e indiretamente recebe apoio financeiro de diversas empresas da região.

O processo de busca de informações e parcerias com outras Instituições e empresas não é considerado como “difícil” porém, é um processo trabalhoso e que demanda muita disponibilidade de tempo para realização.

Para Pfeffer e Salancik (1978), “embora alguma atenção empírica tenha sido dada para os efeitos do ambiente sobre as estruturas organizacionais e alguma ênfase teórica sobre a importância do ambiente, há notadamente poucos estudos das atividades de influências interorganizacionais. Neste enfoque, o quanto uma organização influencia o ambiente externo ou quanto é influenciada por ele pode ser investigado através do poder que possui além de suas fronteiras físicas. A organização é um componente do sistema de relações interorganizacionais afetada não apenas por questões técnicas e financeiras mas também por fatores normativos de legitimidade e interpretação (Scott, 1983).

Destas preocupações destacaram-se quatro correntes mais representativas: da perspectiva evolucionista, da perspectiva institucionalista, da perspectiva desenvolvimentista e da perspectiva política ou poder. A perspectiva institucionalista (Fonbrun, 1989) contém três pressupostos básicos: a forte influência da fase inicial das organizações sobre suas estruturas ou culturas; as organizações desenvolvem processos formais e informais que vão sendo instituídos e compartilhados com uma visão do mundo; as organizações vão acumulando, ao longo do tempo, condições que se tornam fatores inerciais.

As pressões institucionais forçam as organizações à conformidade dos padrões estruturais existentes, na sua maioria da forma burocrática. Essas pressões que conformam o isomorfismo podem ser práticas coercitivas, miméticas e normativas, dentre outras, normalmente formadas a partir do corpo organizacional do estado e das profissões. Os processos de isomorfismo estariam, então, num plano anterior a definição da eficiência organizacional, ou seja, é um processo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Neste estudo verificou-se que as percepções ambientais nas três Instituições analisadas não são tão divergentes, ao contrário, possuem muitos pontos comuns: o Estado do Paraná está numa fase de transição da vocação agrícola para vocação industrial; as Instituições possuem estrutura burocrática e a mesma inércia frente a respostas a demandas ambientais; as Instituições estão subordinadas ao mesmo órgão governamental: o Estado do Paraná; enfrentam o mesmo problema de escassez de recurso; Os Departamentos de Administração estão subordinados às mesmas exigências do MEC; enfrentam a mesma demanda

global com relação ao perfil do profissional. A diferença reside na demanda regional com relação ao perfil do profissional, porém, em Londrina e Maringá em razão da proximidade física (Norte do Paraná), não existe uma diferença tão acentuada, entretanto, são diferentes os posicionamentos quanto a formação do profissional de administração. A perspectiva institucionalista, portanto, não é suficiente para a análise destes casos.

Sob a perspectiva evolucionista (Hannan e Freeman, 1977, 1984, 1989) existem numerosas limitações que as organizações enfrentam para adaptarem-se e sobreviverem. Estas se originam a partir de arranjos estruturais internos e pressões externas que resultam numa inércia estrutural.

As teorias evolucionistas pressupõe uma forte dependência das organizações em relação a seus ambientes, onde distintas formas vêm para proliferar os nichos como resultado da exclusão competitiva. A questão principal levantada é: “por que existem tantos tipos de organizações?” Resposta que para os ecologistas organizacionais pode ser procurada a partir do entendimento da distribuição das organizações (diversidade e densidade) e das limitações impostas à estrutura organizacional pelos diferentes contextos ambientais. Este é o foco de análise evolucionista. Os evolucionistas procuram entender a distribuição das organizações ao longo das condições ambientais e as limitações nas estruturas organizacionais em diferentes ambientes. Neste contexto, Aldrich (Pfeffer, 1979) conceitua a forma organizacional como “configurações específicas de metas, atribuições e atividades”. Os evolucionistas operacionalizam o ambiente segundo três critérios: graus de incerteza do ambiente, compatibilidade de diferentes estados de recursos e frequência de mudanças no estado do ambiente ao longo do tempo,

sendo que estes critérios tem impacto sobre a forma organizacional. Organizações especialistas predominam quando o grau de incerteza é pequeno, as mudanças são pouco frequentes ou as diferenças entre os estados ambientais são pequenas. Condições inversas (mudanças frequentes de grande alcance e alto grau de incerteza) são meios propícios para as organizações generalistas.

Nesta perspectiva evolucionista, podemos analisar o DAD-UEPG, atualmente que, observando-se a figura 2 estaria localizado no quadrante IV, considerada uma situação relativamente “plácida” (Emery e Trist, 1965), caracterizada pela baixa escolha estratégica e pelo baixo determinismo ambiental. A mudança pode ser rotulada como adaptação não planejada, uma vez que as organizações não apresentam estratégias coerentes para tirar proveito das condições ambientais favoráveis. Quando as organizações não tem um direcionamento estratégico aparente, é possível descartar a racionalidade como princípio direcional de comportamento organizacional, e substituí-la por algum capricho que explicaria as ações no decorrer do tempo. É instável e sempre força a organização dentro dele buscar movimento na direção de um outro domínio, fato que pode ser constatado a partir de 1996, com a elaboração do planejamento estratégico. Na tabela 1, quadrante IV temos em síntese que nesta perspectiva a escolha estratégica é incremental e com poucas opções e que as estratégias genéricas são de reação e baixo índice de conflitos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para que uma organização possa estar consciente de suas ações a longo prazo é preciso que inicialmente defina seu objetivo, pois segundo Etzioni “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atender objetivos específicos, sendo que os objetivos proporcionam a orientação que retrata um futuro estado de coisas que a organização luta para alcançar, fornecendo, além disso, linhas de ação para atividade organizacional.”

A definição dos objetivos e das estratégias a serem utilizadas em razão de algumas variáveis - o ambiente neste estudo, irá determinar todo o processo de socialização ao longo dos cinco anos em que o acadêmico irá receber todas as informações necessárias para sua Educação e desenvolvimento, habilitando-o ao exercício da profissão de Administrador. A socialização organizacional, portanto, “refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”(MAANEN, 1992) e, desta forma, diferentes pessoas, diferentes técnicas ou estratégias de socialização podem ser adotadas produzindo resultados também diferentes, implicando no desempenho organizacional, estrutura e sobrevivência da organização.

A socialização (secundária) fica a cargo das instituições que tem como papel controlar a conduta humana, estabelecendo padrões previamente definidos, orientando-a em uma direção, dentre as muitas possíveis, através de técnicas pedagógicas específicas, porém, sabemos que a “socialização totalmente bem

sucedida é antropologicamente impossível” (Berger e Luckmann, 1978), pois nenhuma Instituição no mundo é capaz de retirar um indivíduo da sociedade, permanecer com ele cinco anos e devolvê-lo à sociedade completamente pronto ao exercício de uma profissão. O diferencial está em cada pessoa.

A estruturação do processo de socialização depende da fixação do objetivo a ser atingido e também do ambiente em que a Instituição está inserida. Partindo destes conceitos, foi elaborado o problema de pesquisa que norteou este trabalho, o qual procurou verificar quais as estratégias de socialização dos cursos de Administração das Universidades Estaduais de Maringá e Ponta Grossa e a importância do ambiente na determinação destas estratégias.

De acordo com o referencial teórico-empírico e metodológico apresentado, a pesquisa procurou descrever as estratégias e o processo decisório de formulação das mesmas no período 1990/1998 e verificar qual a importância dos fatores ambiente, objetivos e indivíduos na definição das estratégias. Os dados coletados para este estudo originam-se de fontes primárias e secundárias e foram analisados de modo descritivo-qualitativo.

O Departamento de Administração da UEL, o Departamento de Administração da UEM e o Departamento de Administração da UEPG tem por objetivo formar pessoal generalista, porém, este perfil generalista possui características próprias em cada um dos Departamentos.

No DAD-UEL, o perfil generalista parte do pressuposto que não é possível trabalhar unicamente com uma visão especialista e que seria necessário dar o enfoque generalista para que o profissional formado pudesse ter uma visão mais ampla das organizações, com um ferramental especial para uma inserção no

mercado de trabalho, culminando com a formação do **profissional generalista com forte ênfase profissionalizante**. O curso possui um total de 3054 horas/aula e deste total 38,97% são destinadas às disciplinas de formação geral/Instrumental e 61,03% são destinadas às disciplinas profissionalizantes.

O perfil foi definido em 1991 e toda a grade curricular do curso foi discutida entre as áreas de estudos do DAD e Comissão de reformulação curricular. Este objetivo passou a modelar suas perspectivas e comportamentos, dando suporte ao processo de socialização: criação de disciplinas especiais para uma maior flexibilidade do currículo frente às mudanças ambientais, realização de ciclos de estudos e palestras enfatizando os aspectos regionais percebidos através de pesquisa formal de mercado; realização de seminários em administração com a presença semanal de empresários para trazer uma visão mais prática aos acadêmicos; inserção de disciplinas voltadas para administração rural e de pequena e média empresa, atendendo a vocação da região, no currículo obrigatório; verticalização do ensino; investimento na infra-estrutura; criação do laboratório de informática; estímulo ao relacionamento escola/empresa; sistema de avaliação de disciplinas e dos docentes; Fóruns de debates com os acadêmicos; programas de integração com a comunidade; promoção da inserção e da valorização dos profissionais no mercado de trabalho.

No DAD-UEM o perfil generalista parte do pressuposto que o profissional deve ter um grande conhecimento das organizações, saber refletir e pensar a organização, criar alternativas e ter fundamentação forte na área humanística, ou seja, formação humana sólida, portanto, a ênfase recai sobre as disciplinas básicas que permitirão ao profissional desenvolver estas habilidades. O curso possui um

total de 3.292 (três mil, duzentos e noventa e duas) horas/aula e, deste total, 53,70% das horas são destinadas às disciplinas de formação geral e 46,30% às disciplinas chamadas profissionalizantes.

Este perfil foi definido no início do processo (1990) e toda a grade curricular do curso foi discutida e montada levando em consideração este objetivo que desemboca numa pretensão maior: tornar-se um centro de excelência na área de administração. Este conjunto de objetivos, compartilhados pelos membros, passaram a modelar suas perspectivas e comportamentos, dando suporte ao processo de socialização: formação de grupos de estudos específicos para dar sustentação ao currículo aprovado; debates e avaliações de professores de outros Departamentos que ministram aulas no DAD para minimizar os problemas causados pela interdisciplinariedade; elaboração de um Plano Departamental para delinear uma estratégia acadêmica global norteadora de suas ações; socialização dos conhecimentos adquiridos em eventos, congressos, palestras; desenvolvimento e capacitação de docentes; desenvolvimento de espírito de equipe e comprometimento dos membros do Departamento; verticalização do ensino; incentivo à pesquisa científica; investimentos na infra-estrutura (salas de aula, laboratório de informática, internet, circuito interno de TV, teleconferência); processo de abertura com os alunos; definição do perfil do professor que ministra aula no Departamento.

Em razão do *feedback* recebido com a formação da primeira turma, hoje se fala em alteração da grade curricular; estudos para inovação em termos de disciplinas; alteração do perfil requerido dos professores; desenvolvimento de sistema de aprendizagem baseada em problemas.

No DAD-UEPG, o perfil generalista, definido em 1996, parte do pressuposto que o profissional deve ter forte característica em liderança, senso de equipe e tomada de decisão para o mercado de trabalho, habilidade técnica e, principalmente habilidade humana. Este perfil pretendido não encontra amparo nas ações uma vez que permanece o currículo implantado em 1994 cuja ênfase recai sobre as disciplinas profissionalizantes. O curso possui um total de 3.264 h/a (três mil, duzentos e sessenta e quatro horas aula) e, deste total, 60,42% das horas são destinadas às disciplinas profissionalizantes e 39,58% às disciplinas de formação geral.

Na oportunidade da implantação do currículo em 1994 não houve discussão acerca do perfil pretendido e o DAD-UEPG não possuía um direcionamento. O currículo foi “importado” da USP e sofreu algumas alterações atendendo o requisito pessoal do coordenador de curso da época e da disponibilidade e perfil do corpo docente. No período 1990/1994 nenhuma estratégia específica foi adotada, além da realização da semana de estudos.

Como alternativa para a questão que se apresenta até que seja possível a alteração do currículo para atender o perfil do profissional pretendido, o DAD-UEPG, a partir de 1996, procura dar suporte ao processo de socialização adotando algumas estratégias: promoção de palestras com temas atuais na área de administração; incentivo, financeiro inclusive, à discentes e docentes para participação em eventos, congressos, seminários relacionados às área; elaboração de um Plano de Ação (Carta de Uvaia) para delinear as ações norteadoras do Departamento; capacitação, treinamento e desenvolvimento do corpo docente; integração dos conteúdos programáticos das disciplinas do curso; promoção da

integração, motivação e comprometimento do corpo docente; implantação de um sistema de avaliação do corpo docente; reanálise do estágio supervisionado; transformação da imagem do curso perante a comunidade; viagens técnicas e parcerias Nacionais e Internacionais; investimento em infra-estrutura (sala de estudos e laboratório de informática e Internet).

Hoje, portanto, a discussão gira em torno da alteração da grade curricular e capacitação do corpo docente para posterior incentivo à pesquisa científica.

O DAD-UEM fornece um ferramental teórico que, também, facilita o processo decisório, portanto a formação do *decision-maker* que seria o “homem que resolve onde a rotina e o regulamento falham” (Moura e Castro, 1981:61). O DAD-UEPG pretende hoje a formação do *decision-maker*, porém, não fornece o ferramental teórico necessário, uma vez que o seu currículo é voltado para a profissionalização. O DAD-UEL pretende a formação profissionalizante e fornece o ferramental necessário.

In casu, tanto os três departamentos estudados adotam a abordagem mais atual de formação do generalista em detrimento da abordagem tradicional de formação do especialista, observando, evidentemente, a distinção no processo de definição dos objetivos e das estratégias adotadas na consecução do mesmo.

Não é demais ressaltar que “se a administração é considerada profissão social, cabe aos cursos que preparam administradores, em qualquer nível, orientarem-se pelo conceito de competência profissional” (Fischer, 1982) e esta competência é alcançada através do currículo, que se define como sendo um amplo projeto de ensino aprendizagem orientado para o desenvolvimento da competência profissional e que abrange todas as atividades, experiências, matérias, métodos de

ensino e outros meios empregados pelo professor ou considerados por ele, no sentido de alcançar os fins da Educação. (Dalilla Sperb in Schuch Jr.). Válidas, portanto, as ações empregadas pelo DAD-UEPG visando a complementação do currículo, e pelo DAD-UEM visando a permanente atualização de seus conteúdos, como mecanismos de socialização.

Percebeu-se neste estudo, que a definição do perfil e do plano de ação no DAD-UEM iniciou-se a partir de 1990, no momento em que seus membros ao retornarem de seus cursos de pós graduação, passaram a fazer uma análise crítica da situação que se apresentava, na época. No DAD-UEPG, a conscientização iniciou-se em 1994 com a entrada de novos membros e ganhou força em 1996 com a ascensão desses novos membros a cargos de chefia e com o regresso de outros de seus cursos de pós graduação, e no DAD-UEL, a partir de 1985, com o retorno de alguns profissionais de seus cursos de pós-graduação. Portanto, em todos os departamentos o processo de mudança ocorreu com a inserção de massa crítica, variando somente o aspecto temporal.

A teoria, neste sentido, diz que a mudança é um estado constante das organizações modernas e um destacado tema dos estudos organizacionais. Uma das perspectivas de compreensão da mudança é a questão de que ela é decorrente das respostas a demandas ambientais. Forças exógenas, quando internalizadas pela organização, geram mudanças. O envolvimento com outras Instituições nos cursos de pós-graduação e a entrada de novos membros que também tinham envolvimento com outras organizações fora da base de origem da Instituição transformou o ambiente dos departamentos, desenvolvendo mudanças.

Assim sendo, o envolvimento com outras Instituições funciona como

elemento propulsor de mudanças organizacionais. Todos os Departamentos adotam a prática da parceria com outras Instituições, o DAD-UEPG com maior ênfase que o DAD-UEM e o DAD-UEL, superando em muito os demais departamentos, o que é bastante sadio e recomendado para que não haja estagnação do processo.

As mudanças no ambiente externo considerada a estrutura burocratizada, a legislação, o alto grau de especialização, elevada fragmentação profissional, diversidade e ambivalência de objetivos (Machado-da-Silva, 1991; Rodrigues, 1985), não permitem a imediata resposta ao ambiente e ocorre então um movimento de reação às exigências impostas pelas mudanças ambientais pelas dificuldades de controle das decisões e ações departamentais, permitindo diferentes percepções e diferentes níveis de movimento em reação ao ambiente, o que pode ser vislumbrado nos 3 casos analisados. Alternativamente, para enfrentar as mudanças ambientais, o DAD-UEM se vale da inserção em seu currículo de disciplina aberta (tópicos especiais em administração), com o objetivo de abarcar os principais temas na área, não abrangidos durante o curso, e o DAD-UEL das disciplinas especiais e seminários em administração, com a mesma finalidade.

Em ambos os casos, as mudanças ambientais são percebidas e servem de subsídio para a próxima alteração curricular que ocorrer, o que acontece de cinco em cinco anos, aproximadamente. Através das entrevistas percebeu-se que não existe o hábito de se traçar cenários para embasar as decisões atuais no sentido de alcance de objetivos a longo prazo. A mudança organizacional em razão do seu ambiente deve ser fundamental para as Universidades, dela dependendo a sua sobrevivência e otimização de resultados.

O ambiente hoje é instável em razão da globalização da economia, da velocidade da informação e da importância crescente do conhecimento, que impactam tanto as organizações quanto o profissional que deve atuar nestas organizações.

Alguns autores, correntes com as teorias do sistema e contingencial, localizadas no nível micro, apesar de utilizarem noções de sistemas abertos para o entendimento das organizações, interpretam o ambiente a partir delas, ou seja, de uma perspectiva organizacional de análise. Esta afirmação mostra-se insuficiente para a avaliação da dinâmica organizacional dentro de um coletivo de organizações. Como afirma Carney, “se os ambientes organizacionais estão se tornando incrementalmente interconectados e interdependentes, então aquelas abordagens atomizadas e perspectivas de organização individualizadas não podem apreender a total complexidade do processo”, passando-se a analisar as organizações no nível macro analítico, onde **avalia-se o coletivo das organizações**.

Para Starbuck (1976), uma organização seleciona os aspectos do ambiente com que irá lidar. O processo de escolha é afetado pelos processos de seleção das **outras organizações com que ela mantém contato**. Ao mesmo tempo, **os vínculos interorganizacionais são afetados pelas pressões ambientais**.

Percebeu-se neste estudo que o ambiente somente é importante na determinação das estratégias para o DAD-UEL, que procura definir suas ações em conformidade com o mercado através da realização de pesquisas. Para o DAD-UEM e DAD-UEPG, o ambiente não exerce influência direta, a influência é indireta e pequena, porém suficientes para determinar diferentes objetivos e diferentes estratégias entre os cursos.

Somente no DAD-UEL agentes externos à Universidade exercem influência na definição das estratégias adotadas.

Com relação aos fatores que mais influenciaram nas estratégias dos cursos temos que no DAD-UEPG foram os indivíduos; no DAD-UEL é o ambiente e no DAD-UEPG os objetivos.

Dentro da perspectiva Institucionalista de Análise Organizacional, segundo DiMaggio e Powel (1983) a mudança institucional isomórfica ocorre através de três mecanismos, acarretando homogeneização das ações de organizações pertencentes a um mesmo campo institucional: o isomorfismo coercitivo, que nasce da influência política e do problema da legitimidade; o isomorfismo mimético resultante das respostas padrão para a incerteza; o isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

Embora sejam as Universidades vinculadas ao Governo do Estado do Paraná e estarem sujeitas às mesmas normas do MEC, possuem um enfoque generalista com fundamento diferenciado, não configurando o isomorfismo coercitivo.

Com base no conceito de escolha estratégica (que propõe o enfoque sobre as condições ambientais externas à organização como fonte de solução para os problemas percebidos) que se apoia no modelo de seleção racional onde a variação e seleção são processos simultâneos dependentes de decisões tomadas por participantes organizacionais, podemos analisar o DAD-UEL e DAD-UEM no período 1990/98 e o DAD-UEPG no período 1996/1998, uma vez que a variação envolve uma busca racional de objetivos alternativos e métodos para obtê-los, enquanto a seletividade é inerente às escolhas dos participantes entre as várias alternativas. Ao

invés do ambiente interferir diretamente nas estruturas e nas atividades organizacionais, eles são mediados pelas escolhas da agência de participantes.

Em razão de que o ambiente não exerce influência direta nas estratégias e no objetivo face à estrutura universitária burocrática, há uma busca de objetivos alternativos e métodos para obtê-los, mediante a leitura da realidade por seus membros. Indivíduos e suas instituições podem escolher em uma circunstância de tomada de decisão; eles podem construir, eliminar ou redefinir as características de um ambiente, desse modo criando propositadamente as suas próprias medidas de realidade e delimitando as suas próprias decisões (Child, 1972; Weick, 1979).

Mesmo supondo que o ambiente de um sistema aberto seja altamente controlador dos fins, dos resultados que sejam toleráveis, a escolha organizacional ainda é possível, devido ao controle e a seleção sobre os meios pelos quais os resultados podem ser obtidos. Mesmo no caso mais restrito e mais debilitado de determinismo ambiental, a equifinalidade indica que a escolha organizacional ainda assim existe como uma variável importante separada e independente para o desenvolvimento de um equilíbrio dinâmico com o ambiente externo. A escolha, então, pode ser separada do determinismo ambiental de uma maneira lógica, como uma característica necessária de definição da organização como um sistema aberto.

Na UEM os objetivos do departamento e coordenação de curso não são conflitantes porém, a Instituição em razão de sua estrutura e escassez de recursos financeiros delimitam as estratégias do DAD que tem que se valer de meios alternativos para realizá-los. Na UEPG e na UEL os objetivos do Departamento e Coordenação de curso também não são conflitantes mas existe conflito de papéis. Com relação aos objetivos da Instituição (UEPG), esta em determinado período

interferiu diretamente nas estratégias do DAD em completa desarmonia com os objetivos perseguidos por este, cujas consequências ainda se fazem presentes e isto se explica porque a Universidade busca vários objetivos simultaneamente. Os objetivos oficiais estão relacionados à atividade de ensino e extensão, indissociáveis da pesquisa (art. 1º, 2º da Lei 5540/68 da Reforma Universitária). Os múltiplos objetivos refletem valores e interesses dos membros uma vez que possuem formações diferenciadas e recebem diferentes influências segundo seu grau de envolvimento com outras Instituições, organizações. Sob este enfoque, o acordo quanto a ações em direção aos objetivos se torna difícil.

Na UEM e UEL os indivíduos influenciaram indiretamente as decisões, porque o processo é colegiado, facilitando o consenso, o que não ocorreu na UEPG, até 1995, em que os indivíduos influenciaram o direcionamento do curso. A partir de 1996 as decisões no DAD-UEPG passaram a ser colegiadas mas não abrangem a maioria dos membros, principalmente os mais antigos (tempo de serviço) que se sentem ameaçados e importunados em seu *status quo*.

O DAD-UEL e o DAD-UEPG possuem o mesmo direcionamento, ou seja, formar o profissional generalista com forte ênfase na profissionalização. A diferença entre eles reside no consenso, titulação docente e, principalmente, na discussão do currículo.

O DAD-UEL e DAD-UEPG não se preocuparam com o perfil do professor, senão após 1996, ao contrário do DAD-UEM em que esta preocupação se fez presente.

O DAD-UEM e DAD-UEL adotam a divisão informal por áreas de conhecimento, o que facilita a atualização dos conteúdos dos programas e a

integração do currículo. O DAD-UEPG não adota esta estratégia.

Particularmente, acredito que as Universidades Estaduais devem repensar a questão de sua estrutura e preocupar-se com a qualidade do ensino. A questão política que permeia o ensino público afeta diretamente nas ações adotadas e posicionamentos individuais dos personagens em detrimento da essência da educação e do preparo de profissionais qualificados para um novo cenário global e regional que se apresenta.

A postura generalista com ênfase profissionalizante adotada pelo DAD-UEL e DAD-UEPG não garantem a empregabilidade dos profissionais formados, a longo prazo em face das rápidas mudanças ambientais que direcionam a formação do profissional de administração a um forte embasamento teórico que permita a visão holística das organizações e um posicionamento analítico e crítico. O aspecto regional e bem assim o aspecto profissionalizante devem ser abarcados porém, muito mais ênfase deve ser dada à formação geral garantindo a atratividade do profissional no mercado de trabalho.

Portanto, entendo como bastante pensada e elaborada a proposta e a estratégia adotada pelo DAD-UEM que fornece um ferramental teórico abrangente a curto, médio e longo prazo, não descuidando do aspecto profissionalizante e técnico do profissional formado.

Em resumo, algumas **recomendações em linhas gerais** podem ser feitas às Instituições envolvidas neste estudo:

a) A definição do perfil do Chefe de Departamento e principalmente do Coordenador

de Curso deve ser repensado pelas Instituições pois as leituras que os mesmos fazem da realidade direcionam e impulsionam suas decisões;

b) A exemplo do DAD-UEM, a eleição para Chefe de Departamento e Coordenador de Curso deve ser conjunta, permitindo maior integração e estabelecimento conjunto do plano de ação;

c) A integração e o comprometimento dos membros do Departamento deve ser uma das prioridades para que haja melhor distribuição das tarefas para estabelecimento de grupos de estudos que deverão subsidiar as decisões da Coordenação do Curso e Chefia do Departamento;

d) A grande diferença entre os Departamentos de Administração das Instituições pode ser percebida, principalmente, pela incrementação do Plano de Capacitação Docente;

e) No DAD-UEPG, o fato dos professores estarem envolvidos com atividades externas por um lado favoreceu o ensino, em sala de aula especificamente, mas por outro lado contribuiu para a estagnação do processo de desenvolvimento do departamento em razão da pouca dedicação à Instituição;

f) Nenhuma empresa consegue viver na ignorância do seu ambiente, portanto, deve haver uma troca consciente entre as duas realidades: global e regional.

g) O ambiente deve ser analisado na perspectiva macro-analítica, considerando as relações interorganizacionais;

h) As Instituições de ensino devem realizar uma leitura do ambiente com maior intensidade no presente e também adotar o hábito de projetar cenários para que haja um melhor direcionamento do curso, principalmente pela atual limitação provocada pela estrutura;

- i) A Estrutura das Instituições públicas deve ser repensada pois é a principal responsável pela limitação na escolha das estratégias adotadas em todas as Instituições.
- j) As Instituições devem orientar a sua política educacional e se preocupar em definir sua filosofia e metas para dar sustentação aos Departamentos, responsáveis diretos pelo ensino, pesquisa e extensão.
- l) o DAD-UEL deve adotar urgentemente uma estratégia de manutenção e comprometimento do pessoal docente, uma vez que possui profissionais titulados e não mantém um incentivo à pesquisa e esta mesma preocupação deve direcionar o DAD-UEPG que inicia o processo de Capacitação docente.
- m) O processo de Seleção dos Docentes deve ser repensado dentro da nova postura, filosofia e objetivos definidos ou a serem definidos pelos Departamentos de Administração e o recrutamento deve ser mais ousado e amplamente divulgado (externamente) visando incrementar o processo seletivo.

Apresentadas as conclusões deste trabalho, é possível delinear **recomendações de outras pesquisas** sobre o tema:

- a) O entendimento das Universidades e de seus processos deve receber maior interesse dos pesquisadores, pois a mesma é o agente propulsor das mudanças sociais. A compreensão destas organizações deve levar a muitas ações em benefício direto desta mesma sociedade, seja qual for o tema.
- b) Descritas as estratégias destas Universidades, é natural o questionamento posterior: Qual delas adota a melhor estratégia? A adoção do currículo generalista com enfoques diferentes, que consequências trouxe para os alunos? portanto,

bastante interessante seria um estudo que buscasse a correlação entre a estrutura do curso, o ambiente e os egressos, buscando analisar o **resultado profissional** destes egressos e que consequências estas estratégias trouxeram para os mesmos.

c) Na UEPG, pela análise do conteúdo das mensagens e através da observação não participante e assistemática, percebeu-se que existem sub-culturas bastante diferenciadas e os interesses não somente dos Departamentos ligados às atividades diretas de ensino mas também dos demais órgãos administrativos são bastante diversos, neste sentido um estudo que buscasse identificar e analisar a cultura e interesses nos diversos departamentos (interesses predominantes dos professores e grupos) traria grande contribuição para o entendimento daquela Instituição.

6 BIBLIOGRAFIA

ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1979.

ALDRICH, Howard, MINDLIN, Sergio. **Uncertainty and dependence: two perspectives on environment**. In: KARPIK, Lucien (ed). Organization and environment: Theory, issues and reality. London: Sage, 1978.

BERGER, Peter L. **A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE**: tratado de sociologia do conhecimento por Peter L. Berger e Thomas Luckmann; tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Vozes, 4a. ed., 1978.

CAMERON, K. **A study of organizational effectiveness and its predictors**. Management Science, v.32, n.1, p.87-112, 1986.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A profissionalização do Administrador e o amadorismo dos cursos**. Revista de Administração, Rio de Janeiro, FGV, 14(2) 1974.

_____. **O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate**. Revista de Administração. Rio de Janeiro, FGV, 21 (3) 1981.

CORREA, Volnei Alves. **Considerações sobre a formação de administradores**. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPAD, 6, Salvador, 1982. Anais. Salvador, CNPq, FINEP, CAPES, 1982.

CORREA, Volnei Alves; SANCHES, Valmira C. **Que profissionais se espera dos egressos dos cursos de graduação em administração**. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPAD, 6, Salvador, 1982. Anais. Salvador, CNPq, FINEP, CAPES, 1982.

- CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura Organizacional, Dependências de Poder e Adaptação ambiental: Estudo Comparativo de Casos na UEM.** Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.
- CUNHA, Alexandre Mendes; GOMES, Alex Sandro da Silva. **O ensino de humanidades na formação do Administrador frente aos movimentos de integração internacional: uma proposta de mudança curricular para a FACE-UFMG.** VII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Florianópolis, v.1, 1996.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** American Sociological Review, v.48, n.2, p. 147-169, 1983
- FOMBRUN, C. **Convergent dynamics in the production of organizational configurations.** Journal of Management Studies, 26(5), p. 439-458, 1989.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processo.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. **Organizational ecology.** London: Harvard University Press, 1989.
- HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism.** Administrative Science Quarterly, v.30, n.3, p. 336 - 349, 1985.
- KATZ, D., KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1978.
- _____. **The social psychology of organizations.** 2ed. New York: John Miles & Sons, 1978.

LEITÃO, S.P. **Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade.** Revista de Administração Pública, v.24,n.1,p.31-43,1990.

LEME, Ruy Aguiar da Silva. **Ensino da administração: grandes opções.** In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPAD, 6, Salvador, 1982. Anais. Salvador, CNPq, FINEP, CAPES, 1982.

LIMA, Zuleica Amaral Alves de, e outros. **Perfil do graduado na UEL e as expectativas do mercado de trabalho.** In: REUNIÃO DA ANPAD, Belo Horizonte - MG, 1985.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico.** Revista Brasileira de Administração na Educação, v.2,n.2,p.203-225,1984.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; DELLAGNELLO, Eloise H. Livramento; VIEIRA, Marcelo Falcão. **Tecnologia e Ciclo de vida Organizacional: um quadro de análise.** In: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Canela. Anais Canela: ANPAD, 1992, v.6, p. 111-125.

MARINHO, M.S.C. **A questão de objetivos nas organizações.**Revista de Administração de Empresas, v.30,n.2,p. 05-22,1990.

MOHR, L. **O conceito de meta organizacional.** American Political Science Review,v.67,p.470-481,1973. (versão traduzida)

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo, Atlas, 1997.

PERROW, C.**The analysis of goals in complex organizations.** IN: HASENFELD, Yeheskel, ENGLISH, Richard A. Human service organizations. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1978.

- PFEFFER, Jeffrey. **Organizations and organization theory**. Cambridge: Ballinger, 1982.
- SCOTT, W. Richard. **The adolescence of institutional theory**. Administrative science quarterly, v. 32, n.4, p. 493-511, 1987.
- SELEME, Acyr; ORSATTO, Renato J. **A construção social da realidade organizacional: a tradição macro-analítica dos estudos organizacionais**. In: XV Encontro Anual da ANPAD, 1991, Belo Horizonte. ANPAD, 1991, v.5, p. 111-128.
- SILLS, D. A **Modificação de objetivos**. IN: ETZIONI, A. (ORG). Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1973.
- STONER, J., FREEMAN, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- SCHUCH JR, Vitor Francisco. **Formação de administradores e mercado de trabalho. Um estudo dos egressos do curso de administração da UFSM e o mercado de trabalho**. Porto Alegre, UFRGS, PPGA, 1978.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Ensino de Administração: Administração do ensino de administração**. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPAD, 6, Salvador, 1982. Anais. Salvador, CNPQ, FINEP, CAPES, 1982.
- THOMPSON, J.D., McEWEL, W.J. **Objetivos organizacionais e ambiente**. IN: ETZIONI, A.(org). Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1973.
- VALE, Áurea Maria da Piedade. **Avaliação de Formandos/Egressos - Uma análise, uma proposta**. VII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Florianópolis, v.1, 1996.
- VIERA, Francisco G.D.; GRAVE, Paulo Sérgio. **UM OLHAR NA ESCURIDÃO: o desafio de avaliar o processo educacional do administrador em um contexto dual de fragmentação e globalização**. VII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Florianópolis, v.1, 1996, p.157-163.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: design and Methods**. Califórnia: Sage Publications, Inc., v.5, 1984.
- ZEY-FERREL, M. **Dimensions of organizations**. California: Goodyear, 1979.

ANEXOS

ENTREVISTADO:

CARGO:

INSTITUIÇÃO:

ENTREVISTA ESTRUTURADA

1. O que o curso pretende formar: o generalista ou o especialista?
2. Como foi tomada esta decisão?
3. Como é que o Departamento identificou o perfil do profissional que pretende formar?
4. Foi feita uma pesquisa de mercado?
5. Foram consultadas as empresas e/ou os empresários para verificar suas necessidades?
6. A Associação Comercial e Industrial de sua cidade de alguma forma fornece subsídios (informações) sobre as organizações e suas necessidades para o curso de administração?
7. Algum outro agente externo à Universidade está envolvido no processo de definição das estratégias do curso?
8. Quais características deve ter um profissional de administração hoje?
9. O que a Chefia de Departamento está fazendo para conseguir desenvolver estas características?
10. O que a Coordenação do Curso está fazendo para conseguir desenvolver estas características?
11. Quais as mudanças ambientais mais significativas percebidas nos últimos oito anos?
12. Estas mudanças ambientais tiveram alguma influência na definição das Estratégias ou objetivos do Curso nos últimos 8 anos?
13. Quais as estratégias que estão sendo atualmente adotadas pelo curso/Departamento?
14. Os indivíduos que ocuparam (am) os cargos de Chefe de Departamento ou Coordenadores de curso, na sua percepção, interferiram (erem) de alguma forma nas estratégias do curso?
15. Qual a sua percepção sobre a interferência dos objetivos da Chefia de Departamento nas estratégias da Coordenação de curso?
16. Qual a sua percepção sobre a interferência dos objetivos da Instituição nas estratégias da Coordenação de curso e de Chefia de Departamento?
17. Quais os fatores (ambiente, objetivos, pessoas) que mais influenciam nas estratégias do Curso de Administração na sua Universidade?
18. O Curso de Adm. na sua Universidade possui alguma habilitação? Qual?

- 19.O que determinou a decisão de oferecer uma habilitação?
- 20.Qual o cenário futuro (próximos 5 anos) que você traça para o profissional de administração?
- 21.O que está sendo feito na sua Instituição para alcançar isto?
- 22.O que tem sido inovado em termos de disciplinas para que isto ocorra?
- 23.Procura obter informações ou trocar idéias com outras Instituições?
- 24.Esse processo é fácil ou difícil?
- 25.Procura parcerias com outras Instituições ou empresas? Por que?