

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, DEPENDÊNCIAS DE PODER
E ADAPTAÇÃO AMBIENTAL: Estudo Comparativo de
Casos na UEM**

AUTOR: JOÃO MARCELO CRUBELLATE

CURITIBA, MARÇO DE 1998.

“CULTURA ORGANIZACIONAL, DEPENDÊNCIAS DE PODER E ADAPTAÇÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NA UEM”

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.

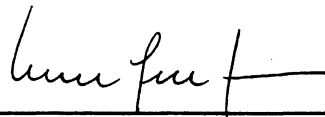


Prof Dr. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
Coordenador do Mestrado

Apresentado à Comissão Examinadora integrada pelos professores



Prof. Dr. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA



Prof. Dr. MARCELO MILANO F. VIEIRA



Prof. Dr. SERGIO BULGACOV

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

**CULTURA ORGANIZACIONAL, DEPENDÊNCIAS DE PODER
E ADAPTAÇÃO AMBIENTAL: Estudo Comparativo de
Casos na UEM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Mestrando:

João Marcelo Crubellate

Orientador:

Prof. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, Ph.D.

Curitiba, março de 1998.

“Nada tem valor para um ser humano como ser humano se não puder fazê-lo com dedicação apaixonada”.

Max Weber

À **Maristela**, minha esposa, pelo amor, confiança e paciência com que suportou a distância.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece às pessoas e instituições que colaboraram para a realização deste estudo:

- À CAPES, pela assistência financeira durante o curso de mestrado;
- Aos Professores Dorival Carraro e Luiz Antonio da Silva, Chefes do Departamento de Educação Física da UEM, pela dispensa das atividades técnicas na UEM, o que viabilizou minha participação no programa de Mestrado;
- Às amigas Odete e Maria Salomé, por terem suprido minha ausência no DEF/UEM, nestes dois anos;
- Ao Prof. Célio Juvenal Costa, Chefe de Gabinete da Reitoria da UEM, pela atenção dispensada quando dos contatos iniciais para a realização da pesquisa;
- Aos Professores e Técnicos das Pró-Reitorias e Diretorias da UEM, pelo auxílio no acesso às informações necessárias;
- Aos Professores dos Departamentos de Administração, Teoria e Prática da Educação, Análises Clínicas, Direito Público e Engenharia Química, pela boa vontade com que se dispuseram a participar do estudo;
- Aos Professores Dr. Paulo Grave e Elisa Ichikawa, do DAD/UEM, pelo apoio e incentivo;
- Ao Professor Antonio Carlos Struckel, também do DAD/UEM, pela amizade e incentivo que me tem devotado desde a graduação e de quem o apoio foi decisivo quando da decisão de me candidatar ao mestrado;
- Ao Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Professores, Funcionários e Coordenador do Mestrado;
- Ao Prof. Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, pelo esmero na orientação deste estudo, pelo respeito e confiança sempre demonstrados e pelo exemplo de dedicação à vida acadêmica;
- Aos Professores Sérgio Bulgacov e Acyr Seleme, pelas sugestões e auxílio no

desenvolvimento deste estudo;

- Ao Prof. Virgílio Balestro, pelo valioso trabalho de correção de português da dissertação;
- Aos companheiros do Mestrado em Administração, com os quais muito aprendi;
- À Ana Paula e à Cláudia, amigas em todos os momentos, de cuja convivência muito me beneficieei, e que souberam enriquecer, com sua franqueza e carinho, minha existência;
- À minha mãe, Marlene, pelo carinho e zelo que me tem sempre devotado;
- Ao Pastor Miguel José da Silva, amigo, conselheiro e intercessor nos momentos de dificuldade;
- A todos aqueles que, apesar de não reconhecidos nominalmente aqui, contribuíram para que este estudo fosse realizado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E TABELAS	VIII
LISTA DE QUADROS	IX
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
1. INTRODUÇÃO	01
Definição do Problema	05
Objetivos da Pesquisa	07
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	10
Ambiente Organizacional	10
Mudança Organizacional	17
Cultura Organizacional	24
Dependências de Poder	37
Cultura Organizacional, Dependências de Poder e Adaptação Ambiental	43
3. METODOLOGIA	48
Especificação do Problema	48
Perguntas de Pesquisa	48
Apresentação de Categorias Analíticas	49
Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas	49
Definição de Outros Termos Relevantes	53
Delimitação e “Design” da Pesquisa	56
População e Amostragem	56
Delineamento da Pesquisa	61
Dados: Coleta e Tratamento	62
Limitações da Pesquisa	67

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
Caracterização da Instituição e Aspectos Ambientais: A Questão Financeira na UEM	69
Padrões Culturais e Relações de Poder nas Unidades Seleccionadas	75
Departamento de Administração - DAD	75
Departamento de Teoria e Prática da Educação - DTP	91
Departamento de Análises Clínicas - DAC	104
Departamento de Direito Público - DDP	119
Departamento de Engenharia Química - DEQ	125
Cultura, Dependências de Poder e Padrões de Reação Comparados	131
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	137
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
7. ANEXOS	160

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

FIGURA 1 - Tipos de Mudança Organizacional.	18
TABELA 1 – Corpo Docente e Grupos Amostrais em Cinco Unidades Departamentais da UEM.	60
TABELA 2 – Receitas da UEM por Fontes, Corrigidas pelo IGP/ FGV - 1986-1997.	71
TABELA 3 – Despesas da UEM por Fontes, Corrigidas pelo IGP/ FGV - 1986-1997.	72
TABELA 4 – Receitas Oriundas do Tesouro Geral do Estado e Despesas com Pessoal na UEM, Corrigidas pelo IGP/ FGV - 1986-1997.	73
TABELA 5 – Dados Relativos ao Crescimento da UEM - 1989 -1997.	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características das Três Perspectivas de Cultura Organizacional.	36
QUADRO 2 - Valores e Interesses no Departamento de Administração .	77
QUADRO 3 - Valores, Crenças e Interesses no Departamento de Teoria e Prática da Educação.	92
QUADRO 4 - Valores, Crenças e Interesses no Departamento de Análises Clínicas.	105
QUADRO 5 - Valores, Crenças e Interesses no Departamento de Direito Público.	120
QUADRO 6 - Valores e Interesses no Departamento de Engenharia Química.	126
QUADRO 7 - Valores e Interesses nos Departamentos Amostrados, de Acordo com a Postura Face às Restrições Ambientais.	134

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi estudar a influência da cultura organizacional e das dependências de poder no tipo de reação de unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá-UEM, no período de 1996 e 1997, em face da diminuição de recursos públicos disponíveis para a manutenção das atividades básicas da Instituição. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo comparativo de casos, com uso de múltiplas fontes de evidências. Os dados foram obtidos mediante consulta a arquivos, documentos e publicações, atas de reuniões departamentais, entrevistas semi-estruturadas e questionários. Dados secundários permitiram identificar unidades departamentais com reação ao contexto ambiental do tipo adaptação-diversificação de fontes de recursos e com reação do tipo adaptação-manutenção de fontes tradicionais de recursos, com o que se viabilizou a seleção de cinco unidades como casos para serem estudados: Departamento de Administração, Departamento de Teoria e Prática da Educação, Departamento de Análises Clínicas, Departamento de Direito Público e Departamento de Engenharia Química. Dados secundários e primários permitiram estudar as demais categorias implicadas na pesquisa. Para análise dos dados empregaram-se procedimentos descritivo-qualitativos, utilizando-se análise documental e análise de conteúdo. A cultura organizacional foi abordada a partir de seu conteúdo, caracterizado por valores e crenças, e sua configuração, integrada ou diferenciada; as dependências de poder, a partir de interesses. Os dados permitiram apontar as dependências de poder, nos cinco casos, como fator de aceitação à postura predominante naquelas unidades. Já a cultura departamental influenciou por vezes como fator de aceitação, por vezes como fator de resistência. Concluiu-se, portanto, que houve predominância de interesses na reação daqueles departamentos em face do contexto ambiental adverso vivenciado no período em estudo, com base, entretanto, em conjuntos específicos de valores, nos dois grupos de departamentos, que parecem nortear principalmente a ação daquelas unidades voltadas à captação de recursos em fontes alternativas.

ABSTRACT

The aim of this research was to study the influence of the organizational culture and of the power dependences in the type of reaction of the departmental units at Parana State University in Maringa (UEM), during 1996 and 1997, due to the depletion of public resources to maintain the basic activities of the Institution. The method that characterizes this research is the comparative study of cases, with the use of multiple sources of evidences. Data were collected by consulting files, documents and publications, minutes of departmental meetings, semi-structured interviews and questionnaires. Secondary data allowed the identification of departmental units with reaction to the environmental context of adaptation-diversification type of sources of funds and with reaction to the adaptation-maintenance type of traditional sources of resources, making possible the selection of 5 units, that is, departments, as cases to be studied: Business Administrations, Education (Theory and Practice), Clinical Analyses, Public Law, and Chemical Engineering Departments. Primary and secondary data allowed to study the other categories implied in the research. For the data analysis, descriptive-qualitative procedures were used, by means of document and content analyses. The organizational culture was approached from the its content characterized by values and beliefs, and its configuration integrated or differentiated, and the power dependences, from the interests. In all five cases, data allowed to point out the power dependences as a factor of acceptance of the predominant posture in those units. On the other hand, the departmental culture influenced, sometimes, as a factor of acceptance and, sometimes, as a factor of resistance. It was concluded that there was a predominance of interests in the reaction of those departments due to the adverse environmental context fully experienced in the period of study, based, however, on specific sets of values, in both group of departments, wich seems to guide mainly the action of those units designed to capture resources by means of alternative sources.

1. INTRODUÇÃO

Não se pode negar que a tônica da sociedade contemporânea é a mudança. Em basicamente todos os aspectos, a vida moderna torna-se, cada vez mais, suscetível a transformações; praticamente nenhum segmento da sociedade vem conseguindo manter-se alheio ao impacto dessa nova realidade.

Greenwood e Lachman (1996) sugerem que mudanças dramáticas na geopolítica, nos mercados financeiros e de consumo, em tecnologia, em legislação e políticas governamentais, na estabilidade macroeconômica e no fluxo de capital, além das formas e práticas organizacionais, estão transformando o mundo. Tais turbulências ambientais vêm ocasionando alterações profundas, mesmo no próprio papel do Estado contemporâneo, em face da diminuição da sua capacidade em manter a forte atuação interventora característica dos anos anteriores (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Marcovitch, 1995). Em relação ao Estado brasileiro, os últimos anos são caracterizados pelo esforço em superar uma história de patrimonialismo, de clientelismo e conseqüente inoperância dos mecanismos estatais. O sucesso ou não desse esforço relaciona-se, necessariamente, a reformas estruturais de profundidade que permitam dotar o Estado de mecanismos de atuação mais ágeis e condizentes com a nova realidade mundial (Marcovitch, 1995).

Essa redefinição do Estado não escapa, contudo, a problemas que normalmente caracterizam períodos de transição social, com impacto de variado espectro sobre as instituições e organizações, cujo ambiente se torna mais e mais inconstante e imprevisível; no pertinente ao Brasil, o impacto maior talvez evidencie o aspecto econômico, com a necessidade de combater a alta inflação característica do período anterior, enquanto se priorizam novos focos de investimento como forma de garantir a modernização do sistema produtivo nacional e, conseqüentemente, a sua competitividade em termos globais.

Nesse sentido, as universidades brasileiras, principalmente as universidades públicas, cujo financiamento é, atualmente, de responsabilidade

quase exclusiva do Estado, vêem as suas possibilidades de adequação a novas demandas, as suas possibilidades de expansão e, em muitos casos, mesmo a sua sobrevivência como instituição, ameaçadas dentro desse novo contexto de instabilidade e retração ambiental.

Ainda que se possa notar que universidades, enquanto organizações com múltiplos objetivos¹, estarão constantemente convivendo com escassez de recursos, visto que os seus gastos tendem a ser potencialmente ilimitados, como sugerem Schwartzman (1996) e Souza (1996), a carência financeira dos últimos anos levou a um quadro de proporções quase insustentáveis para o ensino superior no país. O fato é que, mesmo para a simples manutenção vegetativa das suas atividades, a universidade demanda imensa quantidade de recursos, ainda que não se considere (como se isso fosse possível) a necessidade de expansão e modernização das suas estruturas, métodos e processos. Em face disso, alguns autores como Schwartzman (1996), Velho (1996) e Castro (1996) sugerem a tendência de que tais instituições públicas, em face da insuficiência das fontes tradicionais de recursos, busquem novas vias de captação dos meios necessários para a consecução dos seus projetos: configura-se um movimento de reação dessas instituições às exigências a elas impostas pelas mudanças ambientais.

Tal movimento, pelas características estruturais das universidades públicas, não se restringe à organização universitária mais ampla, mas tem reflexo nas suas várias subunidades. O alto grau de especialização, elevada fragmentação profissional e conseqüente dificuldade de controle das decisões e ações das unidades departamentais, assim como a diversidade e ambivalência de objetivos (Machado-da-Silva, 1991; Rodrigues, 1985), permitem-nos qualificar os vários departamentos de uma universidade como unidades semi-autônomas, bem como esperar diferentes percepções e, assim, diferentes níveis de movimento em reação ao ambiente da organização.

Da mesma forma, as diferentes características de cada departamento sugerem diferentes configurações de crenças e valores (Enz, 1986), na base do processo de construção da realidade por indivíduos membros dessas unidades departamentais, bem como diferentes conjuntos de interesses que, em interação

¹ Frequentemente entendidos, na literatura especializada, como sendo a produção, a sistematização e a transmissão ou disseminação do conhecimento (Schwartzman, 1986).

com aquelas manifestações simbólicas, norteiam a sua percepção e ação concernentes às demandas ambientais (Hinings e Greenwood, 1988). À luz de vários estudos, pode-se mesmo esperar que a intensidade de compartilhamento dessas crenças e valores interfira nas relações entre unidades departamentais e ambiente.

A partir do breve quadro delineado acima, o propósito deste estudo é abordar as várias unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá (UEM) na busca por entender certos mecanismos que delineiam, no presente, a percepção e interpretação construídas por seus membros e entre seus vários subgrupos em relação ao contexto ambiental e às ações ali predominantes, no sentido de interagir com esse ambiente. Para tanto, utilizam-se as perspectivas cultural e política de análise: relacionam-se, de um lado, crenças, valores e interesses e, de outro, os seus esforços para superar as adversidades financeiras atualmente vivenciadas na Instituição.

O presente contexto das instituições brasileiras de ensino superior indica que as atuais restrições não são passageiras; a exemplo do que ocorre em outros países, derivam da incapacidade de o Estado manter os padrões de destinação de verbas verificados em décadas anteriores (Velho, 1996; Schwartzman, 1997).

A organização universitária, segundo Etzioni (1989), caracteriza-se pela busca simultânea e legítima de vários objetivos. Em termos oficiais, normalmente tais objetivos estão relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão (Saviani, 1997), entendidos freqüentemente como atividades indissociáveis no contexto acadêmico. As múltiplas finalidades, entretanto, resultam em conflitos internos, porquanto diversos objetivos significam, muitas vezes, exigências incompatíveis. Os múltiplos objetivos refletem valores e interesses dos membros da academia, principalmente docentes, com base em diferentes formações e especializações, em influências corporativas e visões paroquiais (Leitão, 1990). O acordo quanto a ações em direção a tais objetivos torna-se, em decorrência, difícil.

Em termos dessas ações, um foco de crescente relevância vem sendo o financiamento necessário para o atendimento dessas múltiplas finalidades. Conforme salienta Velho (1996, p. 2), recentes exemplos de consorciamento entre universidades e empresas, em busca do desenvolvimento conjunto de pesquisas,

têm como impulso principal, pelo lado das universidades, a busca por "... novas fontes e financiamento para suas atividades [...] diante da redução da capacidade do Estado em garantir, sozinho, os custos crescentes destas atividades".

Esses esforços, ao contrário do que correntemente se imagina, não são totalmente estranhos às instituições universitárias. A exemplo do que ocorre em outros modelos organizacionais, quando o ambiente econômico de universidades se torna mais severo, os departamentos tendem a aumentar os seus esforços no sentido de manter as suas receitas (Manns e March, 1990).

Tais questões, ao mesmo tempo que relevantes, são também polêmicas, à medida que promovem disputa entre processos de manutenção e mudança de concepções e tradições fortemente arraigadas entre membros da academia e impactam, não poucas vezes, as estruturas de poder sustentadas entre indivíduos e grupos, dando margem a disputas políticas.

Na base dessas disputas, repousam diferentes percepções dos membros da academia em relação aos múltiplos objetivos da instituição e às formas disponíveis e, principalmente, viáveis e ao seu alcance, ao mesmo tempo que se busca manter relativa independência na produção e divulgação do conhecimento.

Esse processo é construído, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 218) à medida que

... indivíduos interpretam e definem ações conforme os significados que atribuem à realidade na qual se encontram inseridos. Logo, qualquer transformação ambiental reveste-se, simultaneamente, de um caráter material e simbólico, cujo efeito sobre a organização depende da configuração de sua lógica interna, ou da combinação de seus elementos culturais, em um dado momento do tempo.

Com base na proposição desses autores, busca-se, no presente estudo, avaliar a interferência das relações de poder e dos processos de construção simbólica da realidade nos mecanismos de adaptação a novas configurações ambientais, notadamente a questão específica de restrições financeiras resultantes da diminuição de recursos públicos disponíveis, conforme são percebidas em diferentes unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Ressalta-se, portanto, em face das constatações anteriormente mencionadas, que instituições universitárias, na busca dos seus múltiplos objetivos, podem implementar diferentes ações; essas ações são tomadas com base em diferentes percepções e interpretações do contexto ambiental, compartilhadas pelos seus membros; essas diferentes percepções se originam de diferentes configurações culturais e políticas, existentes principalmente em organizações compostas por unidades semi-autônomas, como são as universidades brasileiras.

Deste modo, o presente estudo norteia-se, com base nas considerações anteriores, pelo seguinte problema de pesquisa:

“Como a cultura organizacional e as dependências de poder influenciaram o tipo de reação de unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá, no período de 1996/1997, em face da diminuição de verbas provenientes do Estado?”

Em termos da relevância do presente estudo, nota-se que a universidade, ainda que uma das mais tradicionais e antigas instituições da sociedade contemporânea, permanece imersa em profundos problemas. Essas dificuldades afetam em vários aspectos, desde a identificação de objetivos que lhe possam ser atribuídos como legítimos, até a obtenção de consenso quanto a fontes de recursos diversos das quais possa lançar mão, enquanto conserva determinado grau de autonomia necessária para a produção de conhecimento que beneficie, tanto quanto possível, a sociedade de forma geral e não grupos ou interesses limitados.

De fato, a instituição universitária, como a própria ciência, atualmente parece estar cercada por certa “aura” construída a partir de tabus e rituais que terminam por lhe conferir status de sacrossantidade (Nordvall,1982) e que dificultam ao “simples mortal” entendê-la, mesmo em alguns dos seus mais básicos processos e, paradoxo dos paradoxos, tendem a criar óbices à ciência que a analisa enquanto objeto de curiosidade. Permanece, assim, desconhecida a si

mesma a instituição por excelência sistematizadora, geradora e difusora de conhecimentos. Conforme sintetiza Cameron (1984, p. 185) "... as universidades, enquanto organizações, são mal compreendidas".

É certo, contudo, que a academia, em decorrência da sua função na sociedade contemporânea e mesmo das atividades nela desenvolvidas e dos agentes direta e indiretamente com ela envolvidos, possui aspectos que a distinguem da maioria dos outros modelos organizacionais atualmente existentes. Tal distinção, ainda que limitando, não inviabiliza sua análise por abordagens correntemente utilizadas nas ciências sociais, como demonstram os estudos de Hardy e Fachin (1996), Leitão (1990), Hardy (1990), Etzioni (1989), Blau (1973), entre outros. Se, entretanto, o estudo de universidades não pode se dar a partir de tratamento estritamente empresarial, conforme salienta Zajdsznajder (1984), sob risco de graves distorções, do mesmo modo não se deve conceber a organização universitária como isenta das mesmas (ou semelhantes) pressões que se colocam às demais organizações, tanto privadas quanto públicas, resultantes do contexto ambiental cada vez mais instável, turbulento e ambíguo.

A própria situação que deriva das constatações acima mencionadas já é, por si, terreno fértil: um modelo organizacional sustentado por concepções fortemente arraigadas, com inserção em contexto de rápida transformação e, em muitos aspectos, crescentemente hostil. Parece teoricamente relevante, assim, entender em que medida tais concepções realmente afetam a capacidade dessas organizações em responder às pressões exercidas pelo seu ambiente, independentemente mesmo do que essas crenças subjacentes possam significar, em termos de proteção à organização contra imposições ilegítimas, ou em termos de facilitadores da adequação dos seus processos internos a novas demandas contextuais.

Em termos específicos da perspectiva cultural de análise de organizações, pode receber contribuições ao servir como "lente" analítica de determinada situação que passa a vigorar na realidade universitária, distinta do meio empresarial, até agora privilegiado na maioria dos estudos dessa natureza. A perspectiva política, também implicada nas análises pertinentes a este estudo, fornece, por sua vez, subsídios que podem permitir avanço na compreensão do fenômeno da mudança

organizacional, a partir da abordagem interpretativa, posto seu foco na predominância de certas “visões” do mundo sobre outras, no delineamento das ações organizacionais.

Em termos práticos, há que se reconhecer a impossibilidade de que a academia não se cientifique das macromudanças pelas quais passa a sociedade e que a reclamam, não somente para que se adapte, mas também para que dê contribuição ao amplo processo, enquanto instância legítima de produção de conhecimento. No contexto nacional, tais transformações já a atingem em aspectos cruciais, como salienta Souza (1996, p. 30) para quem a estabilidade da economia brasileira, instalada com o Plano Real, “... teve impacto negativo na capacidade de geração de recursos pelas entidades públicas que gozam de certa autonomia administrativa”. Segundo o autor, isso decorre da incapacidade de muitas delas conquistarem fontes que substituam as receitas anteriormente geradas com aplicações financeiras que se beneficiavam da alta inflação ou, na expressão vulgarizada pelos especialistas macroeconômicos, pelo imposto inflacionário.

Desta forma, os resultados que se esperam do presente estudo podem contribuir para que os vários agentes envolvidos na administração de universidades possam melhor conhecer os processos de natureza simbólica e política que intermediam as relações entre tais organizações e o contexto que as cerca. Esse conhecimento pode ser significativo, em termos específicos, para a elaboração de estratégias futuras e, em termos mais abrangentes, para avançar na compreensão que atualmente se tem do contexto social e das interações que se formam no interior da academia, ambiente reconhecidamente de alta complexidade, de fortes divergências e, como já salientado, amplamente desconhecido, mesmo por aqueles que nele têm inserção.

OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a cultura organizacional (valores e crenças compartilhados) e as dependências de poder (interesses)

influenciaram o tipo de reação à diminuição de verbas do Estado disponíveis nas unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá.

Em termos dos seus objetivos específicos, pretende-se:

- identificar o tipo de reação em unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá, em face da diminuição de verbas disponíveis, no período abrangido pelo estudo;
- selecionar duas unidades departamentais cuja reação tenha sido de adaptação-diversificação e duas cuja reação tenha sido de adaptação-manutenção;
- identificar valores, crenças e interesses nas unidades departamentais, selecionadas de acordo com o tipo de reação;
- identificar a configuração cultural predominante (integração ou diferenciação de valores e crenças) nas unidades departamentais selecionadas;
- identificar a relação entre cultura organizacional, dependências de poder e tipo de reação em face da diminuição de verbas disponíveis, nas unidades departamentais selecionadas.

No esforço pelo alcance desses objetivos é que são desenvolvidos os capítulos nos quais se divide esta dissertação. Neste primeiro capítulo apresentaram-se, de forma preliminar, as circunstâncias geradoras de situação específica aqui enfocada e as categorias teóricas implicadas na pesquisa, além do problema e especificações que a norteiam.

No segundo capítulo, aquelas categorias são abordadas de forma mais aprofundada, buscando-se estabelecer a base teórico-empírica que sustenta as relações propostas para o fenômeno sob estudo. Assim, discorre-se sobre o ambiente organizacional, seus diversos fatores e o impacto desses nas organizações, delineando, por vezes, mudanças naquelas organizações, estas de variado espectro e intensidade. Examinam-se, a seguir, aspectos vinculados à cultura organizacional enquanto fenômeno de percepção e interpretação da realidade, e as dependências de poder norteadoras das questões de influência e dominação nas organizações, sendo que, em relação a esses dois tópicos, busca-se descrever as suas possíveis implicações no fenômeno de adaptação ambiental.

No terceiro capítulo são apresentados os pressupostos e procedimentos metodológicos que servem como parâmetro para esta pesquisa, com descrição detalhada das categorias analíticas implicadas, das perguntas de pesquisa a que se procurou responder, das considerações relacionadas ao seu delineamento, à coleta e tratamento de dados utilizados, bem como das limitações do estudo.

No quarto capítulo apresentam-se e analisam-se os dados identificados em relação à Instituição e às cinco unidades departamentais amostradas para a pesquisa, com base nas considerações teórico-empíricas descritas nos capítulos precedentes.

Por fim, no quinto capítulo, constam as conclusões que o desenvolvimento da pesquisa permitiu extrair no concernente ao fenômeno organizacional em tela. Apresentam-se também sugestões e recomendações para pesquisas futuras que abordem a mesma temática, e que contemplem criticamente a gestão da Universidade Estadual de Maringá.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A realidade atual de organizações, em especial as organizações privadas e, cada vez mais, também as públicas, parece caracterizar-se fortemente pela instabilidade. Nesse contexto, explicações tradicionais para os processos organizacionais já não são suficientes para viabilizar respostas à crescente complexidade, que demanda abordagens alternativas, entre as quais recebem especial atenção as perspectivas cultural e política de análise, com o que se possibilita compreensão mais profunda desses processos e das pressões, interna e externamente geradas, para a sua mudança.

Nesse sentido, o referencial teórico-empírico, exposto a seguir, objetiva apresentar o conhecimento disponibilizado pela literatura especializada, que fundamenta a lógica do presente estudo. Prioriza-se o entendimento de ambiente, de mudança, de cultura organizacional e de dependências de poder mediante a descrição de diversas abordagens, sugeridas em diferentes estudos, para a compreensão destes grandes temas, enquanto se discutem os possíveis padrões da sua interrelação.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em termos de estudos organizacionais, o conceito ambiente refere-se, normalmente, ao contexto social no qual dada organização se insere e cuja dinâmica a influencia, potencial ou realmente. Neste sentido, ele compreende, para as organizações, todos os fenômenos a elas externos (Aldrich, 1979).

Tal concepção implica reconhecer certa permeabilidade nas fronteiras organizacionais, à medida que se pressupõe a ocorrência de “trocas” entre a organização e as demais instâncias, exteriores a ela, e com conseqüente impacto na sua existência. Essa perspectiva corresponde a conceber as organizações enquanto sistemas abertos (Morgan, 1996) que interagem com o seu contexto.

Para Wilson (1992) a abordagem de sistemas abertos concebe organizações como parte de um todo mais amplo. Os seus processos, portanto, são resultado tanto das intenções dos seus gerentes quanto das características que permeiam a relação ambiente-organização. Como sistemas em contínua interação com seu ambiente, as organizações são analisadas a partir de características como equifinalidade: há múltiplas e diferentes formas de alcançar determinados objetivos, o que abre à organização e aos seus gerentes a possibilidade de opção entre vários caminhos possíveis; entropia negativa, isto é, o esforço do sistema em anular a tendência natural à desintegração - entropia; estado fixo, isto é, equilíbrio - mas não estabilidade perene - entre *inputs* e *outputs* na organização; e ciclos e padrões, isto é, a possibilidade de identificação de padrões cíclicos relacionados ao fenômeno organizacional.

Ainda para o mesmo autor, ambiente organizacional vem sendo conceituado, na literatura especializada, a partir de três amplas categorias: como “fato” objetivo, que pode ser prontamente acessado, descrito e definido; como “fato” subjetivo, sendo entendido como “... conjunto tangível de fatores externos” (Wilson, 1992, p. 35^{*}), cuja definição depende da interpretação dos indivíduos; e como influência que atua sobre as organizações, ao mesmo tempo que é constantemente definida pelos indivíduos, em reiterada e recíproca interação.

Conceber subjetivamente o ambiente implica reconhecer que indivíduos e, conseqüentemente, organizações podem perceber diferentemente o mesmo ambiente e agir de forma diferente nos processos desencadeados para estabelecer as relações organização-ambiente. Mais do que qualquer realidade objetiva, tais relações se estabelecem, portanto, a partir de diferentes percepções subjetivas. Mais do que ambiente externo, portanto, as organizações lidam com ambientes ordenados ou mesmo criados a partir dos processos de interpretação que se estabelecem com relação às informações apreendidas pelos atores organizacionais, à medida que variados atores e, em conseqüência, variadas organizações, focam a atenção sobre diferentes aspectos das informações captadas, e isto de diferentes maneiras, resultando em diferentes sentidos finais

* Tradução nossa, aqui e nas demais vezes em que ocorrer essa notação.

dados aos mesmos estímulos chamados externos (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Weick, 1973).

Nessa perspectiva, Daft e Weick (1984) sugerem que o processo de interpretação das mudanças ambientais se dá a partir das atividades de vasculhamento (*scanning*) do ambiente, com o objetivo de coletar dados sobre reais ou potenciais mudanças; interpretação dos dados obtidos, que permite a identificação de oportunidades ou ameaças; e a resposta da organização, com base na sua interpretação. Em complemento, Milliken (1990) sugere dois fatores como essencialmente relevantes na construção, pela organização, desse processo de interpretação ambiental: sua dependência de recursos e suas características organizacionais percebidas (efetividade, descentralização e sentido de identidade percebidos). Assim, forte dependência de recursos em relação a determinada fonte, bem como pouco poder sobre tais recursos, teriam significativa influência sobre a interpretação de mudanças ambientais (diminuição de recursos) como se configurando ou não em ameaça para a organização, sem afetar a capacidade de perceber a mudança ou a capacidade de a organização responder à mudança. Já as características organizacionais teriam a capacidade de influenciar nas três etapas do processo, principalmente na interpretação e na resposta às mudanças.

Para Stoner e Freeman (1995) o ambiente total em que uma organização opera é composto por instâncias que a afetam direta ou indiretamente e, do mesmo modo, são direta ou indiretamente por ela afetadas. Os ambientes de ação direta das organizações, conforme o autor, corresponderiam aos grupos de acionistas, de concorrentes, de fornecedores e clientes, e às instituições financeiras, órgãos públicos e organizações trabalhistas, cuja atuação desencadeia impacto direto sobre as suas operações. Já os ambientes de ação indireta seriam compostos por elementos como "... a tecnologia, a economia e a política da sociedade" (p. 46). Os mesmos autores reconhecem que os elementos de ação indireta, por várias razões, podem vir a exercer impacto direto sobre a organização.

As dimensões geralmente consideradas como básicas para a análise de ambiente organizacional, em termos bastante amplos, correspondem às condições tecnológicas, legais, políticas, demográficas, ecológicas, culturais e econômicas que permeiam a atuação das organizações com inserção em determinado contexto.

Em relação à última dessas dimensões, pode-se considerar que quaisquer alterações nas condições econômicas do ambiente vigente, tanto melhoramento quanto declínio, resultam em provável reação, por parte das organizações, com base notadamente no fator competição. Nesse sentido, Hasenfeld e English (1974) destacam, em relação a organizações de serviços, a relevância da dimensão econômica como fator responsável por turbulências ambientais, à medida que mudanças nos padrões de financiamento, tanto de fontes públicas quanto privadas, geram instabilidade e imprevisibilidade quanto aos recursos disponíveis para tais organizações.

Já em Scott (1992) o contexto econômico das organizações é analisado a partir da dependência destas para com o ambiente. Neste sentido, os fatores que interferem na intensidade dessa dependência seriam o grau de abundância-escassez de recursos ou a extensão em que se encontram disponíveis os recursos demandados pela organização; o grau de concentração-dispersão dos recursos pelo ambiente; e o grau de coordenação-não coordenação, ou "... a extensão em que a organização confronta um conjunto de entidades ambientais cujas ações são orquestradas ou estruturadas" (Scott, 1992, p. 135^{*}). Assim sendo, "... quanto mais escassos os recursos, quanto maior a concentração, e quanto maior a coordenação exibida por entidades dentro do ambiente, maior a dependência da organização" (p. 135^{*}). Outras dimensões, agora relacionadas às incertezas características dos ambientes organizacionais, seriam o grau de homogeneidade-heterogeneidade das entidades com os quais a organização se deve relacionar; o grau de estabilidade-instabilidade do ambiente e o grau de relacionamento-isolamento da organização para com as demais entidades (também o grau de coordenação-não coordenação tem impacto no grau de incerteza do ambiente). Para o autor, tais dimensões correspondem ao ambiente técnico das organizações, por se referirem à troca de produtos/serviços ou à eficiência/eficácia da organização no desempenho das suas funções.

Para Scott e Meyer (1994) outros aspectos, além dos técnicos, compõem o ambiente geral de grande parte das organizações. As regras e exigências que concedem legitimidade às entidades constituem o ambiente institucional. Conforme Scott (1992, p. 132^{*}) os recursos das organizações que operam em ambientes predominantemente institucionais "... não dependem fundamentalmente da

avaliação dos seus resultados em um mercado competitivo”, mas da legitimidade por elas alcançada em relação à sua atuação e mesmo à sua existência. Tal legitimidade, segundo Perrow (1981), é atribuída por todos os componentes do ambiente da organização, sendo então uma das funções desta o esforço em criar a autenticidade (necessária na legitimação) para os seus produtos e processos. Assim, a sobrevivência da organização, resultado também desse esforço de obtenção de legitimidade, “... depende não só de assuntos materiais, como eficiência e lucros, mas também da aceitação do produto e dos métodos de operação por um número significativo dos componentes do [seu] ambiente” (Perrow, 1981, p. 129). Aqui, também, é clara a distinção entre ambiente técnico e ambiente institucional.

Exemplos de organizações que operam em forte ambiente institucional, elencadas por Scott (1992), seriam algumas empresas públicas de prestação de serviços, bancos e hospitais (cujo ambiente técnico é, igualmente, forte) e clínicas de tratamento mental, igrejas e escolas (que operam em fraco ambiente técnico). Em relação a escolas, ressaltam Scott e Meyer (1994) que a tendência dos estudos, nas últimas décadas, se vem encaminhando para a análise do contexto externo como base para explicação das suas características internas.

As universidades públicas brasileiras, inseridas em ambientes institucionais especialmente fortes, buscam a sua legitimidade a partir das relações estabelecidas com o meio social em que atuam, sendo relevante, no contexto de sua análise, a ampla dependência de tais instituições para com o Estado resultante de ser este a sua fonte principal de recursos (Carbone, 1995).

Nesse sentido, é relevante a abordagem dada por Bertero e Moura (1984) para quem o estudo específico da organização universitária, na sua interação com o contexto ambiental, implica necessariamente proceder à distinção a partir do seu modelo organizacional: fundação ou autarquia. Ainda que relacionando-se com o mesmo ambiente, a intensidade da interação entre a universidade e os componentes ambientais variariam, salientam os autores, conforme o modelo de instituição. Da mesma forma, o número de agentes relevantes no ambiente de uma universidade autárquica seria menor do que para uma universidade fundacional.

Em termos da gestão financeira, como resultado da expectativa de descentralização e maior autonomia sobre a qual foi inicialmente proposto, o modelo fundacional deveria caracterizar-se pela multiplicidade de fontes de recursos, enquanto as autarquias teriam no Estado a sua fonte quase exclusiva. Contudo resultados da pesquisa desenvolvida por Bertero e Moura (1984) em duas universidades brasileiras não sustentaram a sugerida distinção entre os dois modelos: tanto a universidade autárquica quanto a fundacional demonstraram alta dependência dos recursos estatais para composição da sua receita. Conforme sugerem Segatto e Sbragia (1996), Hardy (1990) e Nordvall (1982), valores que permeiam a interpretação da realidade, dada pelos agentes imersos nesse contexto, e que se manifestam em ambos os modelos de organização universitária, aparentemente explicam a não distinção acima retratada.

Ainda que a relação da instituição universitária com o seu ambiente seja significativamente diferente em relação a outras organizações e instituições sociais, dado o seu esforço pela manutenção de certo grau de independência no processo ensino-aprendizagem e na sua atividade de pesquisa, enquanto depende fortemente de uma única fonte de recursos, a interação organização-ambiente mantém-se importante para compreensão dos processos desencadeados no seu interior.

As recentes mudanças macroambientais registradas por autores como Machado-da-Silva e Fonseca (1996) e Marcovitch (1995) e a conseqüente turbulência no contexto das instituições universitárias brasileiras permitem-nos esperar alterações em alguns dos seus mecanismos de atuação, com base no repensar, por parte dos seus membros, de questões relativas às suas funções na sociedade contemporânea, à sua relação com o ambiente externo e mesmo com a sua sobrevivência.

Para Gioia e Thomas (1996) o ambiente de instituições universitárias não somente se está alterando, como se vai tornando, pelo menos em relação ao cenário norte-americano, abordado pelos autores, crescentemente competitivo; inserem-se no contexto da academia preocupações não familiares a ela, dado que seu ambiente tradicionalmente estável a demandava, quando muito, a mudanças lentas, incrementais e, não raras vezes, por ela mesmo ditadas.

Tal movimento ambiental, sugerem Osborne e Gaebler (1995), verifica-se, em termos mais amplos, no próprio contexto do serviço público de forma geral, pressionado a submeter-se a alterações estruturais com impacto principalmente em pressupostos há muito internalizados como padrão coerente de ação nas organizações públicas, mas que, dadas as atuais circunstâncias sociopolíticas e econômicas, não mais seriam congruentes com as necessidades da sociedade à qual serve. Assim, aqueles autores identificam vários exemplos de mudanças aparentemente bem sucedidas no contexto público norte-americano (ainda que se deva alertar para a perspectiva essencialmente hegemônica com que apresentam tais exemplos, enfocando basicamente a visão das elites organizacionais), fazendo vir à tona uma série de valores que, conforme apontam, passam a predominar no ambiente institucional de empresas públicas naquele país e são tomados, crescentemente, como diferencial entre os paradigmas tradicionais e as novas formas de atuação: flexibilidade e racionalidade, criatividade e inovação, eficiência e eficácia, competição, autonomia e capacidade de geração de receitas, entre outras.

Dada, portanto, a nova dinâmica ambiental com que passam a lidar, muitas universidades, sugerem Gioia e Thomas (1996), iniciam certo processo que converge para a tentativa de acompanhar as novas demandas, o que, em muitos aspectos, implica mudanças organizacionais, no sentido de imprimir formas de pensar e agir estrategicamente orientadas, reconhecendo-se tanto a ocorrência de alterações ambientais quanto a necessidade de rápida adaptação às novas condições.

Em tal situação de instabilidade e mesmo adversidade ambiental, portanto, pode-se esperar que ocorra em instituições universitárias o que já é corrente em organizações de negócios, isto é, que a mudança organizacional se torne elemento fundamental e condicionante da sua existência e do seu sucesso.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para Shirley, Peters e El-Ansary (1981), a partir da compreensão de organizações como conjunto ou sistema de partes interligadas e interdependentes, deve-se compreender a mudança organizacional como a alteração de uma ou mais partes desse sistema complexo. Conforme os mesmos autores, as organizações podem ser analisadas a partir de uma estrutura de cinco partes ou dimensões: a dimensão ambiental, a dimensão dos seus programas, a dimensão estratégica, a dimensão estrutural e a dimensão de comportamento, que envolveria as relações interpessoais e intergrupais desenvolvidas no seu interior. A modificação em qualquer uma dessas dimensões, portanto, configuraria mudança organizacional.

Robb (apud Laughlin, 1991) discute mudança a partir da sua intensidade no contexto organizacional, distinguindo entre mudanças de primeira ordem - correspondentes a simples ajustes no sistema, métodos e processos organizacionais existentes, mantendo-se a estrutura de conhecimento já estabelecida - e mudanças de segunda ordem - quando se dá a adoção de novos métodos e processos, isto é, modificações do sistema organizacional, que ensejam questionamento do próprio modelo de organização que se sustenta como adequado ao alcance dos objetivos propostos.

Ainda tendo como parâmetro a dimensão de intensidade da mudança, Nadler e Tushman (1990) distinguem entre mudanças incrementais e estratégicas. Mudanças incrementais são as que afetam apenas determinados componentes da organização, dentro do contexto estratégico já existente, sem impacto em dimensões tais como valores ou forma de organizar a atividade (mudanças de primeira ordem). Já as mudanças estratégicas correspondem àquelas que têm impacto sobre "... o sistema total da organização e redefinem fundamentalmente o que a organização é ou muda a sua estrutura básica, incluindo estratégia, estrutura, pessoas, processos e (em alguns casos) valores centrais" (Nadler e Tushman, 1990, p. 79). Correspondem, portanto, a mudanças de segunda ordem.

Conjugando a dimensão de intensidade da mudança com o fato de serem elas de caráter reativo (respostas a pressões já existentes) ou antecipatório (mudanças resultantes de análise de possíveis cenários futuros com os quais a

organização se poderá defrontar) os autores apresentam uma tipologia de mudança organizacional, que pode ser observada na Figura 1.

Quando o movimento organizacional se dá de forma incremental, mas toma como razão alterações potenciais, isto é, tendências do contexto ambiental, percebidas na organização, a mudança é denominada, por aqueles autores, sintonia. No caso de as mesmas mudanças incrementais serem respostas a eventos ambientais já ocorridos, isto é, em resposta a pressões já existentes, é qualificada como adaptação.

Em termos de mudanças estratégicas, são identificadas como de reorientação se implementadas com o intuito de preparar a organização para mudanças potenciais, ou recriação, quando a organização precisa se reconfigurar para lidar com o novo contexto ambiental.

FIGURA 1 - Tipos de Mudança Organizacional

	INCREMENTAL	ESTRATÉGICA
ANTECIPATÓRIA	Sintonia	Reorientação
REATIVA	Adaptação	Recriação

Fonte: Nadler e Tushman (1990, p. 80).

Já Greenwood e Hinings (1987) apontam que não se deve conceber a mudança organizacional apenas como um evento único, de caráter revolucionário. Tal fenômeno pode também ocorrer de forma localizada e incremental ou mesmo em processo contínuo e quase imperceptível. No primeiro caso, muitas pequenas mudanças, em diferenciadas dimensões da organização, ocorreriam em determinado período de tempo; em conjunto, determinado número de pequenas mudanças poderiam vir a configurar uma transformação de grande impacto. No segundo caso, a transformação seria constituída por inúmeros estágios, sem começo ou fim delimitado, portanto em contínuo processo de mudança. Segundo os mesmos autores, essas questões implicam o entendimento da periodicidade e da dinâmica da mudança organizacional. Tomado como processo contínuo, o conceito de mudança deve ser relativizado no que tange à intensidade e especialmente à periodicidade da sua ocorrência, não se concebendo que o uso do termo implique,

em qualquer sentido, a ocorrência de suposta estabilidade ou não-mudança (Wilson, 1992).

Em termos gerenciais, a prática corrente vem sendo dominada por abordagens radicais da mudança, enfatizando-se os processos abruptos de transformação organizacional. Para Wood, Jr. e Caldas (1995) isso decorre da busca de legitimação do papel de geradores de ações, por parte dos gerentes e, ao mesmo tempo, a sua postura como líderes na implementação de práticas inovadoras.

Assim, segundo Wilson (1992), em termos gerenciais, a preocupação com a mudança organizacional vem repousando sobre a capacidade de os gerentes entenderem o seu processo e conseguirem enfrentá-la, o que implica a capacidade de vencer resistências e gerar mudanças; a atividade gerencial é essencialmente a tarefa de estabelecer algum grau de racionalidade e previsibilidade no processo de mudança. Em termos analíticos, entretanto, o estudo de mudança no contexto organizacional, segundo o mesmo autor, implica a análise de questões relevantes, centradas em três temas principais: evidência, método e tempo.

Os dois primeiros aspectos são interrelacionados e referem-se ao esforço para a compreensão do fenômeno da mudança, havendo implicações analíticas à medida que a escolha de determinado método para o estudo de mudança implicará também a opção pelas características que definirão o que se entende por processo de mudança.

Assim, diferentes concepções do fenômeno da mudança organizacional podem ser localizadas, conforme Wilson (1992), a partir de duas amplas abordagens, caracterizadas principalmente por percepção predominantemente determinista (a estrutura do conflito sistêmico) ou voluntarista (a estrutura da escolha estratégica) do fenômeno. Em ambas as concepções, a organização é vista como sistema social, isto é, resultante de "... interação de uma pluralidade de agentes individuais, cujas relações recíprocas são [...] definidas e transmitidas por um sistema de expectativas culturalmente estruturadas e compartilhadas" (FGV, 1986, p. 1128).

No caso do conflito sistêmico, mudança é resultado de conflitos e tensões entre indivíduos, grupos e departamentos, dentro de uma organização, ou entre

organizações em termos mais amplos. O foco, portanto, é interno à organização: o processo de mudança ocorre por meio de reconfiguração das tensões e contradições não resolvidas.

A abordagem de escolha estratégica, por sua vez, propõe o enfoque sobre as condições externas à organização como fonte de solução para os problemas percebidos. Ao gerente, portanto, caberia buscar externamente essas soluções.

Tais perspectivas implicarão, em última instância, como indivíduos, grupos e, conseqüentemente, organizações se relacionarão com a realidade em transformação. A percepção predominantemente voluntarista enfatizará o potencial das decisões e da determinação humana em encaminhar tais transformações, sugerindo a possibilidade e necessidade de planejar os processos de mudança de forma proativa, a fim de gerar, alterar ou reverter determinada “realidade”. Quando a percepção é predominantemente determinista, pelo contrário, a ênfase recai na regularidade de certos eventos que escapam à vontade e domínio humanos; incontrolláveis, tais eventos não serão passíveis de planejamento. É interessante notar que, ainda para Wilson (1992), a estrutura econômica das sociedades é normalmente vista, de acordo com pressupostos deterministas, como um dos principais fatores determinantes dos processos organizacionais.

Ainda nesse sentido, Cooper et al. (1996) discutem a distinção entre transformação (ou mudança dramática) e mudança incremental, utilizando o conceito de arquétipos organizacionais (tipos ideais de configurações organizacionais, que incluem esquemas interpretativos, sistemas e estrutura) e a metáfora geológica de sedimentação. A utilidade da metáfora da sedimentação para o entendimento da mudança organizacional repousa no fato de ela incluir não somente as rupturas resultantes de transformações repentinas mas abranger também “... as erosões e movimentos graduais” que implicam a presença simultânea de características pertencentes a vários arquétipos, no contexto organizacional, ao mesmo tempo (Cooper et al., 1996, p. 635).

As considerações anteriormente discutidas referem-se aos processos de mudança organizacional em termos assaz abrangentes; entretanto cumpre visualizar a dimensão ambiental como fator de pressão em direção à mudança em face da proposta do presente estudo.

Nessa linha, Amburgey, Kelly e Barnett (1993) sugerem que a mudança, consistindo essencialmente em alterações nos padrões de rotinas e nas competências que caracterizam a organização, tem o efeito potencial de afetar as relações normativas existentes entre o ambiente e a organização, ameaçando, conseqüentemente, a sua legitimidade.

Já para Mohrman e Mohrman, Jr. (1989) há cinco fatores ambientais que especialmente são potenciais “disparadores” de mudanças organizacionais: oportunidades percebidas, novas tecnologias, mudanças no contexto legal, pressões culturais e, segundo os autores, principalmente pressões econômicas. Em relação às instituições universitárias, também o fator econômico é, aparentemente, fonte de especial pressão em direção à mudança. Nesse sentido, Carbone (1995, p. 41) salienta:

... o que temos notado é que, somente quando a instituição sofre algum tipo de ‘ameaça’ externa - seja, por exemplo, pelo corte de verbas públicas, pela perda de prestígio junto à comunidade ou mesmo pela imposição de fechar determinadas unidades ou de ‘vir a ser’ privatizada - ela começa a repensar sua ação.

Se as pressões externas geralmente demandam da organização esforços de mudança, também, ou justamente por causa disso, promovem diferentes reações entre os seus membros e nas diferentes unidades departamentais.

Nesse aspecto, Amburgey, Kelly e Barnett (1993) ressaltam que a pesquisa de mudança organizacional se vem desenvolvendo a partir de dois focos principais: o conteúdo e o processo de mudança. Em relação ao segundo foco, os autores destacam a análise dos processos de reação à mudança, sugerindo que a maioria dos estudos têm indicado que “... as organizações resistem fortemente à mudança” (p. 51).

Já Hannan e Freeman (1989) desenvolvem a teoria da inércia, segundo a qual as organizações, à medida que enfrentam o ambiente ou lhe sobrevivem, terminam por gerar uma inércia relativa na sua estrutura e demais características. À medida que a organização desenvolve processos para enfrentar os desafios à sua existência e à medida que esses processos, e mesmo as mudanças já efetuadas, se repetem com sucesso, a organização tende a reproduzir esses padrões,

gerando, assim, a inércia ou forte resistência à mudança (Amburgey, Kelly e Barnett, 1993). Isso não significa, como se pode imaginar, que mudanças não ocorram; elas, porém, são infreqüentes e não podem ser precisadas. Segundo essa visão, classificada como “ecológico-evolucionista” (Hannan e Freeman, 1989, p. 67) ou ecologia da população (Mohrman e Mohrman, Jr., 1989), há pressões inerciais tanto nos arranjos internos à organização, por exemplo suas políticas internas, quanto no ambiente, como a busca de legitimidade.

A corrente da ecologia da população enfatiza, segundo Mohrman e Mohrman, Jr. (1989, p. 40) “... o papel do ambiente em **‘selecionar’** aquelas organizações que sobreviverão” em face das mudanças organizacionais requeridas. Outra abordagem relevante, conforme os mesmos autores, é a que ressalta o papel da escolha estratégica no processo de adaptação da organização ao ambiente.

Obviamente, uma discussão sobre processos de mudança implica também a compreensão de fatores que impulsionam ou criam condições favoráveis para a ocorrência do fenômeno. Shirley, Peters e El-Ansary (1981, p. 270) apresentam dois conjuntos de forças, no contexto organizacional, em direção à mudança: condições “endógenas”, constituídas por fatores internos relacionados aos enfoques dados pela organização - “... enfoque nas atividades, interações, sentimentos dos empregados ou nos resultados”; e forças “exógenas”, principalmente novas tecnologias, mudanças de valores, oportunidades e barreiras ambientais. Para esses autores o processo de resistência/aceitação no concernente à mudança é dependente da percepção dos membros em relação às pressões internas e externas à organização. Se há tensões internas que gerem a necessidade de mudanças, haverá provável tendência para que se aceite a sua implementação. Contudo, se as respostas às forças externas ameaçarem posições privilegiadas e “confortáveis”, provavelmente ocorrerá resistência (Shirley, Peters e El-Ansary, 1981). Decorre, portanto, que mudanças resultantes de pressões internas tendem a receber menor resistência que aquelas resultantes de pressões externas, o que se relaciona, conforme sugerem os autores, a questões ligadas a comprometimento, à previsibilidade e participação dos membros da organização nos processos de mudança.

Em resumo, Shirley, Peters e El-Ansary (1981) sugerem três principais fatores impactantes na intensidade da resistência às mudanças: (a) as experiências prévias dos membros (também Hannan e Freeman, 1989, na “teoria da inércia”); (b) o grau de confiança na alta gerência (que é influenciado, por sua vez, pela quantidade de informações recebidas pelos empregados e pela percepção individual quanto ao grau de participação no delineamento da mudança); e (c) o grau de satisfação com as condições existentes. Mais uma vez, as condições internas parecem ter proeminência na detecção e análise do processo de resistência/aceitação no que toca à mudança.

Outra perspectiva adotada para a análise de mudança é a do “isomorfismo”, segundo a qual várias unidades, em uma mesma população, se assemelharão à medida que tiverem de “enfrentar” o mesmo conjunto de condições ambientais: se várias organizações se relacionam com o mesmo ambiente, elas tenderão a se assemelhar nos seus processos de mudança e adaptação (Slack e Hinings, 1994). Com base no estudo de DiMaggio e Powell (1983), a análise do isomorfismo refere-se principalmente à congruência entre arranjo estrutural e ambiente organizacional, mas traz implícita a noção de mudança de forma mais abrangente (Slack e Hinings, 1994).

O fenômeno do isomorfismo, em perspectiva de teoria institucional, ocorre principalmente em decorrência de expectativas institucionalmente prescritas ou como parâmetro delas, manifestadas em contexto ambiental, mediante três mecanismos básicos: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo (Cooper et al., 1996; Slack e Hinings, 1994; Machado-da-Silva e Fonseca, 1995;).

O primeiro mecanismo, coercitivo, é resultado das pressões de algumas organizações sobre outras, delas dependentes, ou mesmo de expectativas culturais do contexto dentro do qual a organização atua. O mecanismo mimético refere-se ao processo de comparação do modelo de uma organização com o modelo de outras organizações consideradas bem sucedidas. O mecanismo normativo resulta principalmente da profissionalização da força produtiva, que tende a gerar padrões profissionais de atuação que terminam por influenciar as próprias organizações (Slack e Hinings, 1994; DiMaggio e Powell, 1983).

As perspectivas anteriormente abordadas corroboram a sugestão de Scott (1992, p. 145) para quem "... organizações e ambientes são interdependentes em termos de sistemas de informações e processos cognitivos e em termos de efeitos ambientais sobre os resultados da organização".

O mesmo autor sugere que o impacto dessa interrelação ambiente-organização varia de acordo com o tipo de organização. Mesmo em termos de uma única organização, podem ocorrer distinções à medida que "...diferentes subunidades [...] podem confrontar-se com diferentes condições ambientais" (Scott, 1992, p. 136). Na organização universitária, salienta Leitão (1990), o porte da instituição e a sua complexidade, resultante das diferentes especializações dos vários grupos constituintes, conduzem a diferentes percepções, tanto dos indivíduos quanto das subunidades, em termos mais amplos, concernentes às grandes questões estratégicas que interferem na interdependência da organização em face do ambiente. Pode-se esperar, portanto, diferentes reações desses indivíduos e dessas unidades no confronto das mesmas questões ou situações.

Na base dessa diferenciação estariam, afinal, vários fatores, entre os quais as manifestações culturais e as relações de poder verificadas no seu meio. As perspectivas cultural e política de análise, desta forma, podem revelar aspectos significativos dos processos anteriormente descritos, permitindo acurada compreensão do fenômeno de adaptação das organizações às exigências ambientais.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Morgan (1996), o interesse pelo estudo de cultura no contexto organizacional foi despertado, notadamente, na década de 80, devido ao avanço de empresas oriundas de países orientais, principalmente o Japão, que passaram a competir fortemente com as grandes companhias ocidentais, em muitos casos suplantando-as. A necessidade de delimitar fatores que concediam vantagem competitiva às empresas japonesas (Tuckman, 1994) fez com que muitas pesquisas se voltassem para os elementos simbólicos, principalmente valores sociais e

religiosos, que aparentemente distinguiam a vida nessas organizações em relação ao contexto das demais (Wilkinson, 1996; Hall e Xu, 1990).

A partir de então surgem várias abordagens para o estudo de cultura organizacional, e várias perspectivas vêm encaminhando o estudo do simbolismo nas organizações. Consoante essa diversidade de abordagens e perspectivas, várias definições são cunhadas para tentar descrever o fenômeno cultural.

Conforme Sackmann (1992) as definições correntes de cultura organizacional variam conforme o conceito que é assumido como central para a sua compreensão, destacando-se ideologia, crenças, pressupostos básicos, valores compartilhados, entendimentos importantes, vontade coletiva e programa coletivo da mente humana.

Já para Smircich (1983), mesmo nos domínios da Antropologia, de onde foi inicialmente tomado pelos estudos organizacionais, o conceito de cultura não tem significado consensual, não sendo estranho, portanto, a variedade de entendimentos que se tem do que signifique, para organizações, uma perspectiva cultural de análise.

Mesmo assim, a cultura organizacional, muitas vezes e especialmente entre pesquisadores preocupados com a “aplicabilidade empírica” do conceito, é definida em termos que buscam conferir certa “racionalidade” a aspectos emocionais humanos, com o objetivo de alcançar previsibilidade na atividade gerencial (Linstead e Grafton-Small, 1992).

É assim que, para Schein (1992), a cultura tem a propriedade de atribuir significado ao que é aparentemente irracional, misterioso, sem sentido. Para ele, a cultura das organizações pode ser entendida como

... um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como um meio de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas (Schein, 1992, p. 12).

Segundo o mesmo autor, a cultura de qualquer organização se manifesta em três níveis: o nível de artefatos, que corresponderia a processos, estruturas e outros fenômenos organizacionais visíveis e facilmente observáveis, mas difíceis de serem interpretados; valores espousados, referentes a filosofias, objetivos, estratégias, conscientemente assumidos pelos membros e compartilhados em nível organizacional; e pressupostos básicos, referentes a percepções, sentimentos e crenças que permanecem no nível inconsciente, mas causam impacto nos dois níveis anteriores.

No Brasil, vem sendo grande a aceitação da proposta conceitual de Schein (1992) entre pesquisadores da cultura, como bem se pode notar em trabalhos como o de Tomei e Braunstein (1993), Freitas (1991) e Fleury (1989).

Para Trice e Beyer (1993) as culturas de organizações podem ser entendidas em termos da sua forma (entidades observáveis que servem para expressar a substância da cultura: ações, ritos e rituais) e da sua substância ou conteúdo. O conteúdo das culturas corresponderia aos aspectos simbólicos ou, como qualificam os autores, aspectos ideológicos, descritos como conjuntos de idéias e crenças fundamentais, emocionalmente sustentadas, que permitem aos indivíduos dar sentido aos seus mundos e coerência às suas ações. Tais aspectos se constituem a partir de crenças que sustentam relações de causa e efeito sobre como as coisas “funcionam”, valores que expressam determinadas preferências por comportamentos ou resultados, e normas que demonstram quais comportamentos são aceitáveis e, portanto, esperados dos indivíduos insertos na cultura.

A despeito do impacto e mesmo “popularidade” da perspectiva de cultura saliente em tais definições, ela não compreende todas as possibilidades de análise das manifestações simbólicas no contexto organizacional. Para Barley e Kunda (1992), essa abordagem deriva de influente caminho pelo qual a preocupação com a noção de cultura entrou no discurso gerencial. Com nítida tendência pragmática, essa perspectiva é caracterizada por três “dogmas”: culturas fortes, cujos atributos principais seriam a unidade dos indivíduos insertos na cultura e a lealdade desses indivíduos à organização, produziriam forte sentimento de coletividade; culturas fortes poderiam ser conscientemente desenhadas e manipuladas; a conformidade

de valores e o comprometimento emocional dos membros da organização promoveriam ganhos financeiros ou vantagens econômicas para a organização.

Em Allaire e Firsirotu (1984) essa abordagem de cultura corresponde a tomá-la como sistema sociocultural: cultura seria um dos componentes do sistema social, ao lado da estrutura e dos atores sociais, assumindo-se, assim, que componentes estruturais e sociais são sincronizados e integrados em relação aos componentes culturais. Em termos de organização, as manifestações culturais seriam basicamente determinadas pelo sistema sociocultural da sociedade de forma mais ampla, não havendo a possibilidade de que o conjunto de valores em uma organização divirja fortemente do conjunto de valores da sociedade em termos mais amplos.

Um caminho alternativo, descrito por Barley e Kunda (1992, p. 381), é o que concebe as organizações enquanto "... sistemas de significados socialmente construídos" ou "... um ambiente cultural específico em que os atores humanos, como portadores de amplas expressões culturais [...] constroem realidades sociais e negociam significados para suas vidas" (Jermier, 1991, p. 230-1).

Para Allaire e Firsirotu (1984) essa concepção de culturas enquanto sistemas de idéias, ou sistema ideacional, aceita a interrelação entre os domínios social e cultural; mas trata-os como distintos, assumindo cultura como se referindo às leituras da realidade feitas pelos "portadores da cultura" ou suas "teorias do mundo" (Allaire e Firsirotu, 1984, p. 202). Para Geertz (1989, p. 56), nessa linha, cultura não deveria ser vista como "... padrões concretos de comportamento - costumes, usos, tradições, feixes de hábitos - [...] mas como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções [...] - para governar o comportamento".

A cultura, portanto, entendida como fenômeno socialmente construído, torna-se passível de ser desafiada e de ser abordada a partir de diferentes e divergentes perspectivas. A natureza objetiva de cultura como um entre vários outros subsistemas da organização é rejeitada em favor da visão de cultura, e mesmo de organização, como fenômeno de reificação. Para autores alinhados nessa perspectiva, a cultura atua como paradigma alternativo ao racionalismo corrente, em termos de análise organizacional (Wood, Jr. e Caldas, 1995).

Assim é que Morgan (1996) define cultura em termos de significados e sentidos compartilhados; defende a sua compreensão como processo ativo de interpretação da realidade, fenômeno por meio do qual os indivíduos estabelecem e reformam continuamente o seu contexto ou mesmo o mundo circundante.

Já Smircich (1983) sugere que, em termos de pesquisa organizacional, o estudo de cultura vem sendo desenvolvido a partir de dois entendimentos distintos: cultura como variável e como metáfora-raiz.

No primeiro caso, a cultura é considerada uma variável presente no contexto organizacional, distinguindo-se das demais variáveis (estrutura, tamanho, tecnologia, padrões de liderança, por exemplo) por ser mais subjetiva que aquelas. Em outros termos, essa visão corresponde à concepção de cultura como "... uma cola normativa e social que sustenta unida uma organização" (Smircich, 1983, p. 344) e é paralela à abordagem de sistema sociocultural, em Allaire e Firsirotu (1984).

Nessa linha, a ênfase principal no estudo de cultura organizacional recai, geralmente, sobre o papel da liderança (Schein, 1992) e das políticas de recursos humanos (Tomei e Braunstein, 1993) na criação, na manutenção ou na mudança dos padrões culturais, ou mesmo no impacto de determinadas "culturas" nas estratégias de produção (Bates et al., 1995) ou no desempenho das organizações (Wilkins e Ouchi, 1983). Mesmo que não a concebiam como processo fácil ou rápido (Bertero, 1989), o "gerenciamento" do fenômeno cultural é um dos pontos básicos e consensuais entre os pesquisadores que adotam a visão de cultura como variável organizacional, o que corresponde, segundo Tuckman (1994), a forte ideologia gerencial.

A visão metafórica, ou idealista, por outro lado, é defendida por Morgan (1996), para quem a cultura não pode ser imposta a grupos de indivíduos, visto que se desenvolve por meio da interação social, em contínuo e dinâmico processo de construção da realidade, o que é essencialmente diferente da concepção de variável. Baseada em pressupostos antropológicos, essa perspectiva de entendimento dos estudos culturais é delineada, segundo Laraia (1986), mediante estas abordagens: estrutural, cognitiva e simbólica, construídas a partir de

diferentes concepções do que seja cultura e, conseqüentemente, a partir de quais elementos o fenômeno cultural pode ser capturado e entendido.

A escola estruturalista concebe cultura como resultado de projeções inconscientes da mente humana; a análise de elementos como mitos, arte, parentesco e linguagem, enfim a própria estrutura social, pode revelar os princípios subjacentes que os originaram. A organização, nessa perspectiva, é resultado de processos inconscientes da mente humana, possuindo características capazes de se manifestar em termos universais (Allaire e Firsirotu, 1984). A sua análise busca perceber como tais processos se manifestam e o seu impacto na ação organizacional.

Já a escola cognitiva conceitua cultura como sistema de conhecimento, de padrões de percepção, de crença e avaliação aprendidos, sistema que norteia a ação de indivíduos de modo que lhes permite atuar de forma aceitável dentro da sua sociedade (Allaire e Firsirotu, 1984).

Em termos organizacionais, a teoria cognitiva indica que o sistema de conhecimento, compartilhado pelos integrantes da organização, está na base da sua atuação e no próprio arranjo organizacional (Feuerschütte, 1996). A organização é resultado dos processos cognitivos compartilhados por seus membros.

Na escola simbólica, por sua vez, a cultura refere-se a símbolos e significados compartilhados por indivíduos, produto essencial da interação entre os atores sociais, na busca de interpretação da realidade e do estabelecimento de guia para a ação (Geertz, 1989; Allaire e Firsirotu, 1984). A detecção, portanto, dos elementos simbólicos manifestos, dentre eles valores e crenças, como meio para a compreensão do funcionamento da organização é a decorrência dessa perspectiva, segundo Feuerschütte (1996), quando assumida para a análise do contexto organizacional. Para Smircich (1983, p. 351) "... o foco dessa forma de análise organizacional é sobre como os indivíduos interpretam e entendem as suas experiências e como essas interpretações e entendimentos se relacionam com a ação".

A proposta de entendimento da ação dos membros de unidades departamentais, em resposta ao contexto ambiental da instituição aqui em estudo,

conforme é percebido e interpretado por esses membros e à medida que se estabelecem a partir de suas experiências compartilhadas, indica-nos a perspectiva idealista ou metafórica, com contribuições notadamente das escolas cognitiva e simbólica, como perspectiva que norteia esta pesquisa, principalmente porque não se propõe, aqui, a distinção entre culturas fortes e fracas, com vantagens *a priori* à primeira configuração, como é característico da noção de variável (Barley e Kunda, 1992), além de aceitar-se a noção de diferenciação cultural a partir de divergências entre o conjunto de valores e o sistema social, da organização em relação à sociedade mais ampla e, em decorrência, internamente à própria organização, o que não se concebe na perspectiva de variável ou do sistema sociocultural (Allaire e Firsirotu, 1984). Ao contrário da concepção objetiva dos fenômenos culturais, a análise proposta do fenômeno que origina o presente estudo sugere diferentes "... teorias do mundo que provêm de interpretações da realidade sobre as quais as organizações [ou, unidades departamentais] agem" (Allaire e Firsirotu, 1984, p. 204).

De acordo, ainda, com Allaire e Firsirotu (1984) a noção idealista (ideacional, segundo os autores) é especialmente útil para a interpretação dos processos de estagnação, de declínio, de rejuvenescimento e adaptação organizacional, por demandar considerações concernentes a possíveis dissociações entre a dimensão simbólica e as estruturas formais, políticas e processos gerenciais nas organizações, internamente, e dessas em relação à estrutura social de forma mais ampla.

Para Smircich (1983) a abordagem metafórica (metáfora-raiz, segundo a autora) do fenômeno cultural propõe-se analisar as organizações mais em termos dos seus aspectos simbólicos do que em termos econômicos ou materiais, concebendo-as como forma particular de expressão humana. Cultura, a partir dessa abordagem, é entendida como "... artifício epistemológico para estruturar o estudo de organização como um fenômeno social" (p. 353).

Esse artifício epistemológico é defendido, em trabalhos recentes, como via alternativa especialmente rica para a abordagem de organizações, contribuindo para a compreensão do fenômeno organizacional, à medida que proporciona meios qualitativos para melhor entendimento do conhecimento quantitativo gerado pela

“linguagem literal”. Em outras palavras, o conhecimento metafórico complementa o conhecimento literal (Aupperle, 1996).

Zohar e Morgan (1996) vão além e sugerem que na base de todo o entendimento ou criação de conhecimento se encontra uma forma particular de ver a realidade ou, em outras palavras, uma “metáfora”. A metáfora está, assim, para os autores, na base de toda a linguagem literal.

As distinções básicas entre as abordagens de variável e metáfora-raiz se encontram em termos dos planos ontológico e da natureza humana de análise das ciências sociais (Smircich, 1983), o primeiro referindo-se ao status objetivo ou subjetivo da realidade social (ou, segundo Hassard, 1991, “nominalismo-realismo”), e o segundo, aos pressupostos determinista-voluntarista com relação à natureza humana. Essa distinção corresponde a abordar a cultura como algo que uma organização possui - abordagem de variável - ou como algo que a organização é - abordagem de metáfora (Smircich, 1983), sendo a segunda via aceita e defendida por autores como Morgan (1996), Kostera e Wicha (1996), Aupperle (1996) e Smircich (1983).

Também para Sackmann (1992) a distinção se encontra nesses termos, com a abordagem de variável coincidindo com uma perspectiva funcionalista: status predominantemente objetivo ou realista e pressuposto voluntarista quanto à natureza humana; e a abordagem de metáfora com uma perspectiva interpretativa de análise: status subjetivo ou nominalista e pressuposto determinista.

Dessa forma, considerando-se a perspectiva adotada neste estudo, cultura organizacional é, aqui, definida como os aspectos simbólicos que se manifestam no contexto organizacional, construídos e compartilhados pelos membros para dar sentido e permitir a interpretação da realidade. No nosso caso, adotamos “valores” e “crenças” como elementos de identificação da cultura organizacional.

Em vários estudos, valores consideram-se o elemento básico para caracterizar a essência do fenômeno cultural (Hofstede, Bond e Luk, 1993; Sackmann, 1992; Schein, 1992;). Enz (1988; 1986) conceitua valor, no âmbito organizacional, a partir da ênfase sobre preferências que indivíduos ordenam e sustentam com relação a meios e fins desejados ou que as organizações precisariam adotar para a manutenção do empreendimento. Seu papel, no contexto

organizacional, seria o de guiar as escolhas e prover significado e regularidade para ações e objetivos, implicando padrões ou critérios para determinar o que é desejável ou preferível em termos organizacionais, sugerindo que um indivíduo "... pensa sobre o que é desejável" (Enz, 1986, p. 29), além de submeter-se a uma relação emocional, antes de culminar em uma ação ou objetivo. Valor, portanto, para a autora, não é resultado apenas do "sentimento", mas também do processo de justificação das escolhas.

Para Boudon e Bourricaud (1993) a análise sociológica clássica tem entendido valores como estados do sistema social considerados legítimos e, portanto, valorizados e preferidos pelos atores desse mesmo sistema social. Tal abordagem aponta para valores enquanto aquilo que é preferível ou desejável, isto é, implicam a idéia de um hipotético estado ideal cuja aceitação deveria ser compartilhada por todos. Nessa perspectiva, Myrdal (1965) sugere a distinção entre valoração e valor, o primeiro conceito referindo-se ao processo de avaliação dos estados sociais, e o segundo ao objeto das valorações, isto é, a estados valorizados. Contudo, para o mesmo autor, o entendimento de valor apenas como objeto da valoração não permite, pela homogeneidade que expressa, capturar o conflito e mesmo contradição que expressam os indivíduos, ao se defrontarem com a realidade e ao serem questionados, em diferentes situações, sobre o que consideram preferível ou desejável, o que não ocorre quando o conceito é tomado tanto como objeto quanto como processo de valoração.

Em tais circunstâncias, ou seja, quando são demandados a expressar os seus valores, os indivíduos tendem, conforme salienta Myrdal (1965), a arranjá-los de maneira que se apresentem convenientemente de forma aceitável, exprimindo apenas aqueles valores para os quais acreditam ter "razões", ou que percebem como coerentes na situação. Nesse processo, tanto valores quanto crenças vêm "... à tona como motivos para a ação específica ou a inação [...] selecionados de acordo com as conveniências da ocasião. São antes 'boas' que 'verdadeiras' razões; em suma, são 'racionalizações'" (Myrdal, 1965, p. 125).

A abordagem de valores enquanto preferências (Hinings et al., 1996; Boudon e Bourricaud, 1993; Enz, 1988; 1986), em continuidade, sugere o entendimento de crenças enquanto estruturas mais implícitas que delineiam tais

opções dos indivíduos e que lhes servem de racionalizações, à medida que "... são moldadas a dar uma aparência racional à sua organização moral" (Myrdal, 1965, p. 139). Essas crenças subjacentes aos valores expressos apontam para o assentimento ou adesão, essencialmente intelectual mas também com forte base emocional, a juízos elaborados em relação à existência de determinado estado de coisas e que orientam (da mesma forma que os valores) a fixação de objetivos e a eleição de meios considerados necessários para o seu alcance (Boudon e Bourricaud, 1993; Fairchild, 1968). Para Abbagnano (1970) a noção de crença implica o reconhecimento da veracidade da proposição à que se adere; tal empenho do indivíduo que crê pode ou não ser justificado pela validade objetiva da noção, isto é, pode variar na extensão em que é empiricamente analisável e na extensão em que recebe adesão também de outros indivíduos, mantendo sempre um resíduo de dúvida (FGV, 1986) sem o qual não seria crença, mas certeza.

Para Myrdal (1965) e também para Schein (1991) ambas as noções, crenças e valores, referem-se a uma intencionalidade ou percepção da realidade objetiva, distinguindo-se à medida que essa realidade é tomada como certa ou prescrita a partir de juízo do indivíduo. Assim, "as pessoas têm idéias a respeito de como a realidade de fato é ou foi, e também as têm a respeito de como a mesma deveria ser ou ter sido" (Myrdal, 1965, p. 124); no primeiro caso, temos a noção e crenças; no segundo, a de valores. A distinção entre os dois elementos culturais é tênue, a ponto de alguns autores (Enz, 1988, por exemplo) não proporem distinção formal, assumindo ambos como traços do mesmo fenômeno cultural.

Outra questão relevante no estudo de cultura e de importante impacto na presente pesquisa permeia a discussão a respeito do grau de integridade ou a "unicidade" (Martin, 1992) da manifestação cultural dentro das organizações.

Tal discussão relaciona-se intimamente às abordagens anteriormente tratadas, com autores alinhados à perspectiva de variável freqüentemente defendendo a existência de cultura integrada em todos os níveis da organização. Manifestações diferentes são, algumas vezes, identificadas, mas não reconhecidas como pertencentes ao que se possa chamar de cultura organizacional (Schein, 1992).

Já teóricos alinhados à perspectiva metafórica freqüentemente reconhecem que a organização, enquanto constituída por membros oriundos de vários ambientes sociais e, cada vez mais, culturalmente distintos (Linstead e Grafton-Small, 1992) dificilmente apresentará um conjunto de valores e crenças que se manifeste, incondicionalmente, entre todos os seus membros. Deste modo, para Martin (1992, p. 5¹) "... a idéia de que qualquer organização tem uma cultura única, entendida da mesma forma por todos os seus membros, parece supersimplificada".

Essa discussão remete-nos, ainda, às três perspectivas sob as quais se têm desenvolvido os estudos e mesmo a compreensão de cultura organizacional: as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação (Trice e Beyer, 1993; Martin, 1992; Frost et al., 1991; Meyerson e Martin, 1987).

Martin (1992) dedica-se a analisar detalhadamente essas três perspectivas, que são definidas, segundo a autora, a partir de três grandes dimensões: a relação entre as várias manifestações culturais na organização (consistência, inconsistência ou complexidade entre as manifestações); a orientação em relação à ambigüidade (excluindo-a, canalizando-a ou enfocando-a); e o grau de consenso ou homogeneidade das manifestações culturais (amplo consenso organizacional, consenso subcultural ou multiplicidade de visões).

A perspectiva de fragmentação é coerente com a abordagem pós-moderna de cultura organizacional (Parker, 1992), enfocando principalmente ambigüidade (tanto consenso quanto conflito, variando conforme a situação em que se encontra o indivíduo) como característica das manifestações culturais nas organizações (Martin, 1992). Sob essa visão, as manifestações culturais, em nível organizacional e grupal, não seriam nem completamente consistentes nem completamente inconsistentes, nem amplamente congruentes e, da mesma forma, não totalmente incongruentes. Contradição e complexidade são os termos que, em última instância, melhor caracterizam essa perspectiva; a multiplicidade caracteriza as manifestações culturais, que não logram adequar-se a qualquer padrão consensual, seja na organização, seja nos vários grupos.

Já a visão de integração concebe a cultura organizacional como fenômeno consistente, em que as divergências, dúvidas ou incertezas não são tomadas como pertencendo ao domínio cultural; toda a ambigüidade é, portanto, negada ou

excluída (Frost et al., 1991; Meyerson e Martin, 1987). Ao mesmo tempo, o pressuposto dominante é o de que a cultura se refere às manifestações consensuais, em que todos os membros da organização compartilham determinadas crenças e valores. Assim, para Schein (1991), falar em cultura organizacional é falar em consenso e compartilhamento; possíveis manifestações de conflito ou ambigüidade seriam indicação de que o grupo não desenvolveu cultura em relação a determinado tema.

A busca por clareza e controle, que caracteriza essa perspectiva, vem sendo criticada por vários autores (Meyerson, 1994; Trice e Beyer, 1993; Martin, 1992) por não ser coerente com a instabilidade e o multiculturalismo que caracterizam as organizações contemporâneas (Meyerson, 1994).

Finalmente, na perspectiva ou visão de diferenciação, a organização é marcada pela divergência e conflito intergrupais e, em termos gerais, pela inconsistência (Frost et al., 1991), isto é, contradições entre as várias manifestações culturais, entre valores e práticas, ou entre ritos, histórias e regras formais e normas informais, por exemplo (Meyerson e Martin, 1987). O compartilhamento de valores ocorre dentro dos grupos ou subculturas, mas nas fronteiras entre tais subculturas impera a ambigüidade. A expectativa de consenso e harmonia é, assim, transferida do nível organizacional para o nível grupal, analisando-se o que é freqüentemente descrito como subculturas. Se estudos desenvolvidos de acordo com a perspectiva anterior (integração) normalmente concebem a cultura como o elemento característico e distintivo de uma organização (Schein, 1992), não é o caso da perspectiva de diferenciação, a partir da qual o que é característico das organizações é o conjunto de diferenças subculturais que emergem no seu contexto (Frost et al., 1991). Nessa perspectiva, o amplo consenso organizacional, característico da visão de integração, “é um mito” (Martin, 1992, p. 71). Essas três perspectivas são sumariadas na Tabela 1.

Cada uma das três perspectivas vem sendo, com maior ou menor intensidade, criticada. Para Trice e Beyer (1993, p. 14), por exemplo, deve-se reconhecer que todas elas têm alguns aspectos válidos, “... mas que nenhuma [isoladamente] é a história completa”. A utilização de uma abordagem que compreenda as três perspectivas é amplamente defendida por Martin (1992), Frost

et al. (1991) e Meyerson e Martin (1987) como estratégia para se estudar o fenômeno cultural, por permitir melhor captura da sua inerente complexidade.

QUADRO 1 - Características das Três Perspectivas de Cultura Organizacional

Perspectiva	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Amplio consenso organizacional	Consenso subcultural	Falta de consenso
Relações entre as manifestações	Consistência	Inconsistência	Complexidade
Orientação em relação à ambigüidade	Exclui	Canaliza para as fronteiras entre subculturas	Foco sobre ambigüidade

Fonte: Martin (1992) e Frost et al. (1991).

Isso decorre, segundo Martin (1992), do fato de que tais perspectivas não deveriam ser entendidas como “um reflexo acurado de uma realidade objetivamente observada”; tratar-se-ia, pelo contrário, de “... estruturas interpretativas [...] subjetivamente impostas sobre o processo de coleta e análise dos dados culturais” (p. 12); em outras palavras, seriam perspectivas analíticas para o estudo da realidade social.

A mesma autora, contudo, reconhece a realidade objetiva de certas manifestações de interesse para o estudo organizacional a partir da abordagem de cultura, passíveis estas manifestações de observação por meio das perspectivas anteriormente descritas. Assim é que, em qualquer momento da sua existência (Martin, 1992) as organizações apresentam algumas poucas manifestações culturais que serão interpretadas de forma similar em toda a organização [Integração]; outras serão inconsistentes e gerarão claras diferenças subculturais [Diferenciação]; e ainda outras manifestações haverá não claras, para as quais não se poderá estabelecer nenhum consenso organizacional ou subcultural [Fragmentação]. Essa abordagem é que, em última instância, permeia a proposta do presente estudo.

Para Frost et al. (1991) a abordagem de cultura a partir de uma única perspectiva é, normalmente, a via escolhida devido às limitações impostas pela forma como se define cultura em determinado estudo, o que decorre, segundo os

autores, das preferências dos pesquisadores, à medida que estes se sentem mais “confortáveis” com homogeneidade, conflito ou ambigüidade.

Tal sugestão, contudo, põe em dúvida a possibilidade de se avançar na proposta de abordagem subjetiva que contemple as três perspectivas de estudo de cultura organizacional, justamente pela dificuldade em se conseguir construir uma compreensão do conceito de cultura que incorpore simultaneamente visões tão diferenciadas, e mesmo opostas, do mesmo fenômeno, ainda que se trabalhe em uma única dimensão, qual seja, o nível de consenso das manifestações culturais, como é o caso da presente pesquisa. Talvez essa seja uma das explicações da raridade de estudos desenvolvidos a partir da meta-perspectiva sugerida por autores como Martin (1992), Frost et al. (1991) e Martin e Meyerson (1987).

Em face das considerações anteriores, portanto, a proposta deste estudo abrange as perspectivas de integração e diferenciação, com base no nível de consenso de valores e crenças, definindo como preocupação a organização e os possíveis subgrupos no seu interior. Como se ressaltou acima, tal abordagem deve permitir compreender processos adaptativos, desencadeados à medida que as organizações se defrontam com ambientes instáveis e crescentemente restritivos, complementada, entretanto, com o entendimento de dependências de poder que norteiam as ações organizacionais, à medida que determinam a aceitação de certas manifestações simbólicas e a rejeição de outras, no intuito de manutenção ou de mudança das estruturas organizacionalmente estabelecidas.

DEPENDÊNCIAS DE PODER

A noção de poder, como a de cultura organizacional, está sujeita a uma ampla variedade de abordagens, muitas vezes conflitantes no seu entendimento tanto da categoria analítica como da sua manifestação nos diversos grupos sociais, com especial atenção às organizações modernas. Contudo tanto estudos da sociologia clássica quanto da teoria gerencial mais recente concordam que disputas de poder (ou a ausência delas) têm significativo impacto na determinação dos processos desencadeados em tais organizações (Scott, 1992) à medida que

indivíduos ou grupos com idéias e interesses divergentes (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980) se confrontam, a partir da definição de tais processos, no intuito de manutenção ou de modificação das posições estabelecidas, convertendo-as, em última instância, em arenas políticas, onde "... as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente" (Morgan, 1996, p. 152).

Para Weber (1964) o poder é a capacidade de impor a própria vontade a outro ou outros agentes sociais, conduzindo a relação social de forma que esses outros agentes ajam de acordo com a vontade do primeiro, ainda que exista resistência. Esse entendimento implica, portanto, uma concepção negativa ou, de forma mais exata, uma concepção assimétrica do poder, à medida que a relação social em que ele se manifesta seja relação de desigualdade entre os agentes envolvidos, implicadas nessa noção as estruturas pelas quais certos interesses acabam dominados (Hardy e Clegg, 1996).

Em extensão, Weber (1964) qualifica como sociologicamente amorfo o poder, visto que qualquer qualidade humana imaginável lhe pode servir como fundamento, uma vez que pode ser a base que conduz alguém à "posição de impor sua vontade em uma situação dada" (p. 43). Por outro lado, salienta aquele autor, o conceito de dominação é mais preciso, significando "a probabilidade de que uma ordem seja obedecida" (Weber, 1964, p. 43). Em termos organizacionais, portanto, as estruturas existentes devem, na perspectiva weberiana, ser entendidas como estruturas de dominação, e qualquer divergência em relação a elas constitui resistência à dominação (Hardy e Clegg, 1996).

Para Hardy e Clegg (1996) os estudos desenvolvidos por pensadores gerenciais divergem significativamente da perspectiva weberiana, no sentido em que comumente identificam o poder com estruturas não de dominação, como aquela, mas sim com estruturas de autoridade legítima. Contudo a legitimidade, em tais trabalhos, seria definida em termos que remetem à organização, implicando suposto conjunto de necessidades organizacionais contra o qual os interesses de grupos particulares na organização se manifestariam, resultando em que tal poder, assim manifesto, seria caracterizado como esforço contra as estruturas legítimas da organização e, conseqüentemente, contra os seus objetivos.

Nessa perspectiva, Mintzberg (1985) qualifica o comportamento político que freqüentemente domina as organizações, como essencialmente conflitivo e resultando em divisão, visto que se caracteriza como a postura de indivíduos e grupos particulares contra a autoridade, a ideologia e o sistema de conhecimento ou experiência técnica aceitos na organização. Assim, o poder dessa forma manifesto "... é tecnicamente ilegítimo [...] não é nem formalmente autorizado, nem amplamente aceito, nem oficialmente certificado. [Resulta em que] encoraja processos grupais que beneficiam interesses paroquiais às expensas das necessidades da organização de forma mais ampla" (Mintzberg, 1985, p. 134).

Para Hardy e Clegg (1996) a falha fundamental da perspectiva gerencial é não reconhecer que a determinação do que freqüentemente é atribuído à organização se dá a partir de elites organizacionais, que buscam, como qualquer outro grupo, defender ou estabelecer seus interesses ao determinar as ações organizacionais. Assim, ao defenderem-se supostas necessidades organizacionais, como de uma "entidade" acima de interesses inferiores que se digladiariam na arena política, termina-se por legitimar os interesses de grupos dominantes na organização.

Notadamente concordando com a perspectiva weberiana, Lukes (1980, p. 23) conceitua poder como a capacidade segundo a qual "... A exerce poder sobre B, quando A afeta B de modo contrário aos interesses de B". Novamente é latente o caráter assimétrico atribuído ao fenômeno e, conforme destaca o próprio autor, a noção de que o poder se manifesta em determinada relação entre atores sociais, e não como característica inerente a qualquer indivíduo independentemente de seu contexto. Tal distinção repousa no entendimento de "poder sobre" no primeiro caso, porque é exercido sobre pessoas no processo de interação que entre elas se dá quando socialmente se relacionando, e não na noção de "poder de" ou "poder para", no segundo caso, quando o entendimento aponta para relações institucionalizadas que concederiam poder independentemente dos processos interativos (Lukes, 1980; Fincham, 1992).

Morgan (1996) também aponta essa distinção, na literatura especializada, entre concepções de "poder sobre" e "poder para", sugerindo que a primeira forma de entender poder implica a compreensão de relações sociais marcadamente

caracterizadas por dependência entre os agentes envolvidos. Já autores que defendem a segunda forma de abordagem detêm-se em analisar forças históricas determinantes das condições em que o poder presentemente se apresenta, em termos organizacionais, principalmente pela identificação de fontes de onde se origina o poder atual de indivíduos e grupos.

Na distinção que traça entre poder, influência e autoridade, Lukes (1980) oferece o conflito de interesses como categoria essencial ao poder. Na percepção daquele autor, mesmo quando o conflito é apenas latente nas relações sociais, ou ainda quando ele não ocorre de forma aparente, não se pode pressupor que o poder aí esteja ausente, justamente porque "... isto significa ignorar o ponto crucial, que o uso mais efetivo e insidioso do poder consiste em evitar que tal conflito antes de mais nada emerja" (Lukes, 1980, p. 19).

Desta forma, entender o conteúdo político presente no contexto das relações sociais, especialmente com respeito ao uso do poder, implica a aceitação de diferentes interesses, bem como diferentes valores, que constituem a base para a ação ou inação de indivíduos ou grupos, na busca por afetar, de forma significativa, pensamentos e ações de outros indivíduos ou grupos (Lukes, 1980). Nesse sentido, "[a] organização, enquanto coalizão de pessoas que possuem interesses diferentes, é uma coalizão com múltiplos objetivos" (Morgan, 1996, p. 158).

O enfoque sobre interesses como essencial para o entendimento dos processos que conduzem a coalizões ou a divergências nas organizações é também defendido por Giddens (1978, p. 17 - *italico no original*) para quem o poder se refere, em seu sentido mais geral, "... à *capacidade transformadora* da ação humana", porquanto implica a capacidade de o agente social mobilizar recursos que constituam meios necessários para o alcance dos resultados pretendidos com determinada ação. Decorre, portanto, como salienta o autor, que significa a possibilidade que tem o agente de intervir em determinados acontecimentos de forma que altere o seu curso, atuando como intermediário entre resultados desejados e resultados verdadeiramente efetivados no curso da ação.

Em sentido mais restrito, por outro lado, o poder é conceituado por Giddens (1978, p. 118 - *italico no original*) como "... a capacidade de garantir os resultados

quando a realização destes resultados depende da atuação dos *outros*". Essa concepção relativa de poder enquanto habilidade de garantir a atuação de outros de forma que coincida com as expectativas do agente social, proporcionando o alcance dos resultados por este esperados, coincide com a perspectiva de "poder sobre", isto é, derivado das relações sociais estabelecidas pelos agentes, bem como com a perspectiva weberiana de poder como dominação. Contudo, ressalta Giddens (1978), o poder nem sempre implica a existência de conflito, porque, conforme também já se salientou, mesmo quando a relação social se dá de forma consensual, ele estará presente.

O conceito de interesse, por sua vez, é que, na perspectiva de Giddens (1978), está implicado no entendimento de conflito e solidariedade nas relações sociais. Dessa forma, o entendimento daquele autor é que, mesmo que os interesses expressos em determinada relação social coincidam, o poder estará nela presente (ainda que não haja, em tal caso, conflito, mas solidariedade ou coesão). Já quando houver conflito, esse se dará inescapavelmente a partir de interesses divergentes. Nesse sentido é que se deve entender interesses, no contexto organizacional, como fator de aceitação ou resistência a mudanças, porquanto refletem esforços para se preservar ou ampliar áreas de importância ou, mais concretamente, posições que se desejam proteger ou conquistar (Morgan, 1996).

Nesse sentido afirmam Hickson et al. (1990) que as decisões efetuadas nas organizações são tomadas com bases mais do que puramente técnicas, constituindo arenas de disputa entre interesses, sugerindo que é o poder de cada agente envolvido na decisão, indivíduo ou grupo, que determinará a extensão em que os seus interesses estarão contemplados naquela decisão.

Em extensão, Hickson et al. (1990) relacionam interesses com os valores expressos, entendendo tal relação como de legitimação do que qualificam "interesses materiais" por meio dos valores esposados. Também Watson (1982) concorda com tal raciocínio, sugerindo que, enquanto se unem para defender interesses comuns, os membros de determinado grupo na organização elaboram ou formulam idéias que facilitam tal mobilização, legitimando as ações do grupo, na busca pela satisfação dos seus interesses, em face dos agentes internos ou externos ao grupo.

Para Provis (1996) tanto interesses quanto valores expressos podem atuar como elementos de união ou divisão entre grupos ou mesmo dentro de grupos sociais. Assim, sugere aquele autor que os conflitos podem dar-se no nível dos interesses ou possuírem dimensão mais profunda, conforme ele qualifica, uma origem normativa a partir de divergências de valores.

Como corolário, valores são percebidos como tendo mais amplo e profundo efeito sobre o comportamento do que os interesses e, portanto, conflitos que tenham como base apenas os interesses dos indivíduos envolvidos, expressos em divergências quanto à forma de se agir perante determinada ameaça, tendem a ser mais facilmente resolvidos do que conflitos que envolvam divergências de valores.

Ainda para Provis (1996) a distinção entre ambas as categorias se dá basicamente a partir do caráter público que o autor atribui aos valores, isto é, assumindo como critério de avaliação que na perspectiva de quem o sustenta deveria ser extensivo a todos os indivíduos. Já os interesses corresponderiam a “escolhas individuais” (Provis, 1996, p. 479) que explicariam as ações tomadas em termos de propósitos particulares. Apesar do seu caráter estritamente individual, certos grupos podem compartilhar determinados interesses, assim como compartilham valores, constituindo, naquele caso, o que o autor chama de grupos de interesse.

Também para Hinings e Greenwood (1988) interesses, bem como valores, têm a propriedade de atuar como forças que impulsionam mudanças ou resultam em inércia nas organizações. Conforme sugerem os autores, a ação organizacional tomada a partir da interpretação que se tem do contexto ambiental não se dá somente com base nos valores esposados. As escolhas estratégicas que emergem desse processo incluem também os interesses daqueles grupos que sustentam o poder na organização, e que conseguem de forma mais contundente sustentar a sua interpretação do ambiente, sendo interesses relacionados ao impulso para sustentar ou aumentar o acesso a recursos escassos e, portanto, valorizados no âmbito organizacional. Tal entendimento aponta para interesses como sendo estreitamente relacionados a necessidades reais ou potenciais (FGV, 1986) que, em conjunto com os valores esposados, influenciam as ações de indivíduos e grupos no interior da organização.

Os conflitos organizacionais, tanto com o objetivo de defender ou de fazer emergir valores como para sustentar interesses são resolvidos, segundo Hinings e Greenwood (1988, p. 56) mediante as relações de poder e dominação, ou as dependências de poder, que habilitam membros ou mesmo grupos organizacionais a "... constituírem e recriarem a estrutura organizacional de acordo com suas preferências", poder este que se estabelece a partir da capacidade de mobilizar recursos materiais e estruturais para alcançar os resultados propostos para a organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

O entendimento da mudança ou inércia organizacionais passa, portanto, pela compreensão da capacidade de grupos e indivíduos em expressar e impor seus significados e seus interesses, à medida que a organização estabelece seus objetivos, ao mesmo tempo que implica também a capacidade de tais grupos ou indivíduos mobilizarem recursos que permitam a ação organizacional em direção a tais objetivos, resultando em situação onde a estrutura de distribuição da força produtiva, de materiais, verbas, informação e habilidades, em determinado momento da vida organizacional, refletirá o esforço daqueles que detêm o poder na organização para facilitar a manifestação e legitimação de seus valores e interesses (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

CULTURA ORGANIZACIONAL, DEPENDÊNCIAS DE PODER E ADAPTAÇÃO AMBIENTAL

Enquanto unidades semi-autônomas, pode-se esperar que unidades departamentais em universidades públicas desenvolvam potencialmente diferentes posturas de relacionamento com seu contexto ambiental. O que se defende neste trabalho é que, com base nessas diferentes posturas, as manifestações simbólicas e de poder exerçam papel essencial.

Nesse sentido, sugerem Trice e Beyer (1993) que, ao responderem ao ambiente com que têm de se relacionar, os membros de organizações e, em decorrência, as próprias organizações, apresentam "... considerável discrepância entre o que realmente está no ambiente e como eles o vêem e o ordenam" (p. 307).

Isso decorre do fato de as percepções e a consciência dos fatores ambientais que formam o seu contexto serem "... filtrados através de crenças e valores" individuais (p. 307⁷), gerando tais discrepâncias que podem conduzir a situações em que a organização e, possivelmente, diferentes unidades dentro dela adotam ações que não correspondem às reais ameaças ou oportunidades presentes no seu contexto.

Da mesma forma Enz (1986) sugere que valores organizacionais desempenham função de permitir a interpretação do ambiente e a definição de quais problemas são realmente críticos no contexto da organização, desencadeando, assim, os processos de definição ou ordenamento desse ambiente que vão guiar, em última instância, as ações organizacionais. Em termos mais específicos, "... valores servem como o filtro que permite examinar o ambiente e decidir sobre ações" (Enz, 1986, p. 17⁷). Nota-se, porém, que diferentes configurações de poder nas organizações implicam que perspectivas e interpretações diversas predominarão conforme o poder que possuam aqueles que as sustentam. Assim, nem todas as manifestações simbólicas terão o mesmo impacto nos processos de manutenção ou mudança organizacionais (Hinings e Greenwood, 1988).

Neste sentido, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) propõem que ações organizacionais têm como base não o amplo contexto ambiental externo, mas fatores "... seletivamente focalizados" (p. 148), reconhecidos a partir da percepção e interpretação dos atores organizacionais que, por sua vez, são possíveis com base no conjunto de significados **predominante** na organização, o que pode explicar, segundo Greenwood e Hinings (1996), a variação de reações organizacionais em face de um mesmo contexto ambiental e mesmo diferentes respostas, e o ritmo dessas respostas, perante contextos aparentemente similares. Dado que nem todas as subunidades de uma organização compartilham, uniformemente, os mesmo valores (Enz, 1986), pode-se supor, igualmente, que tais ações poderão divergir entre várias unidades, na base de diferentes percepções e diferentes estruturas de poder entre seus membros, quando estas tiverem relativa autonomia para tanto. Não é redundante lembrar que a abordagem de ambiente organizacional saliente nas análises aqui oferecidas tem como base o conceito de ambiente ordenado, proposto por Weick (1973).

No concernente à configuração cultural, por outro lado, aparentemente há maior dificuldade em se proporem relações com o fenômeno da adaptação organizacional. Em termos de estudos dessa natureza, destacam-se aqueles desenvolvidos sob a perspectiva de Cultura Corporativa que, segundo Smircich (1983) propõe à cultura funções de mecanismo regulatório-adaptativo da organização em relação ao seu ambiente.

Nessa linha, a ênfase principal vem sendo identificar a relação entre as manifestações culturais e o desempenho, principalmente econômico, em organizações, sendo as chamadas “culturas fortes”, isto é, o alto compartilhamento de idéias e valores, identificadas como sinônimo de desempenho excelente, à medida que tal configuração permitiria o alinhamento de metas (“os empregados tendem a dançar conforme a música”), a criação de motivação e a geração de estrutura informal de controle sobre os membros da organização (Kotter e Heskett, 1994; ver também Wilkins e Ouichi, 1983). Essa força ou integração permitiria que os membros caminhassem “... na mesma direção [por meio de] regras não escritas e entendimentos compartilhados” (Kotter e Heskett, 1994, p. 18).

Também para Schein (1992) a capacidade de organizações se adaptarem a pressões externas repousa no sucesso obtido em alcançar integração interna, concebida como consenso em fatores essenciais à sua postura estratégica: missão central, tarefa principal, funções latentes e manifestas.

Outras vantagens sugeridas como resultado de integração cultural seriam: entusiasmo em busca de objetivos comuns (McDonald, 1991) e benefícios cognitivos, como alívio de ansiedades, que resultam de conflitos internos dos indivíduos, quando estes têm de se relacionar com situações desconhecidas e inesperadas, o que pode ser amenizado por interpretações e explicações unificadas da realidade (Barley, 1991).

O pressuposto da “cultura forte”, portanto, caracteriza-se pela defesa de amplo consenso de valores e entendimentos como uma configuração “desejável” à cultura de qualquer organização, em qualquer situação, à medida que permitiria a promoção de sentimentos de lealdade e comprometimento entre os membros e, em conseqüência, aumento de produtividade ou, em outra dimensão, melhor

adequação a demandas que cumpre à organização atender para poder sobreviver e desenvolver-se (Martin, 1992; Frost et al., 1991).

A proposta que se evidencia dessas perspectivas é, segundo Frost et al. (1991, p. 12), que "... uma cultura integrada [com base, principalmente, no nível de consenso interno] é a chave para a produtividade" e efetividade organizacionais.

A função sugerida para o consenso cultural como requisito para a efetividade organizacional é, contudo, questionada, e mesmo negada, em vários estudos desenvolvidos sob outras perspectivas analíticas que não a de Cultura Corporativa. Assim, alguns pesquisadores, ainda que não negando o aumento da efetividade organizacional por meio de alto consenso cultural, questionam a ética de tais esforços, à medida que tal efetividade ou mesmo o melhor desempenho da organização resulta, normalmente, em ganho para alguns grupos dominantes, em detrimento de outros sobre os quais se projetam as expectativas de maior comprometimento, de lealdade, de entusiasmo e esforço (Martin, 1992; Van Maanen e Barley, 1985). Ressalta-se ainda que geralmente de tais grupos dominantes não é esperado o mesmo consenso cultural, como sugere o estudo de Smircich e Morgan (1982).

Outros estudos, porém, avançam no sentido de questionar o pressuposto de que baixo consenso constituiria barreira à efetividade, pelo menos em certos casos. Isto porque movimentos contraculturais ou certo dissenso entre subgrupos, em uma organização, seriam a oportunidade para manifestação de comportamentos criativos, que se distinguiriam de padrões burocráticos dominantes e permitiriam superá-los, em aspectos nos quais tais padrões podem constituir entraves para a efetividade, conforme sugere Martin (1992). A mesma autora sugere também que a existência de diferentes subculturas, com diferentes percepções e interpretações, permitiria à organização relacionar-se melhor com ambientes fragmentados e compostos por vários segmentos muitas vezes conflitantes em suas demandas. Conclui, assim, a partir de vários estudos realizados sob a perspectiva cultural de diferenciação, que as diferenças e conflitos em organizações podem ser potencialmente construtivos. Dentre esses estudos destacam-se os de Enz, para quem alta congruência de valores (ou, o consenso de valores de grupos na organização em relação aos valores do grupo dirigente) pode explicar por que

algumas organizações "... não se adaptam, pelo menos no curto prazo, a fatores críticos no ambiente "(Enz, 1988, p. 286"); para a mesma autora, ainda, o esforço para "... desenvolver um forte conjunto de valores [isto é, integração cultural] pode levar à estagnação e inflexibilidade" da organização (Enz, 1986, p. 23), sugerindo que a imposição de valores (e não o seu desenvolvimento espontâneo) pode resultar em dificuldades de adaptação e, conseqüentemente, ao insucesso organizacional.

Já Greenwood e Hinings (1996) sugerem que a diversidade da força produtiva, resultante de crescente especialização, e a diferenciação estrutural, são características cada vez mais evidentes das organizações que se inserem em contextos desafiadores, especialmente (ressaltam os autores) com relação a mercados competitivos e restrições de recursos. O resultado de tais fatores é a fragmentação organizacional com a possibilidade de incremento das ações competitivas por parte da organização em face do seu contexto. Tal perspectiva, como se pode notar, questiona o pressuposto da integração cultural conforme sugerido pelo paradigma da "cultura forte", indicando uma tendência social oposta: o que se espera é que organizações enfrentem contexto crescentemente fragmentado e, posto isso, esperar que elas sustentem integração interna nos moldes comumente propostos parece pouco viável, se não disfuncional.

O que se pode concluir, portanto, perante essas posturas confrontantes, é que, de uma forma ou de outra, as manifestações simbólicas, compartilhadas por membros de organizações, são importantes para a definição dos seus processos internos e podem interferir no seu desenvolvimento. Da mesma forma, em relação às dependências de poder pode-se esperar impacto naqueles processos, à medida que norteiam, em interação com valores e crenças, as preferências em relação à ação organizacional, no sentido de manutenção ou alteração das circunstâncias e estruturas vigentes.

Foram analisadas à luz das teorias existentes as categorias envolvidas neste estudo; passamos, na seção seguinte, às considerações concernentes à sua operacionalização, a partir da exposição da proposta de metodologia que deverá nortear essa pesquisa na busca empírica por respostas ao problema que se propõe estudar.

3. METODOLOGIA

A pesquisa científica, além de embasada nos conhecimentos já desenvolvidos a respeito do tema na literatura especializada, deve ser conduzida a partir de metodologia coerente, que permita alcançar os objetivos do estudo.

Assim, com base no referencial teórico-empírico apresentado na seção precedente, o problema de pesquisa proposto neste estudo foi abordado a partir dos procedimentos metodológicos descritos a seguir, que permitiram verificar as relações entre as categorias analíticas em evidência.

ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Perguntas de Pesquisa

Partindo-se do pressuposto de que as várias unidades de uma organização ou instituição são diferentemente impactadas por pressões ou mudanças ambientais (Scott, 1992; Leitão, 1990) e que, no caso de instituições universitárias, cujos departamentos podem ser considerados unidades semi-autônomas, esse diferente impacto pode gerar diferentes tipos de reação, intermediadas tais reações, por sua vez, por diferentes conjuntos de valores e crenças (Segatto e Sbragia, 1996; Trice e Beyer, 1993) e interesses (Morgan 1996), este estudo buscou responder às seguintes perguntas:

- Quais valores, crenças e interesses predominaram nas unidades departamentais da UEM, quando a reação foi de adaptação-diversificação?
- Quais valores, crenças e interesses predominaram nas unidades departamentais da UEM, quando a reação foi de adaptação-manutenção?
- Qual a configuração cultural das unidades departamentais da UEM, quando a reação foi de adaptação-diversificação?

- Qual a configuração cultural das unidades departamentais da UEM, quando a reação foi de adaptação-manutenção?
- Identifica-se algum padrão de relação entre cultura organizacional, dependências de poder e tipo de reação nas unidades departamentais da UEM?

Apresentação das Categorias Analíticas

Cultura Organizacional	Reação à Restrição Ambiental
Conteúdo: Crenças e Valores	Adaptação-diversificação
Configuração: Integração ou Diferenciação	Adaptação-manutenção
Dependências de Poder	
Interesses	

Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

1. Cultura Organizacional:

DC: aspectos simbólicos que se manifestam no contexto organizacional, construídos e compartilhados pelos membros de uma organização para dar sentido e permitir a interpretação da realidade.

Em termos desta pesquisa, a cultura organizacional foi abordada a partir do seu conteúdo e da sua configuração. O conteúdo da cultura foi operacionalizado a partir dos seguintes indicadores:

- **Valores**

DC: padrões ou julgamentos apresentados de forma racionalizada e que apontam para estados ou processos considerados preferíveis ou desejáveis

enquanto meios e fins ou cursos de ação em direção a determinados objetivos, expressando, assim, a idéia de como deve ou deveria ser a realidade (Boudon e Bourricaud, 1993; Enz, 1988; Myrdal, 1965).

DO: preferências manifestadas ou declaradas pelos docentes em relação à postura adotada nas respectivas unidades departamentais em resposta à restrição de verbas provenientes do Estado.

- **Crenças**

DC: assentimentos ou adesão quanto à veracidade de determinada proposição que pode ou não ser justificada, porque possui fundamento tanto intelectual quanto emocional (Abbagnano, 1970; Fairchild, 1968). Expressa a idéia de como a realidade de fato é ou foi (Myrdal, 1965). São situadas no nível de pressupostos básicos (Schein, 1991) e, como tais, normalmente introjetadas como verdades inquestionáveis.

DO: declarações fornecidas pelos docentes no sentido de explicar a postura adotada nas respectivas unidades departamentais em resposta à restrição de verbas provenientes do Estado ou explicar suas preferências em relação a possíveis encaminhamentos quanto à questão. Partindo-se do entendimento de crenças enquanto manifestações profundamente introjetadas e, assim, evidentes para qualquer um, do ponto de vista de quem as expressa (Schein, 1991), o presente estudo só estabeleceu distinção entre crenças e valores quando isto foi possível, uma vez que o grau de consciência dos indivíduos, em relação às preferências expressas, nem sempre pode ser objetivamente determinado.

Já a configuração da cultura foi operacionalizada por intermédio do grau de consenso dos valores e crenças, e de congruência dessas manifestações, nas unidades departamentais estudadas. A partir dessas dimensões, buscou-se identificar duas diferentes configurações:

- **Integração**

DC: amplo consenso em torno das manifestações culturais, compartilhadas e entendidas de forma semelhante, através de toda a organização (Martin, 1992; Frost et al., 1991).

DO: a configuração foi considerada integrada quando a análise dos dados apontou para o compartilhamento de valores e crenças entre os docentes pesquisados em cada unidade departamental, permitindo afirmar a existência de consenso.

- **Diferenciação**

DC: as manifestações culturais são consensuais somente no nível de subgrupos, originando subculturas que podem coexistir em harmonia, em conflito, ou mesmo serem indiferentes umas às outras (Martin, 1992; Frost et al., 1991).

DO: a configuração foi considerada diferenciada quando a análise dos dados apontou para diferentes conjuntos de valores e crenças em diferentes grupos de docentes em cada unidade departamental, podendo-se identificar incongruências entre aquelas manifestações.

2. Dependências de Poder

DC: as interações organizacionais que se constituem em relações de poder e dominação e capacitam certos membros a influenciar a ação de outros, no sentido de legitimar as suas preferências em termos de resultados, ou as preferências compartilhadas em determinado grupo, e possibilitar o alcance desses resultados (Hinings e Greenwood, 1988; Giddens, 1978). Neste estudo, as dependências de poder são analisadas com base em interesses.

- **Interesses**

DC: expressam necessidades reais ou potenciais que, em termos organizacionais, se vinculam à aquisição ou manutenção de recursos para o alcance dos resultados objetivados por indivíduos ou grupos,

interferindo, desta forma, juntamente com os valores e crenças compartilhados, nas ações individuais ou coletivas (Hinings e Greenwood, 1988; FGV, 1986).

DO: consideraram-se interesses, neste estudo, as necessidades expressas pelos docentes em relação à configuração ambiental vivenciada nas unidades departamentais e em relação às ações nelas delineadas com base nessa percepção.

3. Reação à Restrição Ambiental

DC: ações implementadas em resposta a pressões do ambiente sobre a organização; são, assim, mudanças exigidas da organização em atendimento a demandas originadas de eventos contemporâneos: podem ser incrementais, quando são denominadas de adaptação; ou estratégicas, quando são denominadas de recriação. (Nadler e Tushman, 1990).

- **Adaptação-diversificação**

DC: reação caracterizada por comportamento de busca externa ou interna à organização por novos recursos ou outros meios que possibilitem responder às novas pressões do contexto ambiental.

DO: adaptação-diversificação caracterizou-se, neste estudo, a partir da identificação de procedimentos implementados pelas unidades departamentais em direção à abertura de possíveis canais alternativos e suplementares de financiamento, em termos de substituição ou compensação da fonte tradicional por outras fontes não estatais (extensão à comunidade com pagamento de taxas; prestação de serviços externos; cursos remunerados de pós-graduação; projetos com financiamento de organizações privadas; convênios com organizações privadas), evidenciado esse procedimento por meio do montante de recursos captados, nos anos de 1996 e 1997, pelas próprias unidades departamentais (Fonte 50 - **Anexo C**)

- **Adaptação-manutenção**

DC: reação caracterizada por comportamento de contenções e restrições internas que permitam sobreviver no ambiente.

DO: adaptação-manutenção foi caracterizada quando não houve identificação, nas unidades departamentais, de esforços no sentido de busca de fontes alternativas de financiamento, evidenciada pelo montante de recursos captados, nos anos de 1996 e 1997, pelas próprias unidades departamentais (Fonte 50 - **Anexo C**).

Definição de Outros Termos Relevantes

- **Restrição Ambiental**

Fatores adversos percebidos nas dimensões tecnológica, social, político/legal, competitiva, estrutural ou econômica, que compõem o contexto externo de uma organização e revertem-se em oportunidades ou barreiras à sua atuação (Shirley, Peters e El-Ansary, 1981). Em termos deste estudo, restrição ambiental corresponderá à escassez de verbas para custeio e manutenção da universidade, destinadas pelo Governo Estadual.

- **Consenso Cultural**

Compartilhamento de crenças, de 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).

- **Congruência**

Compartilhamento de crenças, de idéias e valores, entre grupos na organização, que convergem para percepções comuns com relação a objetivos e cursos de ação considerados preferíveis para a organização (Enz, 1986).

- **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, serão distintos cinco grupos dentro de cada unidade departamental selecionada: Grupo administrativo; Professores com Dedicção Exclusiva; Professores Efetivos com Carga Horária Plena (T-40); Professores Efetivos com Carga Horária Parcial (T-24, T-12, T-09); e Professores Colaboradores. Os critérios para essa distinção, como se observa, são a posição hierárquica ocupada na unidade departamental, o regime de trabalho e a carga horária exercida pelo docente na instituição pesquisada.

- **Subculturas**

“Conjunto de membros da organização que interagem regularmente; que identificam a si próprios como grupo distinto dentro da organização; que compartilham um conjunto de problemas definidos de forma comum a todos, e desempenham ações rotineiras com base em entendimentos coletivos e únicos ao grupo” (Van Maanen e Barley, 1985, p. 38).

- **Unidades Departamentais**

Departamentos didáticos responsáveis pelo desenvolvimento efetivo das atividades principais da universidade: além do ensino, também a pesquisa e extensão. É a menor unidade na estrutura das instituições de ensino superior paranaense.

- **Grupo Administrativo (GA)**

Composto por professores que ocupem cargo de chefe, vice-chefe, representantes dos departamentos nos conselhos superiores, coordenadores e vice-coordenadores de colegiado de curso.

- **Professor com Dedicção Exclusiva (TIDE)**

Compreende professores aprovados em concurso público, que trabalham em tempo integral na instituição (40 horas semanais), e obrigatoriamente sem vínculo empregatício com outras organizações.

- **Professor Efetivo com Carga Horária Plena (T-40)**

Compreende professores aprovados em concurso público, que trabalham em tempo integral na instituição (40 horas semanais), com vínculo empregatício com outras organizações ou sem ele.

- **Professor Efetivo com Carga Horária Parcial e Colaboradores (T-Parcial)**

Compreende professores aprovados em concurso público, que trabalham em tempo parcial na instituição (24, 12 ou 9 horas semanais) ou, no caso de colaboradores, professores aprovados em seleção pública e contratados por prazo determinado para lecionarem na instituição.

- **Pesquisa**

A construção e reconstrução do conhecimento e sua aplicação, no sentido de intervenção na realidade (Demo, 1994).

- **Ensino**

A transmissão ou divulgação do conhecimento, especificamente, no âmbito deste estudo, quando se dá por meio de cursos ofertados de forma regular e a partir de currículos formalmente estabelecidos.

- **Extensão**

Exercício de divulgação do conhecimento, construído, reconstruído ou meramente reproduzido pelas instituições de ensino superior, e de cultura, à comunidade de forma geral, isto é, além do escopo da chamada comunidade acadêmica: docentes, técnico-administrativos e alunos (Reis, 1992; Demo, 1994). Quando implica

intervenção na realidade social, a extensão é peculiarmente denominada prestação de serviços.

- **Prestação de Serviços**

Atividade de extensão relacionada à intervenção em algum aspecto da realidade social na comunidade em que se insere a instituição de ensino superior, que se pode dar por meio de “assistência educacional, jurídica, administrativa, técnica rural ou de saúde” (Reis, 1992, p. 67), dentre outras possíveis.

DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

População e Amostragem

A análise preliminar das unidades departamentais da Instituição, em relação à sua dependência de verbas para o desenvolvimento das suas atividades básicas (ensino, pesquisa e extensão) e dos projetos pedagógicos dos vários cursos de graduação desenvolvidos por essas unidades, permitiu constatar que essa dependência é maior naquelas unidades em que o desenvolvimento dessas atividades, principalmente o ensino, exige a utilização de equipamentos, materiais, reagentes e produtos químicos, enfim incorre em custos que se renovam constantemente.

Por exemplo, no projeto pedagógico do curso de Engenharia Química pôde-se verificar que a Resolução nº 48/76, de 27 de abril de 1976, do Conselho Federal de Educação estipula, entre outras exigências, que a matéria Química Analítica, obrigatória no curso, “[...] incluirá: Métodos Analíticos, Qualitativos e Quantitativos, incluindo Análise Instrumental. Atividades de laboratório no mínimo de 60 horas” (UEM. Processo nº 01658/91 - Currículo do Curso de Engenharia Química, p. 68 - grifo nosso). Com relação à matéria de Química Industrial, “[...] incluirá: Obtenção, Composição, Propriedades e Aplicações dos Principais Produtos Químicos de Uso ou Produção Industrial” (UEM. Processo nº 01658/91 - Currículo do Curso de Engenharia Química, p. 69).

Com essas características, portanto, identificaram-se os departamentos agregados em quatro Centros na Universidade Estadual de Maringá: o Centro de Tecnologia (CTC), o Centro de Ciências Biológicas (CCB), o Centro de Ciências da Saúde (CCS) e o Centro de Ciências Agrárias (CCA). Esses departamentos são: Departamentos de Engenharia Civil, de Engenharia Química, e de Informática (CTC); Departamentos de Biologia, de Biologia Celular e Genética, de Ciências Morfofisiológicas e de Bioquímica (CCB); Departamentos de Análises Clínicas, de Educação Física, de Odontologia, de Enfermagem, de Farmácia e Farmacologia e de Medicina (CCS); Departamentos de Zootecnia e de Agronomia (CCA). Os Departamentos de Química e de Física, agregados no Centro de Ciências Exatas (CCE), também foram incluídos nesse conjunto.

A partir dessa constatação, a amostra do presente estudo foi estabelecida em três etapas:

Na primeira, foram escolhidos, por amostragem proposital (Selltiz, 1987), dois departamentos entre aqueles acima mencionados, com alta necessidade de verbas para manutenção da atividade de ensino neles desenvolvida. Esses departamentos foram escolhidos mediante a identificação da sua reação à diminuição de verbas, tendo sido apontado um departamento com reação de diversificação e outro com reação de manutenção. Pelo mesmo processo, foram escolhidos outros três departamentos, entre aqueles que demonstram menor necessidade de verbas para a manutenção de suas atividades (os departamentos agregados nos Centros de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCH - e de Estudos Sócio-Econômicos - CSE, além dos Departamentos de Matemática e de Estatística, agregados no Centro de Ciências Exatas - CCE).

Com base nos valores constantes do **Anexo C** (Fonte 50), portanto, é que essas unidades foram selecionadas.

No processo de análise dos montantes e escolha dos departamentos, desconsideraram-se grandes projetos existentes na Universidade, como Biotério (pesquisas na área de Ictiologia) e Fazenda Experimental, que são desenvolvidos por vários departamentos simultaneamente. Não foram consultadas, também, as movimentações de recursos efetuadas pelos Centros (CCS, CCB, CCA, CSE e CTC). Tais setores movimentam recursos das unidades departamentais a eles

ligadas, mas os registros mantidos pela Universidade (Coordenadoria de Orçamento) não permitiram identificar com um mínimo de precisão, em muitos casos, a qual departamento correspondia determinada verba, quando era movimentada.

Diante da situação apontada no **Anexo C**, implementou-se a seleção dos departamentos que foram analisados neste estudo.

Inicialmente, obteve-se a seguinte configuração:

1) Departamentos com alta necessidade de recursos e cuja reação foi caracterizada como de adaptação-diversificação: DFI, DQI, DBQ, DAC E DFF;

2) Departamentos com menor necessidade de recursos e cuja reação foi caracterizada como de adaptação-diversificação: DMA, DTP, DGE E DAD;

3) Departamentos com alta necessidade de recursos e postura de adaptação-manutenção: DEQ, DBI, DBC E DMD;

4) Departamentos com menor necessidade de recursos e postura de adaptação-manutenção: DES, DCO, DDP e DPP.

Inicialmente, foram desconsiderados departamentos cujo bom desempenho na captação de verbas se devia basicamente a um único e eventual projeto, como nos casos do DMA e DGE. No caso do DFF e principalmente do DAC, apesar de projetos ali existentes serem responsáveis por significativa parte dos recursos obtidos (projetos como a Farmácia Ensino e o Laboratório de Análises Clínicas), são projetos permanentes, cujo fluxo de verba depende também da atuação do departamento. Também, tais departamentos apresentaram variação nas fontes de recursos, além daqueles projetos.

No caso de DBI e DMD, optou-se por não selecioná-los justamente pelo fato que os poderia caracterizar: não apresentaram, no período abrangido, nenhum pedido de alteração orçamentária, isto é, qualquer movimentação além de verbas regularmente destinadas (custeio). Optou-se por não eleger nenhum deles pela possibilidade de o extremo em que se apresentam indicar antes possíveis exceções na sua situação do que propriamente adequação ao perfil necessário a este estudo.

Após tais considerações, a escolha seguiu-se da seguinte forma:

No primeiro caso (postura de diversificação), apontou-se o departamento com maior captação de verbas: o **DAC**;

No segundo caso (postura de diversificação), eliminados o DMA e DGE, resolveu-se incluir os dois departamentos restantes: **DTP** e **DAD**, pela relevância que a postura implicada nestes casos tinha para o estudo;

No terceiro caso (postura de manutenção), eliminados o DBI e o DMD, optou-se pelo departamento com menor captação: o **DEQ**;

No último caso (postura de manutenção), optou-se pelo departamento com menor valor captado: o **DDP**.

A população abrangida pela pesquisa, portanto, correspondeu ao corpo docente desses cinco departamentos selecionados, excluindo-se os docentes afastados das suas atividades por quaisquer razões, mesmo para capacitação docente.

Na segunda etapa, parte dessa população foi selecionada a partir de amostragem casual estratificada (Selltiz, 1987) com base no regime de trabalho docente na instituição: professores com dedicação exclusiva; professores efetivos com carga horária plena; professores efetivos com carga horária parcial e colaboradores, além do grupo administrativo, de cada unidade departamental; para o grupo administrativo, foi considerado, nos cinco casos, o chefe de departamento e, quando houve necessidade, mais um membro casualmente selecionado.

Como dois dos docentes amostrados (um no DTP e outro no DAC) não puderam ser contactados, realizou-se nova amostragem, dentro dos grupos respectivos, e escolheu-se, pelos mesmos critérios, dois outros docentes.

No caso do DEQ, como na primeira amostragem foram selecionados, no Grupo TIDE, três docentes (entre cinco) com menos de dois anos de atuação na Instituição, optou-se por fazer nova seleção, especificamente para aquele grupo, por considerar-se que os dados poderiam sofrer influência devido àquele fator. Na segunda amostragem, apenas um dos docentes selecionados podia-se incluir naquele perfil.

A Tabela 1, apresentada a seguir, indica como ficaram compostos os grupos amostrais, em relação ao número total de professores (exceto docentes afastados das suas atividades) nas cinco unidades departamentais.

TABELA 1 - Corpo docente e Grupos Amostrais em cinco unidades departamentais da UEM.

Grupo Amostral	Departamentos									
	DAD		DTP		DAC		DDP		DEQ	
	Total	Amostra	Total	Amostra	Total	Amostra	Total	Amostra	Total	Amostra
G.A.	5	1	6	2	4	1	4	1	6	2
TIDE	12	3	19	4	29	6	1	1	14	5
T-40	4	2	5	2	1	1	11	3	2	1
T-Parcial	11	3	8	2	10	2	7	2	-	-
TOTAL	32	9	38	10	44	10	23	7	22	8

Fonte: Elaborada pelo autor. O número de docentes em exercício é fornecido pela Relação dos Funcionários por Diretoria ou Centro Administrativo - referência CPR082 - emitido pela Diretoria de Pessoal/UEM, tendo sido consultado, para este estudo, o relatório referente ao mês de agosto de 1997.

Finalmente, terceira etapa incluiu todos os demais docentes do Departamento de Teoria e Prática da Educação - DTP, não amostrados na segunda etapa, dada a necessidade percebida, exclusivamente em relação àquele departamento, de complementar informações através de dados primários. A adoção, a seu tempo, do critério de regime de trabalho docente para definição dos subgrupos abordados na pesquisa justifica-se, conforme Van Maanen (1991), pelo fato de que atributos de recompensa e status tendem a conduzir, em princípio, à formação de grupos.

Delineamento da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa não experimental (Kerlinger, 1980), visto que não propõe a manipulação das variáveis em análise nem a designação aleatória dos sujeitos da pesquisa.

Como a intenção foi observar o fenômeno da reação a determinada configuração ambiental em mais de uma unidade departamental da Universidade Estadual de Maringá, o método que aqui se utiliza é o “estudo comparativo de casos” que, segundo Bruyne et al. (1991), permite estabelecer relações entre variáveis organizacionais, ou categorias analíticas, como é nosso caso, e verificar as condições em que tais relações se verificam.

Em termos da perspectiva de análise dos fenômenos implicados, este estudo apresenta delineamento transversal, uma vez que são investigadas as relações entre as categorias analíticas, em determinado momento do tempo. Para tratamento dos dados são empregados procedimentos descritivo-qualitativos. Para Richardson (1989) os procedimentos qualitativos são adequados à compreensão dos fenômenos sociais enquanto processos dinâmicos vividos por grupos de indivíduos, principalmente quando se procura interpretá-los a partir do significado que as pessoas lhes atribuem, conforme acrescentam Denzin e Lincoln (1994). Já a utilização de diversos procedimentos para capturar evidências que permitam a exploração científica de fenômenos sociais é defendida por Yin (1987), para quem essa possibilidade deve ser entendida como uma das grandes vantagens dos estudos de caso e, assim, imprescindível para o alcance dos objetivos de pesquisas que utilizam esse método.

O nível de análise da pesquisa é o organizacional, que implica abordar propriedades da organização (a Universidade) enquanto sistema social, e não o comportamento de indivíduos isolados no seu interior (Hofstede, Bond e Luk, 1993); a unidade de análise corresponde aos departamentos da instituição pesquisada.

Dados: Coleta e Tratamento

Coleta de Dados:

Os dados que foram coletados para esta pesquisa deveriam referir-se ao ambiente organizacional da Instituição, às posturas predominantes nas unidades departamentais, em face daquele ambiente, e ainda permitir a identificação das categorias analíticas pertinentes ao estudo, no contexto interno de cada unidade. Para tanto, lançou-se mão de dados primários e secundários que, em conjunto, permitiram as análises necessárias. Antes, contudo, que fossem acessados aqueles dados, foi solicitada à Reitoria da UEM, em ofício, liberação para a realização da pesquisa, o que foi concedido após esclarecimentos complementares sobre quais dados seriam necessários e quais setores deveriam ser contactados. Por intermédio do Chefe de Gabinete da Reitoria, fez-se circular entre as Pró-Reitorias da Universidade o ofício encaminhado pelo pesquisador, com a autorização fornecida pela Reitoria para acesso aos documentos que fossem necessários.

a) Dados secundários

Em face das necessidades peculiares deste estudo, fontes de dados secundários foram abordadas antes que se pudessem acessar os dados primários. Para tanto foram acessados, nos meses de agosto e setembro de 1997, relatórios, arquivos e publicações gerais emitidos pelos órgãos superiores da Universidade, principalmente pelas suas pró-reitorias. Essas fontes forneceram dados que permitiram identificar o tipo de reação, de diversificação ou manutenção, nas unidades departamentais da Instituição e, assim, promover a seleção daquelas unidades que seriam analisadas, conforme os parâmetros anteriormente estabelecidos para tanto. Também esses dados permitiram a análise das restrições financeiras características do contexto ambiental da Instituição, conforme se analisa neste estudo. A principal dificuldade encontrada na coleta desses dados referiu-se à aparente relutância inicial, em um dos setores da administração

universitária, em permitir acesso aos documentos que forneceriam dados relativos à movimentação de recursos de Fonte 50 (recursos captados pelas unidades departamentais), isto é, que permitiriam a identificação das unidades que seriam estudadas. Após esclarecimentos complementares e nova solicitação formal, efetuada pelo pesquisador ao chefe daquele setor por meio de ofício, foi liberada a consulta àqueles documentos.

Outras fontes de dados secundários, mais especificamente atas das reuniões realizadas nas cinco unidades departamentais selecionadas para o estudo, nos anos de 1996 e 1997, forneceram, por sua vez, subsídios para a análise da cultura e das dependências de poder naqueles departamentos, juntamente com as fontes primárias. Novamente, foi necessário efetuar solicitação formal a cada departamento, em ofício, para que fosse permitido o acesso a esses documentos. A característica da Instituição que a recomendava para o presente estudo, isto é, o fato de ser constituída por unidades com algum grau de autonomia foi, também, fator que dificultou, em certa medida, a sua realização, dado o esforço despendido na negociação, em cada setor, do acesso às fontes de dados tanto primários quanto secundários. Em nenhum caso, entretanto, houve recusa; contudo somente o chefe do DAD liberou o acesso às atas imediatamente após a solicitação. Nos demais departamentos, os chefes submeteram o pedido aos demais docentes, em reunião departamental, antes de permitirem o acesso. Também no DAD, DAC e DTP foi permitido que fossem fotocopiadas as atas departamentais, o que facilitou a sua análise, pela possibilidade de consultas posteriores. No DDP e no DEQ foi permitida apenas a consulta das atas nas secretarias dos departamentos. Nesses casos, fizeram-se anotações de referências consideradas pertinentes e relevantes ao estudo.

b) Dados primários

Foram obtidos em entrevistas semi-estruturadas e, especificamente no caso do DTP, em questionário do tipo bipolar aplicado com o intuito de complementar informações geradas pelas entrevistas.

Foram realizadas, no total, 44 entrevistas com amostra dos docentes nas cinco unidades departamentais, conforme discrimina a Tabela 1, apresentada no

item População e Amostragem. Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor, no período de 08 de outubro a 17 de novembro de 1997; contactavam-se previamente os docentes e era agendada a entrevista, sempre procurando-se resguardar a conveniência do entrevistado. Antes de serem iniciadas, pedia-se permissão para gravação das entrevistas, o que não foi possível em apenas duas oportunidades: uma devido a problemas no aparelho usado para a gravação, e outra porque o entrevistado não permitiu que fosse gravada a entrevista. Nestes casos, optou-se por fazer anotações de citações ou referências consideradas importantes, à medida que o entrevistado respondia às questões formuladas. Da mesma forma, foi assegurado previamente aos professores a confidencialidade dos dados obtidos, informando-os de que as gravações seriam transcritas e, em caso de referências a elas, os depoimentos não seriam identificados com o nome do entrevistado. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 25 minutos, sendo consideravelmente maior o tempo médio das entrevistas nos três primeiros departamentos, DAD, DTP e DAC, em relação ao tempo médio nos últimos dois: DDP e DEQ. O roteiro de entrevista utilizado pode ser observado no **Anexo D**.

Quanto ao Departamento de Teoria e Prática da Educação, os dados coletados nas entrevistas apontaram, em princípio, a existência de dois conjuntos culturais divergentes, com base nos pressupostos de gratuidade dos serviços oferecidos pela Instituição e participação criativa dos docentes na busca de alternativas de financiamento, principalmente diferenciando as noções culturais sustentadas no Grupo TIDE em relação às sustentadas nos outros três grupos, naquele departamento.

Notou-se, portanto, a necessidade de observar se essa configuração de noções culturais retratava o que ocorria em termos do departamento como um todo, ou apontava apenas alguns poucos casos isolados de postura divergente em relação ao conjunto cultural mais amplo, não representativos, assim, do Grupo TIDE. Para tanto elaborou-se questionário para ser aplicado aos docentes do DTP que não haviam participado da primeira amostragem, isto é, aqueles não abordados pela entrevista. Assim, foram entregues 28 questionários, no dia 04 de dezembro, deixados pessoalmente pelo autor nos escaninhos de cada professor, na secretaria do departamento, sendo solicitada a devolução até o dia 15 de

dezembro. Os questionários respondidos foram recolhidos, pelo pesquisador, no dia 17 de dezembro.

Houve devolução de 9 questionários, sendo um do Grupo Administrativo (no total de 4 questionários entregues), 7 do Grupo TIDE (no total de 15 questionários) e um do Grupo T-40 (no total de 3 questionários).

Considerando-se as dez entrevistas realizadas e os questionários respondidos, observa-se que a amostragem, no DTP, correspondeu a 50% do corpo docente em atividade naquele departamento. Em termos do Grupo T-Parcial, contudo, não houve devolução de questionário, ficando a amostra, nesse grupo, restrita a apenas 25% dos docentes, isto é, 2 professores no total de 8. O questionário utilizado no DTP, bem como as respostas obtidas nos 9 questionários respondidos, constam dos Anexos **E** e **F**, respectivamente.

Tratamento dos Dados:

Os dados primários foram abordados por análise de conteúdo e análises descritivas. Na análise de conteúdo, foi possível identificar padrões que apontavam, no discurso dos vários docentes entrevistados, as categorias analíticas implicadas nesta pesquisa. Já a frequência de respostas dos docentes a certas questões efetuadas no questionário, aplicado no DTP, permitiu corroborar tendências ali percebidas por meio das entrevistas.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo permite sistematizar, conhecer e explicitar as condições de produção e recepção de mensagens, à medida que enfoca, como análise qualitativa, a presença ou ausência de categorias ou características em determinada comunicação, instrumento coerente, portanto, com a proposta do presente estudo.

A técnica aqui especificamente utilizada na análise de conteúdo foi a análise temática, que “[...] consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido” (Bardin, 1977, p. 105).

Assim, após a transcrição literal das entrevistas realizadas nos departamentos selecionados, efetuou-se a primeira leitura, com o intuito de obter-se a visão preliminar de possíveis aspectos culturais e de poder compartilhados por aqueles docentes. Seguiu-se a leitura mais acurada, quando se identificaram valores, crenças e interesses manifestados pelos docentes à medida que respondiam às questões formuladas. Posteriormente, esses elementos identificados foram comparados às demais entrevistas, em cada departamento, a fim de observar-se o seu compartilhamento ou não, no nível de grupo (G.A., TIDE, T-40 e T-Parcial) e de departamento, o que permitiu a descrição da cultura e das dependências de poder, em relação ao contexto ambiental, nos cinco departamentos.

Os dados secundários, por sua vez, foram abordados por análise documental, definida como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 1977, p. 45).

A utilização de estratégias como análise documental, entrevistas e questionários como fontes de evidência para a realização de estudos é defendida por Yin (1987) como uma das mais significativas vantagens de estudos de caso e mesmo necessária, tal multiplicidade de fontes, para caracterizar esse tipo de pesquisa científica. O processo de triangulação, como é conhecido, objetiva alcançar maior clareza dos significados em estudo, ou a validade interna dos construtos, mediante o uso de múltiplos e redundantes procedimentos de obtenção de dados, quando esses procedimentos são utilizados de forma que produzam recíproco reforço das fontes de dados e a sua vinculação no sentido de ampliar a descrição e compreensão do fenômeno em análise (Triviños, 1994; Yin, 1987).

Nesta pesquisa, a análise documental forneceu dados referentes à postura das diversas unidades departamentais da UEM, em face do contexto ambiental financeiro, tanto quanto complementou, quando se analisaram atas de reuniões departamentais, o levantamento de valores, de crenças e interesses observados naquelas unidades selecionadas, tendo sido capturados, esses elementos culturais e de poder, principalmente nas entrevistas semi-estruturadas. Da mesma forma essas entrevistas permitiram corroborar a escolha das unidades departamentais em

estudo, ao fornecerem dados referentes aos seus esforços na captação de recursos para a manutenção das suas atividades básicas. Os questionários, a seu tempo, corroboraram as noções simbólicas e a configuração cultural observadas em relação ao DTP, conforme haviam sido apontadas previamente pelos resultados obtidos nas entrevistas. Esse intercâmbio entre fontes de dados, desta forma, configurou o uso da triangulação no presente estudo.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O método de estudo comparativo de casos, aqui utilizado, consistiu, até certo ponto, em limitação do presente estudo no sentido de que a sua própria natureza não recomenda a generalização dos resultados obtidos para além do universo abrangido, ou seja, as cinco unidades departamentais implicadas na pesquisa. Mesmo em termos da própria UEM, que congrega essas unidades, não se pode, a partir deste estudo, afirmar qualquer postura predominante na Instituição como um todo em função do contexto ambiental adverso, nem que os pressupostos identificados naquelas unidades reflitam o pensamento predominante na Instituição. Contudo, no âmbito de outras unidades departamentais na UEM que apresentem semelhantes padrões de captação de recursos àqueles aqui analisados, é possível pensar na transferência dos resultados, isto é, a sua acomodação (mas não simples transposição) em outro contexto de aplicação, de forma a considerar os aspectos peculiares desse novo contexto em face do estudo original e possibilitar algum aprendizado pela observação justamente das suas diferenças, tanto quanto das suas similaridades (Kinchloe e McLaren, 1996).

Outra limitação configurou-se a partir da pequena taxa de devolução dos questionários aplicados no Departamento de Teoria e Prática da Educação, principalmente em relação aos grupos Administrativo, T-40 e T-PARCIAL. O fato de tais questionários terem sido entregues após o término do período letivo na UEM, quando a frequência dos docentes no departamento restringe-se, normalmente, ao cumprimento de trâmites formais e à participação em reuniões departamentais,

sendo mais restritas ainda em relação a docentes colaboradores, isto é, do grupo T-PARCIAL, parece ter contribuído para a ocorrência dessa limitação. Não obstante, considerou-se suficiente essa taxa de devolução, visto que, em relação aos grupos Administrativo, TIDE e T-40, o número de questionários devolvidos, somado ao número de entrevistas realizadas, terminou por abranger mais da metade do corpo docente em exercício no DTP. Já com relação ao grupo T-Parcial, deve-se lembrar que tal grupo é constituído por docentes com menor contato com as atividades departamentais, normalmente exercendo carga horária parcial e com menor envolvimento em projetos e atividades além do ensino de graduação, isto é, com potencialmente menor influência nas decisões departamentais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E ASPECTOS AMBIENTAIS: A QUESTÃO FINANCEIRA NA UEM.

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.

Desde então a Instituição vem ampliando a sua influência na região do Estado onde se localiza, estendendo a sua presença a outras cidades, em processo de expansão que já alcança os municípios de Cidade Gaúcha, Diamante do Norte, Porto Rico, Goioerê e Cianorte, todos no Paraná, com oferta de cursos de graduação e do desenvolvimento de pesquisas, em alguns daqueles casos. Em termos físicos, a Universidade ocupa atualmente área de 4.568.074,30 m², distribuídos em 5 câmpus, uma base avançada de pesquisa e uma fazenda experimental, com aproximadamente 3.300 servidores, sendo quase 1.900 técnico-administrativos e aproximadamente 1.400 docentes, que atuam em 28 cursos de graduação, 11 cursos de mestrado e um curso de doutorado, com corpo discente de aproximadamente 11.000 alunos, além de vários cursos de pós-graduação *lato sensu*, que capacitam aproximadamente 1.350 alunos.

A década de 90 vem configurando-se como período de turbulência no contexto em que se insere a Universidade, resultado de variações em fatores políticos, legais e econômico-financeiros, notadamente em relação ao Estado mantenedor da Instituição. É nesse sentido que, em 1991, o Governo do Estado do Paraná, pela Lei nº 9.663, de 16 de julho, transformou a natureza jurídica da Instituição, de Fundação para Autarquia, desencadeando processo de equiparação, em muitos sentidos, da Universidade a outros setores da administração pública indireta do Estado, com impacto até na sua autonomia e capacidade interna de lidar com questões básicas pertinentes ao seu funcionamento. O depoimento que se transcreve abaixo refere-se a esse período, em um dos seus impactos para a Instituição, conforme foi percebido por certo docente do DAD:

“[...] o momento histórico era outro, década de 70, por exemplo, até meados da década de 80, a universidade era vista também de outra forma, depois entramos num processo de crise. [...] Então, até 10, 15 anos atrás, o reitor era considerado como um secretário de Estado, ele era recebido em audiência pelo governo. Hoje não, ele é recebido como esses burocratas de terceiro escalão, aí, então a coisa é mais complexa, realmente”. (G.A. 1)

Esse período, também, coincide com o repentino decréscimo dos recursos repassados pelo Estado à Instituição, e todas as conseqüências que a isso se seguiram. Em decorrência, configura-se novo panorama nas relações Governo do Estado-UEM, notadamente no aspecto de financiamento, conforme se procura demonstrar no restante deste item.

Conforme já apontado na Introdução deste estudo, o contexto ambiental das empresas públicas e, especificamente, das instituições públicas de ensino superior, parece caracterizar-se, há tempo, por restrições financeiras derivadas do esgotamento da capacidade do Estado de captar e destinar recursos suficientes à manutenção das crescentes necessidades verificadas em tais organizações (Velho, 1996).

O resultado dessas circunstâncias parece configurar-se em torno de dois fatos principais, geralmente não excludentes: o aumento das críticas dirigidas por setores da sociedade e grupos dentro dessas instituições ao Estado, sob a acusação de que não estaria cumprindo funções que lhe competiriam enquanto mantenedor dos serviços básicos essenciais, entre os quais aqueles vinculados à educação; e a busca, nessas instituições, por mecanismos alternativos que viabilizem soluções,

mesmo parciais, para os problemas instaurados por essa adversidade. As opções em tal contexto parecem depender da percepção que se tem, nos diversos grupos sociais envolvidos, a respeito dos vários aspectos implicados na questão.

Conhecer alguns desses aspectos, portanto, ainda que limitando-se a uma única instituição, parece significativo no âmbito deste estudo.

Com relação a repasse de recursos financeiros na UEM, nos últimos anos, dados secundários obtidos junto à Instituição apontam diminuição das verbas destinadas pelo Estado, a partir de 1991, e aparente retomada dos montantes anteriormente destinados, a partir de 1995, conforme se pode observar na Tabela 2.

TABELA 2 - RECEITAS DA UEM POR FONTES, CORRIGIDAS PELO IGP-FGV - 1986-1997.

ANO	TGE ¹	Convênios ²	Próprias ³	TOTAL
1986	54.952.030,28	2.982.675,09	6.546.653,93	64.481.359,30
1987	49.096.456,06	5.119.291,80	4.841.868,60	69.057.616,46
1988	58.610.733,96	5.880.572,12	6.899.274,07	71.390.580,15
1989	55.559.897,36	4.563.755,48	11.011.649,24	71.135.302,07
1990	59.824.194,08	3.805.185,25	8.238.437,37	71.867.816,71
1991	43.689.879,76	2.803.377,94	5.385.833,74	51.879.091,44
1992	41.760.917,19	1.349.490,01	7.194.238,88	50.304.646,07
1993	39.926.197,40	3.961.430,75	7.608.080,56	51.495.708,71
1994	41.376.644,24	3.171.403,09	6.606.950,64	51.154.997,96
1995	54.771.158,01	3.360.377,46	5.363.363,64	63.494.899,11
1996	56.941.731,69	5.194.565,16	5.050.840,93	67.187.137,78
1997*	44.362.415,94	4.392.182,95	3.309.014,24	52.063.613,14

FONTE: Diretoria de Contabilidade e Finanças/UEM.

¹ Tesouro Geral do Estado.

² Receitas provenientes de convênios firmados pela Instituição.

³ Receitas geradas pela própria Instituição, através de cursos, eventos de extensão, prestação de serviços, etc.

* Valores correspondentes ao período de janeiro a agosto.

Tais períodos coincidem com três gestões distintas no governo estadual: até 1990, de 1991 a 1994, e após 1995, sugerindo forte dependência da Instituição, em termos financeiros, da política estadual vigente de repasse de verbas. O impacto dessas flutuações no repasse de recursos sobre o desenvolvimento das atividades na Instituição aparecerá, geralmente, neste estudo, vinculado à demanda por autonomia que surge no contexto dos interesses sustentados em algumas das unidades

departamentais analisadas, implicando, em muitos daqueles casos, a reclamação de que tal circunstância se daria mais por considerações políticas que técnicas e, portanto, sendo bastante prejudiciais à Universidade.

Esses dados indicam também que, em termos das verbas geradas pela própria Instituição (convênios e recursos internamente gerados), aparentemente, não ocorreram grandes alterações, pelo menos que permitam vislumbrar algum padrão de crescimento ou decréscimo no período aqui abrangido.

Pode-se perceber, portanto, em relação àqueles valores, uma queda no repasse de verbas em todo o período de 1991 a 1994, em relação aos períodos anterior e posterior. Além dessa constatação, a análise apenas dos valores repassados pelo Estado não permite avançar muito no entendimento das questões ambientais vivenciadas pela Universidade; os montantes gastos pela Instituição para suprir as suas demandas, entretanto, quando comparados àqueles valores, acrescentam informações necessárias à melhor compreensão do seu contexto financeiro. Na Tabela 3, portanto, são apresentados, também em valores anuais, os montantes correspondentes às despesas da UEM, no período 1986-1997:

TABELA 3 - DESPESAS DA UEM POR FONTES, CORRIGIDAS PELO IGP-FGV - 1986-1997.

ANO	Pessoal	Outros Custeios ²	Capital ³	TOTAL
1986	55.248.729,02	5.982.861,32	2.684.978,97	63.916.569,31
1987	58.661.707,59	6.572.099,45	2.563.190,14	67.796.997,18
1988	60.913.888,36	8.106.972,61	4.535.649,27	73.556.510,24
1989	64.855.740,78	8.226.958,33	5.142.224,16	78.224.923,28
1990	58.178.411,45	8.128.398,54	4.549.653,83	70.856.463,82
1991	41.332.845,62	8.774.749,33	1.590.972,01	51.698.566,96
1992	39.472.899,16	6.721.330,94	2.413.133,92	48.607.364,01
1993	38.212.442,92	8.735.975,94	2.779.870,17	49.728.289,03
1994	39.477.452,88	5.794.636,79	2.377.015,90	47.649.105,58
1995	53.866.489,40	6.830.578,59	2.078.626,99	62.775.694,98
1996	55.260.374,73	8.581.759,71	2.469.394,17	66.311.528,61
1997*	41.038.229,40	10.232.403,85	1.580.002,63	52.850.635,88

Fonte: Diretoria de Contabilidade e Finanças/UEM.

* Valores correspondentes ao período de janeiro a agosto.

As receitas identificadas na primeira tabela como oriundas do tesouro geral do Estado (TGE) referem-se a verbas destinadas à Instituição para suprir despesas com

folha de pagamento, construções, custeio e despesas gerais (manutenção). Pode-se notar, ao mesmo tempo, que as maiores despesas implicadas na manutenção da Instituição correspondem aos gastos com pessoal, responsável, em média, por pouco mais de 80% das suas despesas anuais.

Uma comparação, portanto, entre aqueles valores repassados pelo Estado e os valores correspondentes a pagamento de pessoal (Tabela 4) permitem inferir que o Estado, especificamente em relação à Universidade Estadual de Maringá, se tem restringido quase exclusivamente a suprir os recursos necessários à folha de pagamento, e em alguns anos (1986, 1988 e 1989) nem mesmo estas despesas foram totalmente financiadas pelo Estado.

TABELA 4 - RECEITAS ORIUNDAS DO TESOIRO GERAL DO ESTADO E DESPESAS COM PESSOAL NA UEM, CORRIGIDAS PELO IGP-FGV - 1986-1997.

ANO	Receitas TGE	Despesas com Pessoal	Sobra de Recursos
1986	54.952.030,00	55.248.729,00	- 296.699,00
1987	59.096.456,00	58.661.707,00	434.749,00
1988	58.610.733,00	60.913.888,00	- 2.303.155,00
1989	55.559.897,00	64.855.740,00	- 9.295.843,00
1990	59.824.194,00	58.178.411,00	1.645.783,00
1991	43.689.879,00	41.332.845,00	2.357.034,00
1992	41.760.917,00	39.472.899,00	2.288.018,00
1993	39.926.197,00	38.212.442,00	1.713.755,00
1994	41.376.644,00	39.477.452,00	1.899.192,00
1995	54.771.158,00	53.866.489,00	904.669,00
1996	56.941.731,00	55.260.374,00	1.681.357,00
1997*	44.362.415,00	41.038.229,00	3.324.186,00

Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos pela Diretoria de Contabilidade e Finanças/UEM.

* Valores correspondentes ao período de janeiro a agosto.

Por outro lado, é de se esperar que a demanda por recursos, na Instituição, esteja aumentando, em face do seu crescimento em muitos sentidos. Assim é que, desde 1989, a Universidade implantou mais 4 unidades departamentais na sua estrutura, com acréscimo de 5 cursos de graduação e 8 de mestrado. Em termos

físicos, houve considerável aumento na área coberta do câmpus universitário, com possível impacto nas despesas de manutenção e conservação. A Tabela 5 apresenta esses dados, de forma sinóptica:

TABELA 5 - DADOS RELATIVOS AO CRESCIMENTO DA UEM - 1989-1997.

ANO	N. de Deptos	Instalações Cobertas (em m ²)	Cursos de Pós-graduação			Cursos de Graduação	Corpo Docente
			Esp.	Mest.	Dout.		
1989	27	62.396,68	28	03*	01*	23	1.003
1997	31	113.675,18**	38	11	01	28	1.418

Fontes: UEM-SINOPSE ESTATÍSTICA - Assessoria de Planejamento/UEM.
Fundação Universidade Estadual de Maringá. Dados Estatísticos, 1989.

* Referente a 1990.

** Referente a 1995.

Tais constatações, como já foi sugerido, podem ser observadas sob vários ângulos, resultando em tantas percepções quantos são os pressupostos que podem embasar o seu entendimento. De forma geral, entretanto, parecem favorecer a percepção convergente à noção correntemente defendida de que a Universidade vivencia, nos últimos anos, certa restrição financeira que vem agravando o desenvolvimento das suas funções básicas, que se dá nas diversas unidades departamentais que a compõem.

Se isso decorre de corte no repasse de verbas, por parte do Estado, de aumento nas despesas de pessoal, ou aumento na demanda de verbas resultante da expansão das atividades e crescimento da Instituição, ou desses três fatores conjugados, além de outros mais (o que parece mais condizente com os dados aqui apresentados), o impacto naquelas unidades departamentais deve ser sentido, de qualquer forma, em termos de diminuição dos recursos disponíveis, podendo-se apontar o fator financeiro como elemento de restrição no contexto ambiental presente da Universidade Estadual de Maringá.

PADRÕES CULTURAIS E RELAÇÕES DE PODER NAS UNIDADES SELECIONADAS.

A análise das entrevistas realizadas com membros docentes das unidades departamentais selecionadas, conforme se especificou anteriormente, do questionário (aplicado em apenas um dos casos, o Departamento de Teoria e Prática da Educação) e de Atas das reuniões departamentais permitiu identificar padrões simbólicos e interesses norteadores das ações dessas unidades departamentais em face dos significativos aspectos do ambiente organizacional presente, destacadamente aqueles implicados na disponibilidade de verbas e na manutenção das atividades consideradas essenciais, em cada unidade de forma específica e mesmo na instituição de ensino que as congrega.

Tendo já delineado o quadro da situação presente com que se defronta a Instituição, passamos, a seguir, a considerar a interpretação construída pelos docentes, em cada um dos departamentos selecionados, concomitantemente às relações de interesses que, paralelamente a tais interpretações, parecem interferir nos processos desencadeados no sentido de reagir às pressões percebidas e alcançar estados almejados pelos vários grupos, em cada unidade departamental.

A apresentação enfoca os fenômenos sob estudo em cada departamento pesquisado, correspondendo os três primeiros à postura predominantemente de diversificação das fontes de recursos e os dois últimos à de manutenção de fontes tradicionalmente vinculadas ao Estado mantenedor, em face de restrições de verbas disponíveis na Instituição e do seu impacto no desenvolvimento das atividades básicas pertinentes às unidades departamentais e basicamente relacionadas à atuação docente na Universidade.

Departamento de Administração - DAD.

A análise dos dados referentes ao DAD apontou compartilhamento, no tocante aos aspectos simbólicos, em torno principalmente de preocupação com: a ampliação dos vínculos Universidade-comunidade como forma de a Instituição participar mais

ativamente no processo de avanço social, atribuindo-lhe a responsabilidade principal pela iniciativa de fortalecer esses vínculos; e a postura individual dos docentes, enquanto também responsáveis pela elaboração de mecanismos alternativos que possibilitem ao departamento o alcance dos seus objetivos, especialmente aqueles relacionados à qualidade do ensino e mesmo da extensão ali oferecidos. Enquanto indicadores do pensamento dos membros daquele departamento em relação a questões-chaves, isto é, a atuação do departamento, de forma conjunta, e dos profissionais de forma individual, tais preferências parecem sugerir relação positiva entre os aspectos culturais e a postura predominante naquele departamento em face das restrições financeiras vivenciadas pela Instituição. Outras noções culturais, ainda que não compartilhadas em todos os subgrupos, também permitem sustentar esta sugestão.

Notou-se ainda que, em termos culturais, a percepção dos docentes pareceu voltar-se a aspectos internos ao departamento, com exceção da noção de **interação com a comunidade**, o que parece indicar uma visão crítica em relação à atuação da Instituição mais do que preocupação em reivindicar mudanças nos padrões de relacionamento do Estado para com a Universidade, o que pode ser indicativo tanto de um parâmetro inovador de percepção do contexto ambiental, que se esteja estabelecendo no departamento, quanto mesmo de indicação de apatia e descrença na possibilidade de mudança do contexto ambiental pelos meios convencionalmente defendidos em organizações públicas da administração indireta.

Em termos dos interesses, a vinculação com o esforço de obtenção de fontes alternativas de recursos parece ocorrer a partir da necessidade de maior flexibilidade na utilização das verbas disponíveis, tanto para que o departamento possa implementar projetos de expansão do seu atendimento à comunidade estudantil e empresarial, pela criação de curso de mestrado, quanto para que o problema específico de adequação salarial possa ser, pelo menos, parcialmente resolvido.

Pode-se sugerir, portanto, mesmo de forma resumida, a existência de diferenças entre as configurações de valores e interesses no DAD, havendo aparentemente maior compartilhamento dos aspectos simbólicos pertinentes ao fator de manutenção financeira, em relação aos interesses. Não obstante, parece haver consistência entre as manifestações culturais e de poder: a preferência ali

compartilhada pela criatividade do docente em gerar soluções para o problema de recursos, como forma de atuação, e a ampliação do atendimento à comunidade, especialmente com cursos de pós-graduação, além dos outros valores expressos, convergem para os interesses dos docentes daquele departamento. O Quadro 2 dá indicações disso.

QUADRO 2 - VALORES E INTERESSES NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

GRUPOS	VALORES	INTERESSES
G.A.	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • participação criativa • capacitação docente • eficácia 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia financeira • complementação salarial • reconhecimento profissional
TIDE	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • participação criativa • capacitação docente • eficácia • qualidade do ensino • racionalização administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial • adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente • verticalização do ensino
T-40	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • participação criativa • flexibilidade administrativa • qualidade do ensino 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia financeira • complementação salarial • reconhecimento profissional
T-PARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • participação criativa • capacitação docente 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia financeira • adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente • verticalização do ensino • reconhecimento profissional

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

De qualquer modo, a congruência percebida no DAD, tanto em termos de valores quanto de interesses, entre os grupos estudados, parece indicar que tanto a cultura quanto as dependências de poder, naquele departamento, influenciam como elementos de aceitação da postura ali adotada em relação ao elemento do ambiente

da organização aqui estudado. A extensão da análise dos valores e interesses, conforme evidenciados naquele departamento e representados, de forma sintética, no Quadro 2, deve possibilitar certa percepção mais acurada desse entendimento.

Assim é que a noção de **interação com a comunidade** pôde ser identificada, no DAD, a partir da constatação da preocupação de os docentes estabelecerem vínculos mais fortes entre a Universidade e a comunidade regional na qual ela se insere. Atribui-se à universidade o papel de implementar essa aproximação, como forma de promover a universalização do conhecimento, que ela possui e que produz, buscando como consequência o desenvolvimento da população e, aqui especificamente, da comunidade empresarial da cidade, com resultados benéficos também para a Instituição e departamentos envolvidos nesse processo, à medida que aquela se torna mais conhecida da comunidade, alcançando maior efetividade no contexto em que se insere, e estes logram maior experiência no seu esforço de realizar a extensão universitária.

Conforme se depreende ainda dos depoimentos de alguns dos entrevistados, uma das mais ricas possibilidades de promoção dessa desejada aproximação entre a universidade e a comunidade se dá por meio do recurso de elaboração e execução de cursos de pós-graduação *lato sensu*: os cursos de especialização. Conforme sugere um dos docentes do Grupo TIDE, a oferta de tais cursos possibilita à comunidade empresarial adotar, a partir dos conhecimentos de que a universidade dispõe e pode transferir, novos padrões de gestão e de atuação ante a crescente dinâmica do mercado mundial, adequando as suas empresas às novas realidades. Isso se daria a partir do momento em que a universidade viabilizasse a aproximação de tais empresários com o meio acadêmico e a transferência desses conhecimentos de que dispõe, o que justifica, como se percebe no depoimento a seguir transcrito, a execução dos cursos de especialização que parecem predominar nos esforços do Departamento de Administração (**Anexo B**, cursos de Especialização).

"[...] esses cursos que ... tem procurado levar o nome da Universidade às instituições de Maringá e da região, e com isso os resultados são muito bons para o departamento e para a Universidade. A Universidade precisa muito disso, que o departamento saia daqui... e promova a chegada dos empresários dentro da Universidade, para que eles se reciclem. Era muito mais fácil os executivos pegarem informações aqui na Universidade que lhes possibilitem adequação melhor ao trabalho diante dessa chamada economia globalizada. As mudanças estão muito rápidas agora. Acho que as universidades terão que fornecer esses cursos, principalmente esses cursos de reciclagem, chamados especializações, aos empresários, para que eles de fato possam adotar critérios diferentes de administração de suas empresas".
(TIDE 1)

A noção de extensão universitária, portanto, como ação academicamente relevante apresenta-se bastante disseminada no DAD e é vista como foco necessário à atividade docente no departamento, mesmo porque é entendida como meio pelo qual a Universidade poderá desenvolver caráter mais cosmopolitano, assim como para que os indivíduos que nela atuam sejam confrontados com estruturas diversas e mais flexíveis à da universidade, promovendo-se as oportunidades para mudanças no seu interior (TIDE 2). A **interação com a comunidade**, portanto, pôde ser apontada enquanto valor difundido no Departamento de Administração, como se percebe nos depoimentos e transcrição a seguir.

“Agora, especificamente da Universidade Estadual de Maringá, acho que essa é a preocupação, de procurar, de certa forma, se inserir no contexto onde ela está localizada [...]” (G.A. 1)

“Com a palavra o Professor [G.A.] apresentou o relato, a seguir transcrito: [...] c) o assunto enfocado pode oferecer condições importantes para as empresas envolvidas com programas de qualidade total, bem como, pôr aquelas que pretendem, num futuro próximo, desenvolver programas semelhantes, reforçando desta forma, a relação universidade/empresa tão buscada neste momento;” (ATA 29)

“Maior intercâmbio com universidades do exterior, principalmente do exterior desenvolvido, o exterior primeiro-mundista. Maior integração da Universidade com empresas, para que ela consiga ver que existem setores muito mais dinâmicos que as universidades” (TIDE 2)

“[...] a questão da graduação fica muito mais enriquecida com a transmissão do conhecimento, quando você consegue perceber a realidade disso na vivência, e uma das formas que eu vejo é você fazer a parte de extensão, por exemplo, no intuito de atender a comunidade, desenvolver a comunidade e não só o meio acadêmico.” (T-PARCIAL 1)

A relevância desse valor no conjunto simbólico do DAD, bem como o seu vínculo com a atividade de pós-graduação, à qual aparentemente serve como principal mecanismo legitimador, foi sugerida nos seguintes depoimentos.

“[...] o DAD é um dos departamentos que iniciaram esse processo de abertura para chegar mais próximo à comunidade. Realmente a Universidade não pode se afastar da comunidade; ela tem de inteirar-se com a Universidade, e nosso departamento já tem feito alguma coisa nesse sentido e eu acredito que possa fazer ainda muito mais”. (TIDE 1)

“Quer queira quer não, eles [os cursos de pós-graduação] estão alavancando não só o nome do Departamento de Administração na comunidade, mas a própria Universidade”. (T-40 2)

Mais próxima, entretanto, à questão específica do financiamento para as atividades universitárias, a noção de que o departamento também compartilha, em

conjunto com o Estado e a Universidade, a responsabilidade pela própria manutenção implica a preocupação manifestada pelos docentes entrevistados de que o departamento não pode prescindir do esforço de buscar fontes alternativas de captação de verbas, sob o risco de estagnação das suas atividades e, conseqüentemente, impedimento do alcance dos seus objetivos.

Tais esforços, devido a características específicas das instituições universitárias, só podem ser implementados a partir de conscientização e disposição de cada docente, reconhecendo as atuais restrições que permeiam o ambiente organizacional da Universidade e a pouca perspectiva de alterações neste cenário, para implementar criativamente formas alternativas de viabilizar os meios necessários ao avanço do departamento em direção aos padrões de qualidade almejados. Nesse sentido, sugere um membro do Grupo Administrativo (G.A. 1) que tal esforço individual faz parte mesmo, nas atuais circunstâncias, do perfil que se deve esperar do docente comprometido na atividade universitária, sendo crescentemente necessária tal postura individual para os que pretendem dispor de condições mínimas para atuar, com qualidade, no ensino e pesquisa.

“[...] hoje há uma consciência muito aguda nesse sentido: o Estado vai simplesmente continuar mantendo alguns encargos, no caso aí de folha de pagamento, e alguma outra coisa, mas para o restante nós entendemos que dificilmente o Estado vai proporcionar recursos. Então qual é a estratégia? As pessoas têm que ter consciência de qual o papel que cabe efetivamente ao professor, e dentro disso trabalhar no sentido de criar condições, espaço, ambiente no sentido de postura, e recursos para que isso efetivamente seja feito .

“[...] no momento histórico por que nós passamos, o professor além de ensinar, de transmitir aquilo que existe, de tentar fazer pesquisa e também extensão, também tem que ser um empreendedor. Tem uma série de demandas, de preocupações no sentido de construir, de fazer que as coisas aconteçam. Quer dizer, é diferente do indivíduo que chega e, bom, aqui estão os recursos e pronto, faça! Não, nós temos de fazer e ainda buscar os recursos”.
(G.A. 1)

Para outro docente entrevistado, a noção de **participação criativa**, enquanto valor organizacional, mais do que opção, é exigência que se impõe aos departamentos da Universidade, visto que qualquer postura contrária implicaria a perspectiva tradicionalmente estabelecida de que ao Estado cabe a total responsabilidade pela manutenção da Instituição, o que reflete, para ele, comodismo por parte dos docentes, e mesmo resistência destes à plena consecução de suas responsabilidades enquanto profissionais, conforme sugere o depoimento a seguir.

“Eu acho que em termos de Estado, vamos falar no caso nosso do Paraná, eu não posso

reclamar que ele esteja assim negando recursos, que esteja deficitário. O que eu acho é que existe comodismo. E isso por parte da Universidade, por parte dos departamentos, e também questão de política da própria Universidade". (T-40 2)

Assim, a idéia de esforço criativo dos docentes em busca de alternativas complementares que permitam a manutenção das atividades básicas do departamento e a implementação de novas propostas de trabalho, aparece no DAD como valor amplamente sustentado pelos grupos que o compõem, ocorrendo a justificação da sua validade como princípio norteador para a ação departamental e, pode-se esperar, o conseqüente reforço cultural, por meio da freqüente menção de recentes aquisições de equipamentos feitas pelo departamento e que possibilitaram a disponibilização de recursos didáticos nas salas de aula ocupadas pelo curso de Administração. Os depoimentos que se seguem explicitam isso.

"[...] cada departamento da nossa Universidade precisa produzir. Hoje o mundo exige que se seja criativo, é preciso que nós sejamos criativos. Então essa criatividade tem de nascer do próprio departamento; eu acho que todos os departamentos podem adotar medidas que busquem a viabilização disso". (TIDE 1)

"[...] se há pessoas que têm iniciativa e têm criatividade e que queiram se dispor a trabalhar e contribuir para o departamento, acho que tem que se deixar andar". (T-40 1)

"Então eu acho que nós temos que ver que a gente depende do Estado, mas também nós podemos contribuir para isso. Se a gente não procura, nós, a universidade, cada departamento, cada professor não procurar alguma coisa diferente, em termos de extensão, ou pesquisa, se a gente ficar acomodado e pensar que o Estado vai buscar, o Estado vai se propor, fica bastante complexo. Então eu acho que cada um de nós vai ter de procurar essas coisas". (T-40 2)

"[...] o departamento, em função de não ter esses recursos, tem buscado alternativas, por exemplo, a própria oferta de especialização. Então através desses cursos que são remunerados ele consegue suprir as necessidades de reequipamento, da estrutura, a adequação de instalações para uma proposta didática que se está desenvolvendo, e a gente percebe que essa preocupação existe, e ela só será alcançada graças a isso, a essa alternativa que é de buscar recursos". (T-PARCIAL 1)

"[...] é toda aquela questão de que outros departamentos vêm e não procuram atacar como a gente, não procuram fazer os cursos. Eles estão estagnados, aguardando o governo interceder por isso, Isso é o meu ponto de vista: acho que são professores de departamentos estagnados, estão ali só no aguardo de melhorias por parte do governo, e não procuram melhorar. Não é o que acontece com o nosso departamento" (T-PARCIAL 2)

Uma preocupação paralela a essa, entretanto, consiste no caráter excessivamente pragmático que o senso comum atribui à Administração enquanto campo de estudo e, ao mesmo tempo, a desconfiança quanto à sua consistência científica sustentada por certos setores acadêmicos, que resultam em dois problemas

básicos: dificuldades em adquirir financiamento para projetos de iniciativa dos professores do departamento e o pequeno número de docentes dispostos a se qualificar.

Principalmente a segunda consequência acaba impondo limitações à atuação criativa dos docentes em busca de alternativas de ação, pela impossibilidade de se atender adequadamente as várias oportunidades que surgem. Desta forma, conforme sugere um membro do Grupo Administrativo (G.A.1), em face das restrições financeiras enfrentadas pelo departamento, tal postura deveria ser revista pelos professores que atualmente não se mostram dispostos a se qualificar.

A vinculação dessa preocupação com o contexto ambiental aqui sob estudo está principalmente na percepção de que uma das respostas que se espera, ou que se deve esperar, parte exatamente dessa mudança de concepção da pós-graduação em Administração, implicando a expectativa de que uma maior valorização da qualificação profissional surja desse processo e, em decorrência, a própria Administração termine por ter estabelecido, definitivamente, seu status de ciência.

Foi, assim, pertinente apontar a **capacitação docente** como valor compartilhado em três dos quatro grupos em que foram divididos os docentes aqui pesquisados. Os depoimentos transcritos a seguir, assim como a citação de ata departamental, exemplificam essa constatação.

“Que as pessoas revissem no sentido de sair e se submeter a um processo de doutorado. Talvez seja em função da própria mentalidade que ainda existe de que administração é uma coisa prática, então você não precisa estudar muito. Isso tem trazido até uma série de dificuldades para nós, uma série de expectativas, de esforço, mas agora há alguns indícios no sentido de que as coisas tenderão a melhorar “. (G.A. 1)

“ [...] até onde eu percebo, não tem havido falta de esforço por parte do departamento de pressão para que seus quadros se especializem, o que me parece bastante positivo”. (TIDE 2)

“Toda e qualquer pessoa que nela [na universidade] ingressar deve avançar, sendo admissível por questões dos aspectos educacionais que tal instituição guarda, o nível mínimo de Mestrado”. (Ata 9 - declaração de professor TIDE)

“[...] no caso a pessoa que não tem titulação tem que saber ... caso não tiver mestrado ela tem que fazer, se tiver mestrado ela tem que ir para o doutorado, [...]” (T-PARCIAL 3)

Outra noção que pareceu oferecer justificativa para a busca por fontes alternativas de recursos no DAD foi apresentada por alguns membros dos grupos TIDE e T-40.

Seguindo o pensamento expresso por um dos entrevistados (TIDE 1) a exigência pela busca de fontes alternativas de recursos se dá também a partir do momento em que a **qualidade do ensino** se torna objeto de preocupação por parte dos docentes no departamento, sendo tal qualidade vinculada à disposição de meios e recursos que a viabilizem. Da mesma forma, a boa formação profissional e acadêmica é apresentada como diferencial necessário entre instituições de ensino públicas e privadas, sendo necessária a sua busca enquanto exigência que se impõe, e se deve impor, aos docentes universitários, conforme fica implícito nos depoimentos a seguir transcritos.

“ [...] o que precisamos cuidar então é o que nós temos para desenvolver, que é preparar um bom administrador de empresas. Um bom administrador de empresas vai ser preparado com uma infra-estrutura boa para o ensino, um apoio bom à pesquisa e trabalho eficiente de cada professor em suas respectivas disciplinas” .(TIDE 1)

“Eu entendo que tanto a pesquisa, o ensino e a extensão têm de trabalhar de forma harmônica, um se liga ao outro para que haja melhoria da qualidade do ensino, [...]” (TIDE 3)

“[...] hoje nas universidades particulares não existe quase investimento nas áreas de pesquisa e extensão. Por quê? Porque eles querem o imediatismo, o negócio deles é a produção acadêmica, o que eles querem é um professor que fala bem, que conheça bem, mas que aplique direto no aluno. Mas será que essas pessoas vão conseguir eternamente explicar a mesma coisa que é hoje, explicar amanhã, daqui 10 anos? Quer dizer, essas coisas se modificam; se não se desenvolver pesquisa, buscar novos conhecimentos, se não houver pessoas que contemplem isso, ou se não dedicarmos parte da nossa atividade para isso, nós vamos, amanhã ou depois, com certeza, ficar fadados a ser professores que vivem repetindo coisas de 10 anos atrás” . (T-40 2)

Certo conjunto de valores especialmente vinculados à ação departamental foi também percebido em alguns dos grupos pesquisados, conforme já foi mencionado, e parece reforçar a percepção construída no DAD, em relação ao ambiente organizacional.

Assim, tem-se no Grupo Administrativo e Grupo TIDE referência à busca de resultados como princípio norteador da ação docente e, conseqüentemente, departamental, em resposta ao enfoque comum sobre os meios ou processos sugerido como predominante em termos de instituições universitárias. A identificação de **eficácia** como mais um valor compartilhado nesses grupos, desta forma, é corroborada pelas observações seguintes.

“Muitas universidades se perderam exatamente nesse emaranhado de leis, de regulamentos, quando perdem efetivamente o seu sentido, quer dizer, o resultado final. Eu tenho sempre enfatizado que a minha percepção hoje é de que muitas vezes na universidade se está mais

preocupado com o processo do que com o resultado em si, o que se quer buscar” . (G.A. 1)

“[...] eu acho que os projetos desenvolvidos deviam sofrer uma boa triagem, escolher um projeto para o qual de fato a gente pudesse vislumbrar o resultado. Qualquer projeto imaginado por um professor deve ter um objetivo traçado. Portanto você tem é que examinar o resultado final dele. Isso é que não poderia ser deixado de lado” . (TIDE 1)

A opção por essa perspectiva diferenciada de abordagem da ação administrativa no departamento é acompanhada também por noção peculiar em relação à utilização de recursos destinados pelo Estado à Instituição. Novamente, a percepção manifesta não é de que o Estado se esteja omitindo para promover a manutenção da Instituição. Contrariamente ao entendimento corrente em outros departamentos, como se verá no decorrer deste capítulo, a análise feita no DAD aponta mais para a própria Instituição como principal responsável pelas dificuldades financeiras a ela impostas. Essa noção é peculiar ao Grupo TIDE; um dos membros desse grupo sugere que a Universidade deveria viabilizar mecanismos para melhor utilização dos recursos repassados pelo Estado, evitando gastos excessivos e principalmente a manutenção de setores e atividades não mais demandados pela sociedade, mas ainda mantidos pela Instituição por razões corporativistas, a despeito do impacto administrativo. Tal argumentação permitiu, assim, a identificação de **racionalização administrativa** como outro valor compartilhado no Grupo TIDE, trazido à discussão como princípio que deveria nortear a percepção dos membros da Instituição em relação à questão específica do repasse estatal de verbas e, conseqüentemente, a ação que comumente se tem tomado a esse respeito. As referências a seguir apresentadas indicam isso.

“Eu acho que o Estado está relativamente bom. O problema maior é uma seqüência de recursos que fossem fornecidos às instituições públicas estaduais, não assim, a cada dois meses, três meses, ele ajuda com alguns recursos, depois fica 5, 6 meses sem repassar recursos; então fica um pouco comprometido o orçamento da instituição. Mas acredito que é relativamente boa a participação do Estado; talvez se as instituições soubessem usar melhor esses recursos, se soubessem aplicar melhor esses recursos [...]”

Se a gente fizesse uma pesquisa dos últimos 20 anos, eu tenho impressão de que os recursos que são transferidos para a Universidade praticamente são os mesmos. Precisaria sim de melhor racionalização na aplicação desses recursos. Eu acredito que o valor que tem sido repassado para a Universidade, pelo menos nos últimos 10, 15 anos, é o mesmo; nós é que estamos gastando mais, talvez pela própria perda de recursos em áreas que não caberia hoje manter” . (TIDE 3)

“O uso inadequado do TIDE pode caracterizar má aplicação do recurso público. Também sou forçado a concordar com os digníssimos professores”. (ATA 9 - declaração de professor TIDE)

Finalmente, o grupo de professores T-40 preocupa-se com o caráter excessivamente formal da Universidade, reconhecendo contudo que isso decorre, em grande parte, do contexto imposto pelo Estado à Instituição. Assim, surge o esforço pela aquisição de fontes alternativas de recursos como mecanismo para que o departamento, e os docentes de forma particular, disponham de recursos que possam ser utilizados de certo modo à parte dessa estrutura exageradamente rígida, conforme se percebe no depoimento abaixo.

“[...] eu acho que o caminho não é só esperar; aquele velho ditado: os pais aí, o Estado, que está socorrendo a gente. Eu acho que hoje tentar buscar outras fontes é o caminho mais rápido, e que é menos problemático. E menos burocrático”. (T-40 2).

Em contraste a essa situação, as instituições de ensino privadas alcançam um padrão de atuação muito mais dinâmico, obtendo resultados mais objetivos, com menor esforço e em menor tempo que as instituições públicas. Essas constatações acabam por questionar, na percepção dos professores deste grupo, os pressupostos dominantes nas universidades públicas: a sua dependência excessiva do Estado como mantenedor e o seu funcionamento pouco dinâmico. A **flexibilidade administrativa**, portanto, é um último valor que pôde ser apontado na cultura do Departamento de Administração da UEM, constatada a partir dos depoimentos a seguir.

“Mas eu acho que cada curso, cada departamento, tem de viabilizar algum outro tipo de remuneração para sobreviver. Nós não podemos ficar eternamente dependendo do pai que é o Estado, ficar culpando-o. Afinal de contas, a gente está aqui, principalmente nós aqui, o Curso de Administração, para ensinar como sobreviver a crises, como transpor barreiras; se nós ficarmos eternamente pensando na disponibilidade do socorro do Estado, nós não podemos jamais sobreviver”. (T-40 2)

“[em escolas particulares] a equipe trabalha como equipe e não como grupo de comissão, a equipe trabalha coordenada por um líder, ou por um dono; por isso é rápido, não há uma comissão de trabalho onde ... ah! não veio fulano hoje, vamos parar, vamos recomeçar amanhã; ah! agora vamos respeitar a opinião de dois ou três. Há divisões de opiniões, há pontos de vista, enquanto na escola particular, eles já estabelecem o objetivo: vamos montar o curso, o que é necessário? A ementa, programa, conteúdo, professores, vamos buscar o professor. Quando numa comissão: não, nós não vamos buscar tal professor porque ... é questão ideológica, não vamos montar essa ementa está muito difícil, o programa tem que ser mais redondo, tem que ser melhor elaborado ... Não, eles montam, chamam um professor que tem boa didática, e tocam. Tanto que nós temos visto colegas aí que têm aberto cursos em outras instituições porque se torna mais fácil, mais rápido, mais dinâmico, [...]” (T-40 1)

Da mesma forma que os padrões culturais, também as relações de poder,

nesse estudo especificamente abordadas a partir dos interesses, que são elementos a elas inerentes, parecem influenciar as ações intencionadas pelos diversos grupos nas unidades departamentais, em relação aos fatores que são percebidos como constituindo o seu contexto ambiental direto. Em face a isso, passa-se, a seguir, a considerar os interesses, já apontados no Quadro 2, que se mostraram especialmente significativos como norteadores das ações tomadas no DAD em relação à questão financeira na Universidade.

Alguns dos entrevistados manifestaram preocupação com o padrão salarial oferecido pela Instituição aos seus docentes, principalmente àqueles mais qualificados e, potencialmente, mais disputados pelo mercado enquanto mão-de-obra qualificada. Como profissionais de administração podem atuar em duas frentes distintas, isto é, em empresas privadas ou públicas, como técnicos ou profissionais de nível superior, e também em escolas de ensino superior, a permanência do professor capacitado na universidade dependerá fortemente, segundo os professores entrevistados, das condições salariais ali oferecidas.

No DAD/UEM especificamente, a questão assume alguma proporção à medida que vem impedindo a manutenção de quadro minimamente satisfatório de docentes qualificados no departamento, seja pela perda de alguns daqueles professores que concluem a capacitação, principalmente em termos de doutoramento (deve-se recordar aqui que a capacitação docente foi apontada como valor compartilhado no DAD), seja pela pouca atratividade que as baixas remunerações oferecidas pela Universidade exercem sobre profissionais capacitados de outros centros fora de Maringá.

O depoimento abaixo corrobora essa percepção.

“Hoje nós estamos com 12 ou 13 professores colaboradores, quer dizer, num contingente de 35, você está com 30 por cento de professores colaboradores. Poucos são os veteranos que se mantêm aqui, aqueles com poder de massa crítica maior, de títulos, já foram embora também. Foi uma época difícil também por causa de salário. Nós tivemos uma boa época nos anos 80, e agora depois de 96 é que está melhorando novamente”. (TIDE 3)

A geração de alternativas que tornem os ganhos do professor universitário mais atrativos, posto que isso não é proporcionado pelo Estado, é entendida no DAD, portanto, como necessidade relevante a fim de possibilitar o alcance dos objetivos

propostos para o departamento, e novamente a oferta de cursos de especialização parecem preencher essa lacuna, no sentido de que oferecem essa possibilidade; o professor envolvido em cursos de pós-graduação com carga horária extra àquela já por ele assumida, por força do seu regime de trabalho, pode receber remuneração extra por tais atividades, a partir das verbas obtidas pelo programa de pós-graduação em que está envolvido.

A busca de fontes alternativas de receitas, portanto, é, nesse caso, também impulsionada pela intenção dos docentes em ter seus ganhos aumentados, de certa forma mantendo plenamente o vínculo com a Instituição. Isso pode ser observado nos depoimentos.

“[...] a estratégia é envolver os professores em projetos, além daquelas atividades normais que eles desenvolvem, que possam participar de projetos. No caso particular que tem maior consistência, os cursos de especialização que estão tendo bom sucesso, graças à iniciativa de seus professores e a uma visão justamente nessa perspectiva também de que o professor, fora de sua carga horária contratada, daquilo que efetivamente ele deve cumprir, ele faz esse tipo de trabalho. Eu diria que além de expô-lo à Universidade e à comunidade, ele também recebe uma remuneração complementar em função desse trabalho e também sobram evidentemente alguns recursos para serem investidos dentro do departamento”. (G.A. 1)

“O que mais estimula aí é você vender pacotes para obtenção de recursos, mesmo porque o professor passa a ter um ganho maior, e notadamente a gente tem feito esse tipo de curso via Instituto de Pesquisa, o que facilita o pagamento ao professor, [...]” (TIDE 3)

“[...] para você ver, não falamos em nenhum momento em remuneração, mas o salário que eu ganho hoje não dá condições para que eu tenha uma vida digna. Eu tenho o meu padrão de vida, pela formação e por toda a dedicação, eu acho que ele não dá condições, [...]”

“[...] nós estamos passando um momento histórico agora, que é o momento da administração, do curso e da profissão de administrador. Isso tem criado invejas, ciúmes, e pessoas têm puxado o tapete, a própria burocracia da Universidade tem criado artigos e regras que diminuem o ganho do coordenador, do secretário, dos professores, do departamento, e repassando a maior parte para a Universidade, encaminhando esses valores para outros departamentos, [...]”. (T-40 1)

Em face dessas colocações tecidas pelos professores do DAD, foi possível indicar a **complementação salarial** como interesse expresso, se não em todos, em três dos quatro grupos no DAD. A não manifestação desse interesse por membros do Grupo T-PARCIAL é coerente com a medida que tal grupo se constitui, no DAD, principalmente por docentes na sua maioria não efetivos e com titulação máxima de especialista.

Por outro lado, tais esforços pela obtenção de recursos complementares no departamento, ao mesmo tempo que possibilitam a complementação salarial dos

docentes envolvidos, também parecem contribuir para que os professores sejam reconhecidos os seus esforços em prol do departamento, atuando como mecanismo para que se destaquem perante a comunidade externa, a comunidade universitária e mesmo perante os seus pares no departamento, conforme já nos deu indicação o depoimento de um dos membros do Grupo Administrativo (G.A. 1), há pouco transcrito. Como salienta outro entrevistado (T-PARCIAL 3), tal destaque é, muitas vezes, condição necessária para que o docente possa pleitear, com expectativa de sucesso, cargos eletivos na Instituição ou mesmo vagas para cursos de pós-graduação. Os depoimentos a seguir, portanto, permitiram indicar o **reconhecimento profissional** como outro interesse existente no DAD:

“Em termos do departamento nós temos alguns trabalhos, principalmente na área de extensão, a questão desses cursos de pós-graduação que proporcionam sobras de caixa que são revertidas para o departamento. Os professores envolvidos têm de preparar os programas de aula, mas para isso existe um estímulo, que é exatamente a remuneração. Vamos falar assim: são os extracaixas que entram, e que estimulam esses professores a participar desses cursos, mas também contribui bastante a questão do desenvolvimento, do reconhecimento, da propagação, esses cursos nossos são bem conhecidos lá fora [...]”. (T-40 2)

“[...] atualmente é a questão, por exemplo, de professores que querem se projetar em termos políticos, em termos de ter reconhecimento para tentar um doutorado, esse tipo de coisa, então eles trabalham com isso, eles implementam novos cursos. Lógico que vai ter o caixa para o departamento [...]”. (T-PARCIAL 3)

Ainda no âmbito de alguns grupos, espera-se que docentes com alta capacitação tenham oportunidade, na Instituição, de ocupar funções consideradas condizentes à sua titulação. Assim é que a expectativa de um professor com alta titulação se voltaria à atuação em funções ligadas a atividades de pesquisa e pós-graduação, com menor vínculo à graduação, por exemplo, sendo a ênfase em cursos de especialização, resultado também do desejo de tais docentes em gerar oportunidades de atuação mais próximas à sua formação, que se pode dar tanto em termos do exercício da docência em tais cursos, como na sua coordenação administrativa, ou ainda no desenvolvimento de projetos de pesquisa e orientação de projetos de iniciação científica. A **adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente** é, pois, também um interesse dos professores do Departamento de Administração. Os depoimentos abaixo sugerem isso.

“À medida que você tenha mestres e doutores, esses mestres e doutores puxarão a carga para si. Eles procurarão oferecer cursos. A pessoa sabe que tem de se virar diante do novo contexto em que se insere. Se você é só um graduado, então as suas expectativas são de um

tipo; se você é um mestre ou doutor também já pensa noutra tipo de trabalho, [...]”. (TIDE 1)

“Nós temos uma quantidade de professores com títulos mais voltados à pós-graduação que à própria graduação, há mais interesse pelo menos. O professor se vê forçado a dar aula na graduação quando ele preferiria estar num curso de pós-graduação”. (TIDE 3)

[...] precisaria ter mais professores para uma parte das pessoas trabalharem dando aula, porque eu acho que quando vai trabalhar com pesquisa, a dedicação para pesquisa deveria ser exclusiva, mesmo que trabalhasse com alunos, porque trabalhar com pesquisa, cuidar de sala de aula, preparar aula, é complicado isso tudo [...]”. (T-PARCIAL 3)

Em decorrência a isso, é de se esperar que oportunidades para a atuação do professor com alta qualificação sejam buscadas no departamento; este passa a ampliar as alternativas que então oferece à comunidade, tanto em termos de ensino, de pesquisa, como de extensão. Também surgem manifestações quanto à preocupação em implementar esforços no intuito de ofertar à comunidade estudantil o curso de mestrado em Administração,¹ propondo-se a necessidade de o departamento direcionar esforços nesse sentido, como forma de impactar positivamente outras funções nele já desempenhadas. Deve-se notar que, outra vez, os cursos de especialização aparecem relacionados como parte desse esforço proposto para a implantação de pós-graduação *stricto sensu*, visto que proporcionariam a experiência docente necessária para o próximo passo, e mesmo atuariam como eventos para a capacitação de alunos minimamente preparados para submeterem-se a processo de mestrado. Portanto, em termos de alguns grupos no DAD, a **verticalização do ensino** é outro interesse que também parece estar influenciando a postura adotada no departamento em relação aos fatores específicos de seu contexto ambiental, conforme se aborda neste estudo. Os depoimentos apontam nesta direção.

[...] em parte, os próprios coordenadores tiveram vontade e foram atrás. Em parte, o departamento incentivou a captação de recursos. Mas eu não poderia deixar de citar também que existe o projeto de implantação do mestrado. Nós teremos de ir nivelando certa classe interessada, com a venda desses cursos, para que a gente tenha futuramente um grupo de alunos mais ou menos preparados, para então na implantação do mestrado não ter somente recurso mas também trabalhos já realizados nessa área de administração [...]”. (TIDE 3)

“O mestrado hoje, para uma universidade que tem professores mestres ou doutores, a qualificação vai se tornar bem melhor do que só com professores da graduação”. (T-PARCIAL 2)

Uma última menção vinculada a esse esforço de procura de fontes alternativas de financiamento surgiu no DAD a partir da constatação, por parte de alguns docentes, de que à intensidade da dependência do departamento para com o Estado,

em termos da manutenção das suas atividades, mesmo as mais básicas, se vinculará certa incapacidade de alcançar continuidade administrativa, isto é, dar encaminhamento aos projetos e implementar o alcance dos objetivos propostos sem as interrupções ocasionadas pelas interferências políticas do Estado, no caso de mudanças na orientação partidária que assume o governo, por exemplo, com as alterações na política de repasse de verbas que geralmente se seguem.

Essa preocupação de o departamento desenvolver-se de forma minimamente independente do Estado mantenedor pôde ser percebida nos depoimentos seguintes.

“Em vez de criar novos órgãos, novos penduricalhos do Estado, que se injetassem esses recursos dentro das universidades, respectivamente onde os programas pudessem efetivamente ser desenvolvidos, dadas as suas características, dada a sua natureza, em termos da vocação regional e em termos do que o Estado pretende. Entendo que esta seria a fórmula, porque há a necessidade de que o trabalho seja algo permanente, algo institucionalizado, que não dependa do sabor das circunstâncias, da transitoriedade política dos governos que passam, mas que seja permanente do ponto de vista da sociedade”. (G.A. 1)

“O Estado continua burocrático, há questões fiscais em relação à autonomia universitária, há burocratas lá em cima travando uma série de coisas, travando o desenvolvimento intelectual de conhecimento da instituição. Eu falo da instituição pública. As instituições privadas, com a sua flexibilidade e rapidez de decisão, estão concorrendo plenamente, e se não se cuidar vão deixar as instituições públicas para trás. Enquanto o governo deixar de liberar verbas, controlando exageradamente as verbas, de forma burocrática, e não administrativamente [...] “[...] quando eu fui chefe, nós tínhamos o controle das coisas, e não faltava giz, papel sulfite, não faltavam lâminas para os professores, xerox era fácil de ser tirado. E hoje há uma dificuldade imensa para se conseguir as coisas, tudo isso é controlado”. (T-40 1)

“De qualquer forma, é uma alternativa que está se tornando viável, independente do Estado, o que é interessante, porque se por um lado você pode mudar governo ou não, se houver um mínimo de estrutura, você consegue”. (T-PARCIAL 1)

A **autonomia financeira**, portanto, foi apontada como um último interesse vinculado às alternativas de financiamento no DAD, enquanto possibilidade de que o departamento implemente novos processos distintos da rigidez imposta pelo Estado à Universidade, obtendo mecanismos que lhe permitam manter um padrão mínimo de competitividade em face das instituições privadas e de manutenção das suas necessidades mais básicas e cotidianas. A obtenção de recursos extras, portanto, é apontada como possibilidade de viabilizar, pelo menos em parte, essa autonomia.

Departamento de Teoria e Prática da Educação - DTP

A configuração dos aspectos simbólicos e interesses, no DTP, não apresentou o mesmo padrão de compartilhamento identificado no DAD. Não obstante nesse caso também evidenciarem-se algumas das mesmas noções, outros pressupostos e necessidades acrescentaram-se à cultura e às dependências de poder, dando origem a quadro significativamente distinto, em função da ação departamental aí predominante, isto é, a busca de recursos complementares.

Como aparentemente indica o Quadro 3, em termos culturais observou-se certa divergência entre as noções compartilhadas no Grupo TIDE em relação aos demais grupos, identificando-se naquele certos valores que não se manifestaram nos outros grupos, sendo estes valores, pelo menos em parte, incongruentes com noções evidenciadas nos grupos Administrativo, T-40 e T-Parcial, isto é, a gratuidade e os demais pressupostos a ela vinculados.

Em face dessa aparente falta de consenso de valores e crenças entre os grupos amostrais, assim como a natureza incongruente desses elementos simbólicos aí sustentados, pode-se apontar que a cultura organizacional, no caso do DTP, influencia a ação departamental como fator de resistência à postura nele adotada, embora os valores compartilhados no maior dos grupos (TIDE) sejam coerentes com aquela postura.

Em termos, contudo, dos interesses manifestados pelos professores nesse departamento, situação parcialmente oposta parece configurar-se. Assim é que, além dos interesses compartilhados no Grupo TIDE, também aqueles no Grupo Administrativo parecem favorecer a busca de fontes alternativas de recursos. No caso dos dois grupos restantes, T-40 e T-PARCIAL, permanece a indicação de que os interesses, como a cultura, atuam como fator de resistência, porém aqui apenas parcial, já que nesses grupos se evidenciaram também interesses cuja natureza parece indicar o contrário (as necessidades de **complementação salarial** e de **ascensão na carreira docente**).

QUADRO 3 - VALORES, CRENÇAS E INTERESSES NO DEPARTAMENTO DE TEORIA E PRÁTICA DA EDUCAÇÃO.

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
G.A.	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • qualidade do ensino • manutenção pública da Instituição • gratuidade • participação criativa 	<ul style="list-style-type: none"> • verticalização do ensino • construção da imagem do departamento
TIDE	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • qualidade do ensino • manutenção pública da Instituição • participação criativa • flexibilidade administrativa • inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial • ascensão na carreira docente • reconhecimento profissional • construção da imagem do departamento
T-40	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • gratuidade • a gratuidade garante acesso universal à universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial • integração dos esforços individuais
T-PARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção pública da Instituição • gratuidade • a gratuidade garante acesso universal à universidade. • viabilização de fontes alternativas de recursos implica aceitação da política de privatização do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • ascensão na carreira docente • integração dos esforços individuais

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

Desta forma, a partir da convergência de interesses entre Grupo Administrativo e TIDE e convergência parcial desses interesses em relação aos manifestados nos outros dois grupos, pareceu possível afirmar que, no DTP, as dependências de poder atuam como fator de aceitação parcial à postura departamental; não se pode omitir, contudo, que isso se dá a partir do processo de dominação exercido pelos dois primeiros grupos, especialmente o segundo, sobre os grupos que congregam professores com menor carga horária, menor salário e, potencialmente, menor contato

com as atividades da docência universitária e, no caso do DTP, maior contato com outras comunidades docentes, dos outros níveis do magistério.

Partindo-se, portanto, do Quadro 3, percebe-se que o padrão cultural identificado nesse departamento, em função do fator ambiental que dá base ao presente estudo, também tem no aspecto da extensão universitária, à semelhança do departamento anteriormente analisado, um dos seus pontos mais freqüentes. O contato intensivo entre universidade e sociedade é aqui defendido como parte do compromisso fundamental da Instituição e do profissional que nela se insere, e não apenas como opção, porquanto a ausência desse esforço teria implicações na noção de universidade enquanto organização pública e, portanto, enquanto agência governamental, que também é, com a responsabilidade de atendimento às necessidades da população onde se insere.

Em termos da própria instituição e do departamento envolvido no processo extensionista, é sugerido que a articulação universidade/sociedade/mercado de trabalho deve ser fator de preocupação, porque pode significar formação profissional mais próxima aos interesses da comunidade, oferecida aos egressos da Instituição, assim como a adequação dos esforços desta à realidade, que marca o seu contexto, e que, muitas vezes, não caracteriza a sua ação, pela falta de sintonia entre essas instâncias.

A idéia de **interação com a comunidade**, enquanto valor disseminado na cultura do DTP, é, assim, exemplificada pelos depoimentos transcritos.

“O professor da universidade não é um dador de aula simplesmente, ele também tem compromisso com a sociedade; se não produzir conhecimentos através de projetos de pesquisa, pelo menos deve divulgar esse conhecimento por meio de projetos de extensão”. (T-40 2)

“[...] tentar articular melhor o pensamento da universidade com o pensamento do mercado de trabalho, estar mais articulado com as necessidades da sociedade, do campo de trabalho, [...]”. (TIDE 1)

“[...] não se vê a universidade como parte também de um governo, porque, enquanto universidade pública, também está sendo parte desse [governo], então também ela teria responsabilidade na organização de um trabalho junto à comunidade, [...]”. (TIDE 4)

“O departamento produz o que produz, porque os professores acreditam naquilo que estão fazendo. Não é nem a questão do idealismo, mas é porque acredita naquilo que ele está fazendo; é a questão do comprometimento com a comunidade [...]”. (G.A. 1)

Ainda que aqui, ao contrário do DAD, não seja sugerida explicitamente a vinculação entre cursos de especialização e extensão universitária, o aparente intercâmbio entre as noções de extensão e prestação de serviços, que aparece em algumas menções de docentes do DTP, tende a apontar a possibilidade de que a extensão seja aceita também como possibilidade de captação alternativa de recursos, pelo menos em termos do grupo TIDE (ainda que o departamento não ofereça, no período abrangido, nenhum projeto especificamente qualificado como de prestação de serviços pela Universidade, como se pode observar no **Anexo B**). Os depoimentos exemplificam essa discussão.

“Também vejo a prestação de serviços como uma prioridade da universidade, porque se desenvolve conhecimento aqui na universidade, e esse conhecimento tem de ir para sociedade, a população tem que usufruir disso”. (TIDE 1)

“[...] a extensão também, afinal de contas eu acho que o que se faz aqui tem que ... ter um compromisso com esse trabalho de extensão, eu acho que se tem de pensar também em estender isso à comunidade, levar essas pesquisas fora, levar esse tipo de trabalho para comunidade, acho que é um compromisso, [...]”. (TIDE 4)

Apesar disso, a noção de **qualidade do ensino**, que no DTP assume caráter peculiar ao se vincular, de certa forma, à extensão, incorporando não só o ensino diretamente executado pelos docentes do departamento, no curso de Pedagogia, mas também o ensino recebido por alunos de escolas de primeiro e segundo grau, onde atuam os egressos da Universidade, oferece justificativa para aqueles cursos, a partir do seu entendimento, enquanto mecanismos para a disseminação dessa qualidade nas escolas da região abrangida pela UEM, conforme é formulado em alguns dos grupos pesquisados. A justificativa dessa ação do departamento é sugerida na declaração extraída de ata departamental, a seguir transcrita, e a pertinência da indicação de qualidade de ensino como valor é indicada pelos depoimentos também transcritos.

“[...] a professora [TIDE] apresentou as seguintes considerações: [...] Que os cursos de especialização propostos pelo DTP abrem possibilidade de reflexão sobre o referencial teórico-metodológico desenvolvido pelos cursos de Pedagogia, podendo portanto, contribuir para a ampliação do conhecimento por parte dos professores, constituindo-se num canal de melhoria da qualidade de ensino e conseqüentemente, de uma ação autônoma e comprometida com a escola pública de qualidade”. (ATA 021/96)

“Cada vez mais o professor está se capacitando, e buscando a sua qualificação. Isso significa que nós precisamos olhar também a especialização, o mestrado, em termos daquilo que nós podemos oferecer, e em termos de formação dos nossos discentes, para eles também saírem qualificados”. (G.A. 1)

“Esse enfoque no ensino que a universidade me passou e eu sinto na minha própria trajetória de interesse em termos de educação. O meu mestrado é em fundamentos da educação, acho interessante, mas se eu não conseguir trazer essa discussão maior pensando no trabalho de melhor qualidade na sala de aula, ele não tem sentido em nível teórico, [...]”. (TIDE 4)

Na percepção de um dos membros do Grupo T-PARCIAL, por outro lado, a perspectiva de extensão vista como prestação de serviços é justamente a situação que parece evidenciar-se em termos da UEM, sendo, contudo, sujeita a críticas, na sua perspectiva, se tomada como ação exclusivamente voltada à captação de recursos para determinado departamento, à parte de qualquer outro objetivo que inclua transferência de conhecimentos obtidos por meio de pesquisa, por exemplo. Parece implícita aí a noção de que a sua própria manutenção esteja além das funções que se espera que a Instituição desempenhe; pode ocorrer eventualmente certo esforço, que em decorrência do desenvolvimento de alguma das suas atividades fundamentais, isto é, do ensino, da pesquisa e extensão, termine por gerar recursos extras, sem que esse seja o fator motivador da ação.

“[...] quanto às prestações de serviços que algumas universidades têm feito, se for resultado de uma pesquisa, eu acho até válidas. Agora, se for única e exclusivamente para gerar recursos para a universidade, elas já não são mais válidas. Se for resultado de uma pesquisa, uma consequência de uma pesquisa, sim; agora, se for só para a prestação de serviço mesmo ...”. (T-PARCIAL 2)

Evidenciou-se, portanto, no DTP a reivindicação de que ao Estado compete a responsabilidade de proporcionar condições adequadas ao funcionamento da Instituição e à atuação do docente nas atividades básicas que lhe competem, havendo preocupação com um possível caráter privado que se esteja querendo imprimir nas universidades, a partir das restrições orçamentárias a elas impostas. Com isso foi possível apontar a **manutenção pública da Instituição** como outro valor existente no DTP, conforme sugerem os depoimentos abaixo:

“A universidade tem de ser pública, porque a educação tem de ser, não só o ensino superior, a educação tem de ser pública, [...]”. (TIDE 4)

“O governo dá um cunho muito empresarial para a coisa, tendo de ter lucro ...”. (G.A. 2)

“Olha, ficar à mercê da boa vontade, da disposição do docente, eu acho que não é a situação ideal. Pelo contrário, eu acho que todas essas condições, a infra-estrutura para os docentes poderem trabalhar e desenvolver os seus projetos, a universidade deveria dar. Se ela não dá é porque uma estrutura superior não permite”. (TIDE 1)

“O professor [G.A.]: [...] b) informou como representante do COU, sobre a palestra proferida pela presidenta da ANDES, [...], no dia anterior. Que a mesma alertou aos professores que não caíam na cultura da privatização que está prestes a tomar conta das universidades,” (ATA 019/96)

Nesse ponto, contudo, parece necessário construir distinção que aparentemente se evidencia quanto a essa questão no departamento e que traz à tona dois entendimentos, relacionados mas, ainda assim, significativamente distintos. O depoimento a seguir fornece-nos subsídios para essa discussão.

“Eu ainda acredito na instituição pública gratuita, mas eu percebo também que, se o momento atual é um momento em que o Estado vai recuar, nós vamos ter de encontrar meios. É a mesma coisa, se o pai abandona o filho no meio da rua, o filho vai ter de procurar um lugar para ficar, para se alimentar. Parece que essa é a idéia que passa”. (G.A. 1)

Deve-se notar a menção feita à **gratuidade** como preocupação em relação paralela ao caráter público da universidade. Deve-se notar também, por outro lado, a sugestão de que a ação departamental com base nesse valor não é sempre possível ou desejável pelas implicações que traz no seu bojo, ou seja, o agravamento das restrições financeiras vivenciadas pela Instituição exatamente porque o Estado não satisfaz a primeira condição, necessária a esta, que seria destinar verbas suficientes à Universidade.

Segundo valor parece tomar, portanto, relevância no entendimento dessa questão, com direto impacto sobre o aspecto de procura de fontes alternativas de verbas no DTP e, porque não compartilhado por todos os grupos (como também a gratuidade), da mesma forma se apresenta como elemento de diferenciação na cultura desse departamento: a noção de **participação criativa**, também evidenciada com relação ao departamento anteriormente analisado.

Nesse sentido, a percepção é construída a partir da constatação de que a dependência financeira exclusiva do Estado é praticamente inviável, ainda que seja a situação que se consideraria ideal (G.A. 1 e TIDE 2) ou mesmo porque a Instituição falha ao não exercer essa busca de outras receitas complementares, sujeitando os seus docentes a vê-la empobrecida e incapacitada de desenvolver o seu potencial nas suas atividades fundamentais. Os depoimentos a indicam-no.

“Bom, em primeiro lugar, isso é essencialmente necessário. Então eu acho que não há como evitar. Isso é bem administrado, não sou contra não, é bom até que a nossa instituição se

encarregue de por os pés no chão e não esperar que tudo venha pronto. Ela está se adequando às dificuldades e com isso tem crescido também na sua experiência". (TIDE 2)

"[...] o Estado vem assumindo a folha de pagamento, nada mais, e isso daí tem empobrecido demais as universidades. E eu não sei se o Estado é o único culpado. Talvez a gente devesse aqui internamente buscar saídas. Pode ser impopular, pode ser qualquer outra coisa, mas acho que a gente deveria encontrar outros meios para financiar a pesquisa, a atividade de extensão, a atividade de ensino, senão nós vamos ficando cada vez mais pobres, assim, intelectualmente, em produção, e daí até vai se justificar falar: para que ter universidade?" (TIDE 3)

Já outros docentes manifestam a sua preocupação de que a postura anteriormente descrita indique assentimento, de alguma forma, às intenções atribuídas ao Estado em relação às universidades, isto é, distanciamento gradativo que culmine na privatização dessas instituições. Essa percepção, em um dos casos (T-PARCIAL 1) é até vinculada à oferta de cursos de especialização que são remunerados pelos participantes, que também são destaque em termos das atividades priorizadas no DTP, como o **Anexo B** parece indicar. Da mesma forma, a gratuidade é justificada pela percepção de que a sua manutenção resulta na promoção de melhores e mais amplas condições de acesso ao conhecimento oferecido pela universidade. Foi pertinente, portanto, apontar essas noções como crenças sustentadas nos Grupos T-40 e T-PARCIAL, conforme sugerem os depoimentos.

"Eu acredito que algumas áreas dentro do departamento acabam usando a mesma política da privatização, que é a criação de cursos de especialização, de extensão, para conseguir alguma verba sem ser aquela restrita que vem aí do orçamento da instituição. Então se acaba criando atividades paralelas e deixando as atividades que seriam função da universidade, para atender a esse tipo de atividades como forma de manter o departamento também". (T-PARCIAL 1)

"Essa cobrança na verdade ela seleciona. Veja uma taxa de especialização, 70, 80 reais mais ou menos, ela é seletiva. Eu sou um pouco contra isso, porque seleciona mais ainda. Pode haver uma pessoa que tem boas condições intelectuais para fazer o curso e não tem o dinheiro. Em universidade pública, escola pública, eu sou contra qualquer tipo de taxa. Contra mesmo". (T-40 1)

"A cobrança num evento de extensão não seria uma boa alternativa. Podia até ser uma taxa simbólica. No entanto o conhecimento não pode custar tão caro. É uma seletividade já pelo preço da inscrição". (T-PARCIAL 2)

A **gratuidade** como valor organizacional é também exemplificada pelos seguintes depoimentos.

"Sou contra qualquer cobrança. O temor é que isso venha a descaracterizar a universidade como entidade pública. Começa a mercantilizar também a produção científica". (G.A. 2)

"Sou totalmente desfavorável [à cobrança de taxas]. Primeiro porque nós já passamos por

esse estágio, a Universidade Estadual de Maringá já teve um processo desse, e a gente viu que não é por aí. Quem estudou aqui na década de 80 sabe que tinha de pagar mensalidade, e isso não melhorou em nada a qualidade da universidade; pelo contrário, só amarrou ainda mais as coisas, porque tudo ficava condicionado às taxas. não se fazia tal coisa porque a taxa era baixa, sempre ficava condicionado a essa taxa. Essa questão das taxas é uma regra do Banco Mundial, isso não é muito difícil de se estar verificando, [...]

“As pessoas de forma geral não têm percebido ainda, mas a criação dos cursos pagos de pós-graduação já é uma forma de implementar isso. Para isso ser passado para o ensino de graduação não custa muito”. (T-PARCIAL 1)

As duas perspectivas de entendimento das atuais circunstâncias ambientais que compõem o contexto econômico do DTP, que parecem evidenciar-se a partir da questão anteriormente analisada exigiram a complementação de informações por meio de fonte adicional de dados (**Anexo E** - Questionário e **Anexo F** - Tabela de Respostas). A análise dos dados daí originados parecem corroborar a presença do valor **manutenção pública da Instituição** nos grupos amostrais do DTP. As respostas fornecidas às questões 2.1., 2.2., 3.1. e 3.2. do questionário, que correspondem à percepção do docente quanto àquele valor, apontam que em somente um caso (TIDE - 5) ele não foi manifestado (ver **Anexo F**). Em termos da **gratuidade**, as respostas às questões 4.2. e 4.3. parecem reforçar a sua presença no Grupo T-40. Entretanto, em relação ao Grupo TIDE, ainda que haja, aparentemente, a ocorrência daquele valor (ver respostas aos questionários 2, 6 e 8) há indicações, também, de que outros membros do grupo não o compartilhem (questionários 3, 4, 5 e 7); isso não recomendou, portanto, indicá-lo como valor naquele Grupo.

Especificamente em relação ao Grupo TIDE, em continuidade, houve reclamação quanto ao caráter excessivamente formal dos processos na Instituição, o que dificultaria esforços no sentido de buscar e implementar mecanismos alternativos, não somente em termos de financiamento das suas atividades como também no âmbito pedagógico. A nocividade dessa situação estaria, segundo aqueles professores, no fato de que caracteriza certo corporativismo, no nível mesmo dos departamentos, que termina por impor barreiras a mudanças necessárias ou a atuações alternativas e diferentes daquelas já tradicionalmente aceitas, mesmo quando há exigências circunstanciais a isso. Além desse fato, reclama-se que tal mecanismo impõe esforço demasiado em atividades que não são essenciais ou, que são secundárias em termos das funções básicas do docente na universidade, estando implícito que há detrimento daquelas.

Diante dessa discussão, portanto, **flexibilidade administrativa e inovação** foram apontados como dois últimos valores compartilhados no Grupo TIDE, no Departamento de Teoria e Prática da Educação, como sugerem os depoimentos a seguir:

“Particularmente, eu vejo a administração [recebendo maior ênfase]. Tanto é que semanalmente nós temos reuniões administrativas; o pedagógico está deixando a desejar, e isso teria de ser nosso forte, já que somos um curso de pedagogia. Mas isso em consequência da própria burocracia existente na organização da Universidade. Não só no nosso departamento, mas isso é uma crítica na Universidade como um todo. A burocracia realmente prevalece em todos os sentidos.

“[...] tentativa de trazer as novas tecnologias, as novas informações, as novas descobertas, os novos pensamentos, aqui para dentro da universidade; eu acho que isso traria grandes avanços, principalmente na área das ciências humanas e da educação, [...]”. (TIDE 1)

“Às vezes o ambiente escolar chega a empobrecer a experiência vivencial do aluno, porque está sempre atrás do avanço que existe, na televisão, no jornal, na revista, enfim, fora da instituição ele tem muito mais chance de se envolver do que na própria instituição. A escola parece que está sempre a reboque da sociedade. A escola deveria ser o lugar onde fosse criada a técnica, o avanço, e assim por diante”. (TIDE 2)

“[...] no ensino eu acho que a gente ainda se mantém muito preso ao passado, porque a maior barreira para o ensino é a questão do corporativismo, dentro do departamento; dentro da instituição, vão se criando os feudos; e ninguém quer mexer com o feudo do outro. Então na parte do ensino eu acho que nós estamos muito defasados, o departamento tem fechado as portas para temáticas novas, nós teríamos que criar espaços para o novo. Na UEM, os espaços novos são terrivelmente difíceis. Nós precisaríamos criar mecanismos para ações até fora dos departamentos, porque os departamentos ficam com esta coisa do proteger, do defender os interesses do grupo, e isso, no aspecto acadêmico, é muito pobre, porque geralmente fecha as portas para o novo”. (TIDE 3)

Quanto aos interesses manifestados no DTP em relação especificamente à postura de diversificação das fontes de financiamento aí evidenciada, percebe-se inicialmente manifestação que evoca a questão salarial como importante, na percepção daqueles professores, devido ao seu impacto na postura profissional individual dentro da Instituição. A insuficiência da remuneração oferecida pela Universidade aos seus docentes, portanto, teria como resultado a busca individualizada e, às vezes, por intermédio de pequenos grupos dentro do departamento, por alternativas viáveis de promover essa complementação salarial, impactando, como decorrência dos mecanismos estabelecidos pela Universidade, também a disponibilidade de recursos para o departamento.

Nesse sentido, é recorrente no DTP a menção ao regime de trabalho de tempo integral e dedicação exclusiva, o chamado TIDE, como um desses mecanismos à disposição dos docentes, à medida que o professor que opta por enquadrar-se em tal

regime de trabalho passa a receber complementação extra de 55% sobre seu salário base. Em contrapartida deve, obrigatoriamente, desenvolver projeto que se caracterize como de ensino, pesquisa ou extensão, na Instituição e não possuir qualquer outra atividade remunerada fora da Universidade.

A sugestão, portanto, é que o docente termina envolvendo-se em projetos, dentre os quais os de extensão/prestação de serviços, que algumas vezes resultam em novas fontes de recursos para o departamento, entre outras razões porque isso significa acréscimo salarial mediante o regime TIDE ou mesmo porque, conforme aponta um dos entrevistados (TIDE 2), a menor carga horária em aulas para a graduação, exigida de um professor em regime TIDE, possibilita maior envolvimento em outras atividades que podem significar também acréscimo salarial, parecendo estar sugerida aqui a idéia de envolvimento com cursos de especialização. Isso parece corroborar a **complementação salarial** como interesse existente em alguns grupos no DTP, conforme indicam os depoimentos.

“[...] nós temos já há uns cinco anos mais ou menos, uma exigência da dedicação exclusiva, o TIDE. E esse regime exige que o professor desenvolva projetos e participe em projetos; um acréscimo salarial por isso, e uma redução de carga horária. Então esse é um dos motivos que está levando praticamente cada professor a ter um projeto para desenvolver. Então é uma questão financeira mesmo, de aumento de salário, esse tipo de coisa. Quando você entra no regime do TIDE você se vê obrigado, então acaba fazendo mesmo sem muita vontade, mas faz porque o salário está vinculado a isso”. (TIDE 1)

“[...] há também o desejo das áreas ou dos professores de se envolver com algo mais que o ensino de graduação. O ensino de graduação é básico mas ficar só nele não satisfaz os professores. Além de desenvolver capacidades, potencialidades, se atualizar, e ter a capacidade profissional em evidência, a parte salarial também é importante, porque ao desenvolver projeto diminui também sua carga de aula na graduação, e isso permite que se tenha mais tempo para se desenvolver”. (TIDE 2)

“[...] cada professor que tem o TIDE pode se engajar em qualquer atividade fora da graduação. Optando pelo TIDE você tem de ter projeto. Se você parar com essa produção você perde o TIDE”. (T-40 1)

Em termos do Grupo TIDE identificou-se ainda outro interesse também vinculado a essa questão específica, referente à necessidade de **reconhecimento profissional** por parte dos professores, com possível implicação no seu maior envolvimento com outras atividades além do ensino na graduação. O depoimento transcrito a seguir dá indicações disso (ver também o depoimento de TIDE 2, há pouco transcrito).

"[...] o professor que vive só da graduação tem o salário mais limitado ainda; então geralmente ele parte para o TIDE, que faz com que aumente o seu salário. Isso é um aspecto da questão. Outra coisa também é a questão da realização pessoal: o professor que vive só como auleiro não consegue satisfazer as próprias aspirações. Os professores buscam crescer na experiência para poder apresentar mais para os alunos também". (TIDE 2)

A possibilidade de complementação salarial até aqui descrita, principalmente em relação ao envolvimento do professor em cursos e eventos de extensão e pós-graduação, com remuneração extra, não é percebida, entretanto, de forma unânime no DTP. Para um dos entrevistados tal mecanismo é injusto para com o docente que elabora e executa o programa e que, ao final, recebe apenas parcela dos recursos captados, com a maior parte sendo revertida para a Universidade. Essa crítica, presente no depoimento abaixo, parece indicar, portanto, que a complementação salarial, enquanto interesse, tem impacto limitado na ação departamental em termos da aquisição de fontes alternativas de recursos:

"Quando há essas prestações de serviço ou qualquer atividade extra, o docente que participa fica apenas com 20 por cento do que é gerado. A Instituição fica com 80 por cento. Parece trabalho escravo". (G.A. 2)

Da mesma forma evidenciou-se a preocupação com a possibilidade de que os esforços implementados nesse sentido de complementação salarial, por parte dos docentes, e de aquisição de recursos, por parte do departamento, resultem em individualização do trabalho docente, dificultando a coordenação do trabalho e a atuação dos professores em torno de objetivos comuns e coletivamente estabelecidos, com impacto na unidade departamental e, possivelmente, no alcance dos seus principais objetivos. O depoimento a seguir sugere isso.

"[...] os professores passam, diante dessa contenção, a desenvolver atividades paralelas, e a partir do momento em que eles fazem essa opção forçada para poder sobreviver, eles deixam de realizar trabalho coletivo. Pouco se realiza de coletivo dentro do departamento, não é só no DTP, mas de forma geral. Então é basicamente isso, eu acho que quebra o ritmo de trabalho coletivo, ele passa a trabalhar dentro do plano mais individual". (T-PARCIAL 1)

A busca por soluções para aqueles problemas de recursos, portanto, afeta, na perspectiva desses professores, o departamento no sentido em que causam fragmentação dos esforços e da produção acadêmica e científica, havendo a necessidade de **integração dos esforços individuais** para corrigir tal situação,

conforme parece ser sugerido nos depoimentos.

“O destaque dos projetos no DTP vem em consideração dessa necessidade que eu já comentei com você, da falta de planejamento coletivo. Os trabalhos individualizados vão se multiplicando; você não tem nem muita coordenação disso. Aí a Universidade administrativamente consegue reunir isso e ter o panorama de como é que está funcionando. Muitas vezes o próprio departamento não se dá conta da quantidade que tem. Vai aprovando, aprovando, e quando percebe já está superlotado, os professores não estão conseguindo mais desenvolver outras atividades, porque não tem mais condições; o tempo está totalmente tomado. Nós temos professores trabalhando nos sábados, trabalham a semana toda e nos sábados vão dar aula na especialização; nos feriados, nos domingos viajam para palestras; então eu não acredito que isso seja um ponto positivo”. (T-PARCIAL 1)

“Que eu vejo que se destaca aqui é o departamento de Fundamentos da Educação. Ele se destaca pelo mestrado e pelo trabalho desenvolvido, pela linha teórica que desenvolve, pela unidade que tem. O departamento a gente não percebe como uma unidade, e ali a gente percebe como uma unidade”. (T-40 1)

Conquanto essa seja a constatação, há outros fatores que interferem nessa questão e oferecem também explicação para a ação departamental. Assim, além do reconhecimento profissional, já anteriormente mencionado, outra preocupação vinculou-se, no caso do DTP, ao envolvimento dos docentes com projetos e, em especial, com cursos de especialização, isto é, o desejo de viabilizar meios necessários ao cumprimento dos requisitos exigidos pela Instituição e pelo Estado para **ascensão na carreira docente**. Dessa forma, há algumas menções ao fato de que é mais significativo para o professor, nesse sentido, envolver-se com a pós-graduação e com projetos, o que lhe proporciona enriquecimento do currículo profissional e, conseqüentemente, possibilidade de pleitear avanço profissional na Instituição e mesmo vagas em programas de pós-graduação, o que também se insere nessa discussão. Os depoimentos transcritos a seguir apontam para esse interesse.

“Nós temos no departamento muitos professores que se envolvem com a pós-graduação. Mas são pessoas que já estão no limite da sua capacidade de atendimento. Interessa para eles, até por uma questão de currículo, uma questão de avanço na carreira”. (TIDE 1)

“[...] ao que se refere a quadro de carreira, para eu conseguir sair para o doutorado, faz-se uma pontuação entre os professores, uma classificação, um concurso, um tipo de concurso de títulos, [onde conta] muito mais a pós-graduação do que a graduação”. (T-PARCIAL 2)

Em continuidade, evidenciou-se ainda no departamento certa preocupação com critérios adotados por órgãos federais de fomento à educação para distribuir recursos, critérios estes que não estariam atendendo suficientemente a área de estudos abrangidos pelo DTP. Em decorrência, evidenciou-se a necessidade de que o

departamento implemente esforços no sentido de comunicar, tanto à comunidade de forma geral, como à comunidade acadêmico-científica, a relevância das atividades e da área do conhecimento sob a sua responsabilidade, assim como a extensão em que as funções a ele pertinentes têm sido desempenhadas, tanto em termos do volume executado como da qualidade com que são exercidas. A expectativa que se percebe dessa conjuntura é que o departamento, como resultado desse processo de mudança da imagem que possui perante aquelas instâncias, obtenha maior reconhecimento e, assim, acesso a maiores recursos e outras oportunidades de pleitear fontes alternativas de financiamento.

Os depoimentos a seguir corroboram, portanto, na **construção da imagem do departamento** perante a sociedade como outro interesse identificado em alguns grupos no DTP:

“[...] a Universidade de Maringá, por exemplo, desenvolve muitos trabalhos, mas nós não tínhamos muita preocupação com a divulgação dos trabalhos desenvolvidos e percebemos que agora, nos eventos que têm acontecido, como ANPED, SBPC, levar o que a Universidade está fazendo por meio dos seus departamentos, especificamente mediante o trabalho dos seus professores, parece que tem mostrado para o país o que uma universidade do interior desenvolve.

“[...] talvez pela falta de divulgação, porque a gente não usa meios para divulgar, a comunidade não esteja inteirada do que é que a Universidade faz, do que é que o departamento pode fazer em prol da comunidade, [...]”. (G.A. 1)

“[...] nós, das ciências humanas, não sabemos conquistar espaço. Ficamos assim bastante na discussão filosófica, teórica, e quando é para partir para o prático mesmo, a gente se perde um pouco”. (TIDE 1)

“O investigador dentro da universidade tem outro compromisso: ele tem de publicar em revistas respeitáveis os resultados da pesquisa, e eu tenho percebido que são raríssimos os professores que fazem isso, ou seja, que se atrevem a submeter as suas pesquisas à comunidade acadêmica, seja nacional seja internacional. Então nós ainda estamos presos muito ao doméstico [...]”. (TIDE 3)

Nesse aspecto também um integrante do Grupo Administrativo manifestou preocupação com a questão da pós-graduação enquanto oportunidade para que o DTP esteja evidenciando essa imagem, conforme se sugeriu anteriormente, à medida que oferece condições de qualificação à comunidade docente envolvida na educação de primeiro e segundo grau e mesmo, em estágio posterior, com a implantação de área de concentração em mestrado, acompanhar a tendência de aumento nas exigências de qualificação e capacitação de professores do ensino superior. Assim, a **verticalização do ensino** foi apontada como interesse que parece nortear as ações

do Grupo Administrativo. O depoimento abaixo sugere essa constatação.

“Pelo momento que nós passamos, pelas exigências de qualificação, cada vez mais profundas, nós também não podemos descuidar da pós-graduação. Quando eu falo em pós-graduação, eu já não estou falando só de especialização, mas do *stricto sensu* mesmo. Então aí entra o mestrado, no caso. O DTP tem um grupo de estudos para ver se no ano que vem a gente consegue, junto com o mestrado em Educação, ter outro núcleo temático”. (G.A. 1)

A descrição, portanto, dos aspectos simbólicos e de poder no DTP/UEM, anteriormente sintetizados no Quadro 3, permitiu inferir o impacto desses fatores na postura predominante do departamento em face da restrição de verbas aí vivenciada, caracterizando a configuração notadamente diferenciada de sua cultura em torno da diversificação de fontes de recursos ora implementada, com base principalmente na oferta de cursos de especialização, naquele departamento.

Departamento de Análises Clínicas - DAC

No concernente a este departamento, as noções identificadas a partir dos dados coletados para a pesquisa nortearam, basicamente, as preocupações com o funcionamento da Universidade enquanto instituição pública (cultura) e o desenvolvimento das atividades pertinentes ao departamento, especialmente em termos do alcance de metas setoriais aí estabelecidas (dependências de poder), ambos os aspectos sendo apontados como significativamente impactados pelas restrições financeiras que se impõem à Universidade.

Em termos gerais, a análise de cultura e dependências de poder no DAC apontou situação favorável à postura de diversificação identificada com relação àquele departamento. Especificamente quanto aos valores compartilhados, notou-se a reivindicação, em três dos quatro grupos amostrais, de atendimento por parte do Estado das suas funções de principal mantenedor do ensino superior público, que, na percepção de parte dos entrevistados, não estariam sendo cumpridas. A identificação de **manutenção pública da Instituição** como valor compartilhado nos grupos Administrativos, TIDE e T-PARCIAL, e também da noção de **iniciativa privada** como valor, no Grupo TIDE especificamente, sugerem certa limitação na aceitação da ação

departamental em direção à obtenção de recursos através de fontes alternativas.

QUADRO 4 - VALORES, CRENÇAS E INTERESSES NO DEPARTAMENTO DE ANÁLISES CLÍNICAS.

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
G.A.	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • manutenção pública da Instituição • a gratuidade não garante acesso universal à universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • verticalização do ensino • manutenção da qualidade do ensino • manutenção do quadro docente • manutenção da pesquisa • complementação salarial • manutenção da integração interna
TIDE	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • manutenção pública da Instituição • qualidade do ensino • participação criativa • iniciativa privada • competição • a gratuidade não garante acesso universal à universidade. • a gratuidade compromete a qualidade dos serviços prestados pela Instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • verticalização do ensino • manutenção da qualidade do ensino • manutenção do quadro docente • manutenção da pesquisa • autonomia financeira
T-40	<ul style="list-style-type: none"> • participação criativa 	<ul style="list-style-type: none"> • verticalização do ensino • dedicação exclusiva às atividades acadêmicas
T-PARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • manutenção pública da Instituição • qualidade do ensino • a gratuidade compromete a qualidade dos serviços prestados pela Instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção da pesquisa • autonomia financeira

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

Contudo, notou-se também que há, nesses mesmos grupos, manifestações desfavoráveis com relação à gratuidade, entendida como comprometedora da igualdade de oportunidades de acesso ao ensino oferecido pela Instituição, bem como

da qualidade desse ensino. Ao lado dos outros aspectos simbólicos identificados (Quadro 4), essas manifestações sugerem que a cultura organizacional, no DAC, atua como fator de aceitação parcial na busca de fontes alternativas de recurso.

Já em termos dos interesses identificados, apenas a necessidade de **integração interna**, sustentada no Grupo Administrativo, parece em parte ser desfavorável à postura departamental, porque critica o potencial de conflito que tais esforços terminam gerando no departamento. Apesar disso, o consenso observado em torno dos demais interesses identificados, em todos os grupos amostrais, como se pode observar no Quadro 4, bem como a natureza desses interesses em relação à postura departamental, parecem sugerir que as dependências de poder são fator de aceitação dessa postura no DAC. A seguir, as manifestações simbólicas e de poder identificadas no DAC e sumariamente apresentadas no Quadro 4 são abordadas de forma mais extensa.

Nesse sentido e em termos dos aspectos simbólicos, novamente a **interação com a comunidade** pôde ser apontada como valor amplamente compartilhado. Aqui a relação universidade-comunidade é entendida como processo gerado a partir do esforço da primeira em atender demandas prementes da população a ela circundante, sendo esta também, juntamente com a pesquisa, parte de seu papel enquanto instituição pública de ensino superior, principalmente quando esse atendimento pode suprir necessidades que não são atendidas pela iniciativa privada, como parece ocorrer freqüentemente em termos de saúde pública, área de conhecimento pertinente ao DAC.

Assim, nota-se que aqui especificamente esse valor é vinculado, como parece indicar o depoimento abaixo transcrito, ao desenvolvimento de programas de prestação de serviços à comunidade, ocorrendo, como no Departamento de Teoria e Prática da Educação, anteriormente analisado, intercâmbio entre essa noção e o entendimento da atividade propriamente de extensão; fica implícita a função também de aquisição complementar de recursos.

“[...] algumas vezes a própria sociedade onde a gente está inserido tem necessidade de certa prestação de serviço, a iniciativa privada não dá essa prestação de serviço, ou por qualquer outro fator, e a universidade tem o papel realmente de oferecer aquilo que não existe; então isso é importante”. (G.A. 1)

Ainda essa noção aparece, no DAC, vinculada à oferta de pós-graduação à comunidade acadêmica, entendendo-se esta como reivindicação da sociedade à qual o departamento deve oferecer alternativas (G.A. 1). Ao satisfazer tais demandas, além de tudo, a Universidade estaria obtendo legitimidade perante a população, por cumprir a sua função social de prover melhorias e soluções a problemas existentes, conforme demanda dela a sociedade. Os depoimentos a seguir corroboram a indicação da presença desse valor em quase todos os grupos amostrais do DAC.

"[...] me parece que existe uma demanda da sociedade maior de pós-graduação hoje, para muitos cursos, do que de graduação, porque existem muitas universidades oferecendo graduação. Então tem que se pensar em termos de demanda da sociedade também: À medida que você tem mais profissionais formados em graduação, a necessidade de pós-graduação da sociedade também aumenta, porque os profissionais querem especializar-se, progredir em suas carreiras. E a universidade tem de estar envolvida em ensino, ensino de graduação e de pós-graduação." (G.A. 1)

"[...] o que nós fazemos aqui na universidade é ajudar um pouco a população. Por exemplo, nós temos os laboratórios, com condições de atender a população, e também temos projetos de pesquisas. É um modo de a universidade dar o respaldo; isso ela sempre deveria dar, para a população, que é o objetivo final, sempre". (TIDE 1)

"Não adianta ficar apenas confinado dentro de uma instituição, pesquisando e repassando o saber para os seus alunos, se não tiver o outro lado, que é a função social. Acho que teria de expandir-se esse conhecimento em nível da sociedade, onde a universidade se insere, procurando promover melhorias, enfim, no nosso caso a saúde, ou pelo menos propor alguma melhoria, propor alguma solução". (TIDE 4)

"[...] a relação entre universidade e comunidade é muito importante, a universidade não pode ficar fechada dentro de si mesma. Eu acho que é muito importante essa troca de informações, essa aplicação de coisas novas que nós criamos aqui fora dos muros da universidade". (T-PARCIAL 1)

Em relação especificamente à manutenção das atividades básicas da Instituição, pareceu haver consenso no departamento de que ao Estado caberia a disponibilização de recursos suficientes para que ensino, pesquisa e extensão fossem minimamente desempenhados, ainda que se reconheçam as limitações existentes para tanto (TIDE 5). Alguns docentes relatam, nesse sentido, que a falha do Estado em repassar tais recursos termina por exigir que os departamentos transformem aquelas atividades que, em outras circunstâncias, teriam como finalidade principal o atendimento à população, sendo a entrada de recursos complementares apenas decorrência dessa prestação de serviços, em meios efetivamente voltados à captação de verbas para a manutenção do ensino e pesquisa.

A afirmação, portanto, de que o Estado deveria ser o principal responsável

pela manutenção das atividades fundamentais da Universidade permitiu apontar a **manutenção pública da Instituição** como outro valor sustentado nesse departamento, conforme sugerem os depoimentos a seguir.

“O Estado está forçando a Universidade a assumir isso, através das suas prestações de serviço, de seus projetos de prestação de serviço, de extensão. Então as universidades estão se desviando do objetivo da prestação de serviços, da extensão, que teriam um objetivo específico, mas estão sendo usados para financiar o ensino e a pesquisa; só que o pesquisador começa a dedicar muito tempo e energia nessa atividade e cada vez menos no objetivo dela. Quer dizer, ela daria um apoio, mas hoje ela está financiando, [...]”. (G.A. 1)

“Bom, nesse caso, deveria ser o governo do Estado, deveria ser, mas considerando que existe um descaso muito grande com a universidade, com relação à liberação de recurso, então atualmente o que está acontecendo é o seguinte: o que está sendo mais relevante na questão de financiamento das atividades do departamento é o próprio projeto que os professores desenvolvem aqui” (TIDE 4)

“A Universidade é estadual. Se ela fosse uma fundação, seria a própria Universidade, mas ela é uma universidade estadual, e não uma fundação, então ela tem de ser gerida com recursos do Estado”. (T-PARCIAL 1)

Por outro lado, pode-se notar que alguns desses relatos deixam implícita a aceitação de mecanismos complementares de financiamento, principalmente por meio da atividade extensionista e de prestação de serviços; a crítica não se refere à existência de tais mecanismos, mas sim de que, colocadas as atuais circunstâncias, estariam deixando de ser complementares, passando a ser a fonte principal de recursos, com efeito direto sobre a atuação docente no departamento e desvio do caráter inicial da atividade de extensão.

Nesse sentido, alguns dos entrevistados fazem emergir a discussão a respeito da gratuidade de serviços e mesmo do ensino oferecido pela universidade, expressando entendimento contrário a essa noção. Para esses professores, a implementação da noção de gratuidade, em face das circunstâncias vivenciadas pelos departamentos, implicaria impacto negativo em certos aspectos da sua atividade, principalmente porque resultaria em impossibilidade de oferecer serviços com qualidade à comunidade, como já ocorre, segundo eles, em relação ao ensino da graduação em instituições públicas. Por outro lado, certos atendimentos prestados à comunidade, quando cobrados, têm sido feitos com padrão de qualidade pelo menos satisfatório e, como já mencionado, permitindo mesmo a manutenção de outras áreas vinculadas ao ensino e pesquisa.

Além disso, há também sugestão de que a gratuidade plena atualmente

oferecida no ensino de graduação não esteja permitindo, como era de se esperar, igualdade de oportunidades de acesso à universidade por parte da população, enquanto há declínio da qualidade do ensino que poderia ser oferecido, caso houvesse contribuição financeira daqueles alunos com condições para isso. Desta forma, ainda que compartilhando preferência pela manutenção basicamente estatal ou pública das atividades universitárias, os docentes no DAC não sustentam o mesmo entendimento em relação à gratuidade como pressuposto norteador da ação departamental, porquanto, na sua percepção, ela não garante, como era a expectativa inicial do governo e de grupos no meio acadêmico, acesso universal à Universidade e também compromete, por agravar as restrições financeiras já vivenciadas, a qualidade dos serviços prestados pela Instituição. Essas crenças são evidenciadas nos depoimentos a seguir transcritos, parecendo ser pertinente a sua indicação como noções culturais compartilhadas no DAC.

“[...] o governo tem de ser capaz de dar acesso ao ensino de primeiro, segundo e terceiro graus a todos indistintamente. O problema da cobrança é que muitas vezes os governos usam esse argumento como se o ensino gratuito fosse garantia de que o indivíduo que tem menos condições financeiras tem acesso à universidade, e as próprias instituições políticas universitárias também defendem a não cobrança do ensino público universitário justificando que isso permitiria o acesso de indivíduos menos favorecidos financeiramente para o ensino de terceiro grau. Isso não é realidade”. (G.A. 1)

“[...] quem pode pagar um pouquinho deveria contribuir, mesmo que já paga imposto, mas nós sabemos que há muitos ... filés que não pagam impostos. Então eu acho que não oneraria ninguém porque, de modo geral, essas pessoas que têm as melhores escolas é que vão faturar uma vaga na estadual, na federal. Então eu vejo que eles vêm muito bem assistidos, e às vezes quando a gente conversa eles até comentam isso”. (TIDE 2)

“[...] o Brasil é um país pobre, nós oferecemos um ensino gratuito, e na minha opinião nós não temos condições de oferecer em qualidade. Eu acho que a gente deve oferecer o ensino gratuito para quem não pode pagar, esse sim deve ser beneficiado, mas já que a maioria dos alunos de universidades públicas são de classe média, classe média alta, que tem mais condições de competir, fazer bons colégios, bons cursinhos, [...]”

“Olha, eu em princípio sou favorável a que seja cobrado, porque tudo o que você paga, pelo menos na nossa tradição, você valoriza mais. Eu acho que deve ser cobrado e conforme o curso, se for curso realmente de qualificação profissional, deve ser cobrado preço de mercado, pela excelência que a gente tem do corpo docente. Todo país subdesenvolvido tem um defeito: o que é caro é bom, a gente pensa assim. Eu acho que isso pode ser extrapolado: quando ele paga um curso, ele procura não faltar. Então eu sou extremamente favorável a cobrar curso, cobrar taxa, mesmo cobrar anuidade dos alunos, sabe, eu não vejo outra saída.[...]”. (TIDE 6)

“A realidade que a gente vive não é essa da gratuidade. As universidades particulares estão melhores porque têm recursos”. (T-PARCIAL 2)

No âmbito dessa discussão também se insere, conforme implicitamente sugerido há pouco, outra noção da mesma forma pertinente ao contexto financeiro,

que serve como base para o presente estudo. Em relação a alguns grupos é estabelecido certo vínculo entre as ações departamentais voltadas à implementação de atividades nas áreas de pesquisa e extensão e a oferta de oportunidades aos alunos para melhor aprendizagem e capacitação profissional. Com isto, pode-se perceber que o envolvimento em atividades de extensão e prestação de serviços toma, aqui, como justificativa também a noção de **qualidade do ensino** como preferência norteadora da interação entre as funções básicas do departamento. Esse valor organizacional é exemplificado pelos depoimentos a seguir.

“[...] a gente tem que pensar o seguinte: o ensino, de modo geral, não vai bem. Eu acho que o ensino de pagou-passou não é o que resolve. Eu primo muito por essa qualidade, e acho que a essência máxima da universidade é formar um bom profissional, mas junto com isso ela pode e deve estar imbuída na pesquisa e extensão e prestação de serviços, porque isso dá subsídios e experiência, tanto para o docente quanto para o aluno. Mas grande parte dessas universidades e dos professores não estão preocupados com isso. Muitas delas estão preocupadas com o pagou-passou; eu vou formar o profissional, eu vou descarregar levas e levas de profissionais no mercado, mas a qualidade fica a desejar”. (TIDE 2)

“A prioridade aqui no departamento é a graduação. Você tem de colocar no mercado um profissional competente, um profissional que atenda as necessidades do mercado. Então a pesquisa e a extensão tem que complementar isso, essa formação. Com relação ao ensino, a gente prioriza o profissional porque um profissional competente é o nosso espelho no mercado”. (T-PARCIAL 2)

Em continuidade, observou-se também no departamento a expectativa de que o não atendimento, por parte do Estado, da sua função de mantenedor da instituição pública não seja entendido como motivo para que o departamento, da mesma forma, não viabilize formas alternativas de captação. Merece destaque a percepção que parece existir de que, em atuando desse modo, os docentes igualmente estariam omitindo-se em relação às suas funções, especialmente em termos do ensino, postura essa diferente da observada em relação a alguns grupos do Departamento de Teoria e Prática da Educação, anteriormente analisado. Assim, ao invés de uma postura de resistência, propõe-se no caso das Análises Clínicas a diversificação de esforços, individuais ou coletivos, dos professores, como resposta adequada ao contexto percebido. Isso parece evidenciar-se no depoimento abaixo.

“[...] a gente poderia estar acomodado. Você pensa: puxa, o governo não manda, e é a obrigação do governo fazer a manutenção do ensino. Mas, se a gente ficar nessa comodidade ... seria uma questão cômoda, o governo não manda então não podemos fazer nada. Mas a gente está aí batalhando para gerar recurso, para com esse recurso que a gente gera com o nosso próprio trabalho fazer a manutenção do ensino”. (TIDE 4)

Conforme foi sugerido por outros dois entrevistados, essa interpretação da situação vivenciada aparece já normatizada em termos da ação departamental, como a alternativa possível ou mesmo desejada para lidar com o problema da ausência de recursos. Assim, identificou-se a **participação criativa** como valor compartilhado em alguns grupos também no DAC, como apontam os depoimentos.

“Eu vejo que a Análises Clínicas busca sempre projetos junto à comunidade, projetos vários que a gente tem aqui via prestação de serviço e no caso até da parasito, que é uma área básica, fomos obrigados, porque o próprio departamento disse: mas o que vocês podem fazer para tentar um dinheiro extra? Então a gente até criou um projeto de venda de laminárias para várias universidades, para você ter uma idéia até para a Universidade Federal, pelo tanto de ciclos biológicos de parasitas que a gente mantém vivos aqui. A gente procura dar um curso de ponta, então a gente tem muita coisa e aí acaba vendendo essas lâminas prontas para ... é desde Cascavel, Alagoas, Maranhão, Rio Grande do Sul, faculdades federais, particulares, muitas têm comprado de nós, [...]”. (TIDE 2)

“[...] como a Universidade é aberta [sic], recursos de outras fontes também deveriam ser buscados, também a partir desses vínculos universidade-empresa. Acho que seria mais ou menos o que está ocorrendo agora”. (T-40 1)

Finalmente, alguns integrantes do Grupo TIDE apresentaram duas noções relacionadas ao contexto aqui em análise. Primeiramente, houve referência à criação de mecanismos, por parte do Estado, para submeter unidades departamentais e instituições de ensino a processos de avaliação que determinariam o repasse de recursos condicionados aos resultados neles alcançados. Tal procedimento é percebido como positivo enquanto mecanismo de valorização de instituições e docentes realmente comprometidos com a produtividade acadêmica, e principalmente porque devem instaurar disputa entre esses departamentos e instituições por melhores resultados, com possíveis conseqüências na motivação para novas ações departamentais e profissionais em direção a realizações compatíveis com suas funções. Os depoimentos a seguir permitiram indicar, assim, a **competição** como valor sustentado nesse grupo.

“[...] o Estado está querendo buscar indicadores de produção. O departamento vai começar a receber mais verbas pelas suas realizações, o que eu acho extremamente salutar. Acho que isso estimula um departamento a correr atrás das coisas. É como a USP faz, eles tentam privilegiar, estimular os departamentos produtivos; isso cria uma competição no bom sentido. Agora, se você divide tudo de forma igual, se eu recebo o mesmo que aquele que trabalha, por que é que eu vou trabalhar?”. (TIDE 6)

“[...] a idéia é futuramente oferecer um curso de pós-graduação em área que seja até competitiva, e que traga algum retorno satisfatório não só para o DAC como para a própria instituição. Competitivo que eu falo é em relação a outros grupos, que também estão em outras instituições, porque a gente adquire recursos dentro de uma competição, dentro da

forma de produção, e assim por diante”. (TIDE 5)

Por outro lado estende-se, no âmbito desse grupo, a noção já mencionada de que as atividades de extensão e prestação de serviços, desenvolvidas no departamento, não deveriam objetivar unicamente a captação de recursos. No sentido em que é defendido nesse grupo, tais atividades deveriam envolver o atendimento à comunidade naquelas demandas não preenchidas por empresas ou profissionais fora da universidade, a fim de evitar concorrência com o setor privado, dado que a universidade, ao contrário de organizações comerciais privadas, não dependeria de lucro para a continuidade de seu funcionamento, teria as suas despesas pelo menos parcialmente supridas pelo Estado e, portanto, teria potencialmente condição de prestar tais serviços a preços significativamente inferiores, incorrendo no risco de dificultar o desenvolvimento de empresas particulares de prestação de serviços. Essa preferência por atuação limitada da Universidade no aspecto extensionista e de prestação de serviços, expressa por docentes do Grupo TIDE, apontou a **iniciativa privada** como outro valor disseminado naquele grupo. Os depoimentos a seguir parecem exemplificar isso.

“[...] na minha opinião essa prestação de serviços é uma coisa meio perigosa, porque às vezes o professor ou técnico passa a fazer a prestação de serviços pelo retorno financeiro que ele teria, e eu acho que isso é complicado; eu acho que a universidade deve formar recursos humanos, e na minha opinião ela não pode concorrer com os profissionais do mercado, [...] determinados momentos tem o profissional para fazer esse serviço, e esse profissional não pode concorrer com a universidade, porque ela tem uma despesa grande, mas é uma despesa que está incluída numa planilha de custos, e o indivíduo de uma empresa privada não tem. Eu acho que isso é uma coisa que beira até uma questão de ética, sabe, eu acho que deveria haver um equilíbrio, ou a universidade oferecer coisas que a comunidade não oferece, ou oferecer coisas de ponta que ainda não chegaram à comunidade, [...]. Então acho que isso deveria ser visto com muito critério, não só com o objetivo da receita. O próprio governo estimula a universidade a prestar serviço para gerar receita, eu acho que isso é válido, mas a gente tem de ter cuidado para não criar um monopólio.”. (TIDE 6)

“[...] eu acho que a universidade também deve tocar na parte de extensão, mas com cuidado para que não haja, por exemplo ... senão você forma um profissional e depois você vai competir com o mercado; eu acho que isso acaba fugindo um pouco da regra, [...]”. (TIDE 5)

Já em termos do impacto das dependências de poder, conforme se configuram no DAC, sobre a postura aí adotada em função da manutenção das suas atividades, um dos membros do Grupo Administrativo relatou, inicialmente, que a política departamental de capacitação docente incentivou muitos professores a se capacitarem no nível de doutorado, resultando em alto potencial para

desenvolvimento de pesquisas no departamento. Por outro lado, esses mesmos professores que se submetem a programas de doutoramento, ao regressarem à Instituição, passam a demandar maiores e melhores condições para o envolvimento em atividades vinculadas à pesquisa, o que pode ser, como tem sido no DAC, fator de desmotivação em face das atuais circunstâncias de restrição financeira e, em relação à pesquisa, quase completa ausência de recursos vivenciadas na Instituição. O resultado tem sido, comumente, a perda desses docentes potencialmente mais qualificados para outras universidades que, por várias razões, viabilizam e disponibilizam para tais atividades maiores recursos.

A reclamação que emerge aqui, portanto, é que os atuais critérios de repasse de verbas adotados pelo Estado em relação à educação superior estão comprometendo os esforços da Instituição e mesmo do departamento para qualificar os seus docentes, visto que tais esforços por vezes se esvaem devido à impossibilidade de atender às demandas deles resultantes, conforme se pode observar no depoimento a seguir.

“Sempre foi uma política do departamento investir na pós-graduação. E agora que esse investimento está retornando, há uma preocupação também porque agora nós temos de dar condições para esses indivíduos poderem se instalar e desenvolver a sua capacidade da melhor maneira possível, para que realmente o retorno seja válido, porque nós já perdemos alguns profissionais que voltaram do doutorado e não ficaram, se transferiram para outras universidades estaduais e até para outros Estados. Esse é um problema sério, porque é uma política do departamento, relacionada à Universidade também, investimento nisso, e que pode perder-se facilmente, se não houver condições para que esses indivíduos desenvolvam a pesquisa”. (G.A. 1)

A preocupação em se viabilizar as condições demandadas para o desenvolvimento da pesquisa no departamento, portanto, parecem vincular-se à necessidade de obter o retorno esperado dos esforços implementados para capacitação dos professores do departamento, garantindo a permanência dos docentes que se qualificam no quadro profissional da Instituição. Dessa forma, a **manutenção do quadro docente** é interesse que, no caso do DAC, parece vincular-se à questão financeira e, especificamente, à busca por fontes alternativas de recursos. O depoimento a seguir permitiu tal inferência.

“Isso traz desestímulo muito grande também. Além de já estar comprometendo explicitamente o aluno, ele traz outro comprometimento, que é o desestímulo do professor, porque ele quer fazer e não tem as condições. Você faz uma pós-graduação, vê tanta coisa nova, e, chegando aqui, continua naquele laboratório, daquele jeito, há uma década sem renovar nada, porque a

nossa área básica, de modo geral, tem investido muito, de modo que tenha assim quase todos os professores com doutorado, pelo menos doutorando, mas eu não sei até onde vai chegar, não sei quantas perdas nós teremos, e nós já tivemos algumas, pela falta de política, de seriedade do Estado, e falta de maturidade acho que da própria Universidade em dizer: olha, vamos tentar mudar isso, vamos conversar, reitores, e vamos tentar chegar a um ... eu acho que não adianta ficar em cima do muro como está". (TIDE 2)

Ainda dentro dos esforços do departamento para garantir condições mínimas que viabilizem a permanência desses docentes na Instituição, indicam alguns dos entrevistados que há preocupação em implementar a pós-graduação como oportunidade de atividade onde basicamente devem atuar aqueles docentes com maior qualificação, tanto no *lato* quanto *stricto sensu*. Em termos de cursos de especialização, dessa forma, aponta-se que, dada a consolidação do ensino de graduação em que atuam os docentes do departamento (principalmente o curso de Farmácia e Farmacologia), aquela será a próxima etapa enfocada, também como etapa prévia para cursos mais avançados de mestrado e doutorado, conforme indica o depoimento abaixo.

"Eu acho que em primeiro lugar o ensino da graduação, porque se não tivesse o ensino da graduação não ia ter uma universidade, não é? Então você tem de começar pela graduação; depois, à medida que for melhorando a graduação, você vai montando a especialização. Aí, depois da especialização vem o mestrado, depois do mestrado vem o doutorado". (TIDE 3)

Dadas as sugestões acima, portanto, foi pertinente apontar a **verticalização do ensino** como outro interesse presente em alguns grupos do DAC. Os depoimentos a seguir dão indicação disso.

"[...] eu não consigo ver uma universidade que não invista em pós-graduação. Essa é outra preocupação do departamento também, nós temos esses pesquisadores voltando, nós estamos agora implantando um curso de pós-graduação *lato sensu*, que nós queremos que evolua para *stricto sensu*, [...]". (G.A. 1)

"[...] o plano do departamento, realmente, é fazer com que o professor faça o seu mestrado, faça o seu doutorado, e que possa ter condições de um dia colocar mestrado e doutorado aqui dentro do departamento, coisa que nós estamos tentando encaminhar agora, porque agora nós estamos com curso de especialização; com a chegada do pessoal com graduação de doutor, aí sim nós vamos ter condições de colocar o mestrado, [...]". (TIDE 1)

"Eu acho que o departamento tem incentivado mais projetos de pesquisa e o ensino da graduação. Mas tem dado essa abertura para os cursos de especialização, e eles têm como objetivo abrir também o curso de mestrado". (T-40 1)

Os problemas resultantes da falha do Estado em repassar verbas para a

manutenção da Instituição incluem, na percepção dos docentes do DAC, impacto negativo na qualidade do ensino oferecido pela Universidade, principalmente quando os cursos incluem aulas práticas e laboratoriais, com maior demanda de recursos para aquisição de equipamentos e materiais que são utilizados em experimentos.

Nesse sentido observaram-se reclamações de que tal postura do Estado, não destinando verbas suficientes enquanto obriga as instituições públicas de ensino superior a oferecer gratuitamente o ensino, estaria comprometendo essa atividade e a capacidade, portanto, de os departamentos formarem adequadamente profissionais de acordo com as necessidades do mercado. O depoimento a seguir transcrito revela isso.

“O ensino de graduação tem ido bem. Nós temos preocupação em relação à manutenção de um bom nível do ensino de graduação; é isso que nos preocupa; nós temos hoje um bom nível, temos conseguido manter um bom nível, mas nós nos preocupamos em manter esse bom nível, estar atentos a isso, [...].

O que está acontecendo é que a não cobrança só está fazendo o ensino piorar, porque o governo não assume o ensino público de fato, não existe esse compromisso de fato; então não cobrar mensalidade, ou não cobrar inscrição anual ou semestral só tem trazido a diminuição da qualidade do ensino sem trazer o acesso daqueles indivíduos menos favorecidos à universidade”. (G.A. 1)

Por outro lado, tais circunstâncias acabam exigindo dos departamentos, como é o caso do DAC segundo informações de alguns entrevistados, que viabilizem mecanismos alternativos a fim de que essa qualidade possa ser pelo menos minimamente mantida, com recursos gerados por meio de projetos de extensão, prestação de serviços ou outras possibilidades compatíveis com a natureza de cada setor na Universidade. Percebeu-se, assim, que o interesse na **manutenção da qualidade do ensino** oferecido pelo departamento se apresenta vinculado aos esforços ali implementados no sentido de obter recursos extras, de que possa dispor o departamento, conforme forem as suas necessidades e prioridades. Os depoimentos a seguir transcritos favoreceram a percepção nesse sentido.

“Atualmente, se cada unidade da universidade não se engajar em promover algum projeto de prestação de serviço, algum projeto que gere recursos, o ensino vai lá embaixo. Veja, a gente não está conseguindo mais manter a qualidade do ensino dependendo apenas dos recursos que o Estado encaminha, porque o que o Estado manda é completamente insuficiente. Então, se a gente dependesse só do Estado, o nosso nível de ensino estaria a zero, deixaria muito a desejar. O que a gente faz aqui, por exemplo, é desenvolver um projeto, de forma que gere recurso para que com esse recurso nosso trabalho dê suporte ao ensino.”

“[...] muitos professores promovem os cursos de atualização e tudo mais como forma de angariar recursos para equipar seu laboratório. E tudo isso por que? Não deveria ser assim; só

que os professores estão quebrando o galho, estão se desdobrando para manter o nível de ensino. Acontece tudo isso por que? Porque o governo do Estado, novamente eu repito, não manda recurso, não faz a sua parte". (TIDE 4)

"Aqui a coisa ainda não é tão grave assim por causa do laboratório. Então tudo o que a gente está usando provém do laboratório, do que a gente arrecada, senão não teríamos condições de dar aula prática, [e aí] ia cair muito a qualidade do ensino, porque nós formamos farmacêuticos, bioquímicos, e eles vão ter de entrar na profissão. Se não tiver a prática, não adianta só aula teórica". (TIDE 3)

Também tais recursos podem permitir que algumas atividades relacionadas à área de pesquisa, da mesma forma que aquelas vinculadas ao ensino, sejam mantidas e que o departamento tenha pelo menos as suas pesquisas mais relevantes dispondo de algum material e verbas para manutenção básica. Com isso, também a **manutenção da pesquisa**, em termos do DAC, pôde ser apontada como interesse vinculado à problemática da captação de verbas nas instituições públicas de ensino superior, de acordo com as referências a seguir.

"No Estado do Paraná especificamente nós temos problemas com fontes financiadoras de pesquisa; é política do governo federal hoje financiar pesquisa por meio do Estado. O governo federal tem financiado mais bolsas, através do CNPq, mas a pesquisa deveria ser financiada pelos governos dos Estados, e o nosso governo do Estado não tem uma estrutura, um esquema de financiamento para a pesquisa.". (G.A. 1)

"[...] para o Paraná é vital a criação dessa Fundação de Amparo à Pesquisa. O potencial é muito grande, mas está sendo desperdiçado, porque não se tem condições, não se tem o mínimo. Os órgãos de pesquisa sempre contemplam os órgãos de excelência do país, quando eles poderiam estar contemplando os nossos setores, as nossas universidades menores. De repente nós não damos a contrapartida daquilo que precisa ser dado; então não conseguimos o financiamento". (TIDE 2)

"[...] não temos financiamento de órgão nenhum, não temos no Paraná nenhum órgão que financie pesquisa, mesmo que ela venha em prol da comunidade, [...]". (T-PARCIAL 1)

Da mesma forma, foi sugerido que, além da preocupação em suprir recursos que não são repassados pelo Estado, a busca de fontes alternativas tem como propósito igualmente dispor no departamento de verbas que possam ser utilizadas de forma mais desvinculada dos trâmites formais que marcam as relações Estado-Universidade, e aplicadas, portanto, onde se manifestem as necessidades mais prementes do departamento. Tal necessidade, para alguns docentes do Grupo TIDE, é suficientemente relevante, mesmo para justificar o fim da gratuidade plena do ensino nas universidades públicas. Assim, foi possível apontar a **autonomia financeira** como outro interesse vinculado ao contexto ambiental que dá base ao presente estudo,

como sugerem os depoimentos que seguem.

“Há muitos anos a Universidade era paga e eu assim particularmente me coloco, como já me coloquei perante os alunos uma vez, e disse: eu acho que quem pode pagar um pouquinho, deveria pagar, porque naquela época o pessoal dizia: mas é tão pouco, mas o material de consumo, a vidraria, os reagentes, que são essenciais no nosso caso, nós tínhamos. Eu lembro que a gente abria os balcões e nós tínhamos as coisas. Aí com essa escassez, acabou; você abre, hoje as nossas salas de pesquisa e chega a ser vergonhoso, [...]”

“O que está faltando nisso é discussão, acho que tem de ser mais discutido, acho que tem de ser colocado na mesa; o governo pede para enxugar, quer dar autonomia em cima de um orçamento, eu acho que a Universidade deveria pensar de forma mais madura; por que não tentar essa autonomia? Eu sei que de repente eles acham que é muito pouco o que o governo quer dar para Universidade, mas será que também não está na hora de começar a pensar que a política mudou, que em nível federal mudou, tem de se pensar em gerar recursos, tentar fazer um gerenciamento; eu acho que nós estamos de certa forma fugindo dessa autonomia; a gente deveria discutir, quem sabe amadurecer a idéia de tentar andar com as nossas pernas”. (TIDE 2)

“Eu não sou contra a cobrança dessa taxa. Há pessoas aqui que tem muita condição de pagar. Nem que pagasse uma pequena taxa, não precisa cobrar uma exorbitância como as faculdades particulares fazem, mas uma taxa que pudesse pelo menos manter a parte administrativa da Universidade. Se tivesse um pouco de dinheiro em que nós mandássemos, poderíamos comprar aqui, coisa raramente feita, mas acho que deveria cobrar um pouco de taxa”. (TIDE 1)

“Olha, nesses 21 anos eu vi a Universidade com dinheiro suficiente para comprar vários microscópios durante o ano e vi fases onde a Universidade não tinha dinheiro para comprar giz. Tudo o que nós conseguimos foi mediante trocas, doações, reversões, dando um jeito. Eu talvez seja uma das poucas pessoas que seja a favor do ensino superior pago. Eu acho que realmente o país é um país pobre e mesmo com os 2 por cento nós não conseguiríamos ter condições de desenvolver coisas assim de ponta, nós teríamos sim de melhorar aquilo que nós estamos fazendo hoje, mas não de desenvolver coisas inteiramente de ponta”. (T-PARCIAL 1)

Especificamente em termos do Grupo T-40 houve manifestação, também, de preocupação quanto à ausência, em algumas áreas do Departamento de Análises Clínicas, de professores que disponham de carga horária suficiente para representarem essas áreas junto ao departamento e aos demais setores da Instituição, levando ao conhecimento desses as suas demandas e articulando o repasse de verbas e mesmo o desenvolvimento de atividades que resultem na entrada de fundos extras para o departamento.

O envolvimento, portanto, dos docentes com atividades particulares em outras instituições além da Universidade foi apontado como fator negativo para a manutenção das atividades básicas em pelo menos um dos setores do DAC; dessa forma, pôde-se afirmar que, especificamente para o Grupo T-40, a **dedicação exclusiva à atividade acadêmica** emerge como interesse pertinente a esse estudo.

[...] esse setor encontra-se um pouco defasado em função de os professores que também fazem parte dele terem carga horária reduzida e outras atividades na cidade também. Então

eles não conseguiam dedicar-se exclusivamente ao setor, pelo fato de terem outras atividades, e isso prejudicou um pouco o setor, com relação principalmente à manutenção. Então em função disso, de não haver pessoas que pudessem estar pedindo pelo setor, ele encontra-se um pouco defasado”. (T-40 1)

Com respeito, por fim, ao Grupo Administrativo, foi sugerido que a possibilidade de **complementação salarial** pelo envolvimento em atividades de pesquisa e extensão e participação em programas de pós-graduação, instaurada recentemente pela nova carreira docente implantada na Instituição, tem incentivado os docentes a envolverem-se mais com tais atividades e vincularem-se de forma mais estreita ao departamento, promovendo incremento nas atividades que se desenvolvem além da graduação, bem como no nível de qualificação aí existente, conforme o depoimento ilustra.

“Hoje eu acredito que a nova política salarial, a nova carreira universitária já trouxe mais incentivos, a ponto de alguns profissionais, que nunca pensaram muito em se envolver, por diversos aspectos, em atividades de pesquisa e pós-graduação, já estão refletindo sobre isso. Hoje é vantagem você se envolver em pesquisa, fazer pós-graduação; você vai ter retorno, um diferencial em relação ao que existia antes. Agora existe um diferencial, quer dizer, você só progride na carreira se você investir na sua carreira, e isso é importante. Hoje pelo menos existe um retorno financeiro [...]”. (G.A. 1)

Por outro lado, a busca por verbas complementares não se dá de forma homogênea nas diversas áreas em que se divide o DAC, basicamente por limitações naturais de algumas dessas áreas, que atuam a partir de conhecimento mais básico que aplicado e, portanto, são restritas quanto à possibilidade de desenvolver projetos de extensão e prestação de serviços. Dado isto, a desproporção de disponibilidade de verbas que potencialmente surge dessa situação, seria razão de conflitos no departamento, com problemas de integração entre as suas várias áreas, como aponta o depoimento.

“Muitos setores, pela sua própria natureza, ou disciplina, não têm essa possibilidade, com o que o professor trabalha não lhe dá possibilidade de oferecer uma prestação de serviço a não ser que ele desvie muito da sua natureza regular, do ensino, onde ele se insere, ou da pesquisa, ou da extensão. E é problemático isso, porque cria diferenças entre os setores dentro de uma universidade, gera competição, gera problemas, [...]”. (G.A. 1)

Indicou-se, assim, a **manutenção da integração interna** como um último interesse que se identificou especificamente em relação ao Grupo Administrativo, no DAC.

Departamento de Direito Público - DDP

Conquanto a postura em face do contexto ambiental de retração financeira, identificada em relação a esse departamento, bem como em relação ao DEQ, que será estudado a seguir, seja diversa da postura predominante nos três departamentos anteriormente analisados, alguns elementos, tanto da dimensão simbólica/cultural quanto das relações de poder, são aqui também identificados como fatores que parecem percutir sobre a ação departamental no tocante àquelas questões.

Dessa forma, pôde-se identificar, a partir da análise dos dados coletados para esta pesquisa, as dependências de poder, no DDP, como fator que influencia a postura departamental adotada em relação ao contexto ambiental, atuando aqui como elemento de aceitação daquela postura, caracterizada, conforme os pressupostos metodológicos adotados neste estudo, pela ausência de esforços identificados no sentido de viabilizar fontes alternativas de recursos, além das verbas destinadas pelo Estado ou por outros órgãos governamentais de fomento.

Já com relação aos aspectos simbólicos, pode-se apontar que valores como **interação com a comunidade** e **qualificação docente** ou ainda a percepção desfavorável à gratuidade do ensino, compartilhados nesse departamento, parecem indicar tendência contrária àquela postura; contudo a não vinculação dos valores identificados à atividade de extensão e, em alguns casos, à prestação de serviços, bem como a sugestão de que o departamento e, mais ainda, a própria Universidade, não dispõem de mecanismos capazes de promover a captação de recursos extras, conforme foi apontado por alguns dos docentes entrevistados, parecem permitir afirmar que, no DDP, a cultura atua como fator de resistência, ainda que limitada, à postura departamental. O Quadro 5 apresenta, de forma sintética, os valores, crenças e interesses identificados nos diversos grupos do DDP.

Com efeito, o distanciamento entre universidade e comunidade emergiu, no contexto cultural do DDP, como problema resultante da indisposição dos diversos grupos na instituição em conhecer e atender as demandas da sociedade, o que se poderia dar, conforme é indicado, por meio de prestações de serviços que tivessem como objetivo satisfazer reais necessidades daquela comunidade, a despeito de

posições ideológicas sustentadas na Universidade.

QUADRO 5 - VALORES, CRENÇAS E INTERESSES NO DEPARTAMENTO DE DIREITO PÚBLICO.

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
G.A.	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • a gratuidade não garante acesso universal à universidade. • impossibilidade de buscar fontes alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial
TIDE	<ul style="list-style-type: none"> • qualificação docente • a gratuidade não garante acesso universal à universidade 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial
T-40	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • a gratuidade não garante acesso universal à universidade. • impossibilidade de buscar fontes alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial
T-PARCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • interação com a comunidade • qualificação docente • impossibilidade de buscar fontes alternativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

A reivindicação, portanto, da relevância da aproximação do meio acadêmico com a sociedade, enquanto ação que deveria ser implementada para pleno cumprimento das funções da instituição universitária, permitiu apontar a noção de **interação com a comunidade** como valor compartilhado em alguns grupos do DDP, como indicaram os depoimentos.

“[...] a prestação de serviço que a Universidade pode fazer para terceiros é muito pouco; ela não tem tido condições de prestar serviços fora, porque não está treinada ainda, não entendeu a necessidade social, não desceu ainda do pedestal, para poder ser uma agência prestadora

de serviço. Ela está distante da realidade, ainda é um organismo muito teórico, sabe, e que se distancia muito da realidade; a sociedade vê ela lá nos píncaros, mas não chega até ela, nem eles que estão lá em cima têm interesse em descer para fazer parceria com a sociedade, e quando se propõe essa parceria, é tão teórica e tão cara, que a sociedade não tem como firmar essa parceria, porque não crê, não acredita no teórico universitário". (T-40 1)

"[...] a universidade tem papel fundamental na sociedade, que é exatamente implementar a pesquisa no sentido de conseguir melhorias para a população". (G.A. 1)

"[...] essa acho que é o motivo principal da existência da universidade, isto é, atender a comunidade de forma geral". (T-PARCIAL 1)

Não obstante a menção de prestação de serviços como opção preferencial que deveria nortear a ação departamental, conforme observado há pouco, a noção de que o DDP não tem como dispor de alternativas para aquisição de recursos extras, à parte daqueles encaminhados pelo Estado, também apareceu compartilhada em termos de três dos quatro grupos amostrais. Conforme foi sugerido por um membro do Grupo Administrativo, os atendimentos atualmente prestados pelo departamento são voltados à parcela da população com menor poder aquisitivo, o que impede qualquer cobrança, mesmo que seja em termos simbólicos. Para outro entrevistado ainda tal situação decorre principalmente da política de repasse de verbas do Estado, afetando mesmo as condições da própria Instituição em implementar tais iniciativas e reverter essa situação (T-40 1).

Em face dessas colocações, sugeriu-se a impossibilidade de buscar fontes alternativas de recursos como crença compartilhada no DDP, conforme apontam os depoimentos a seguir.

"O Direito em geral é diferente dos outros cursos porque nós não temos como buscar dinheiro na sociedade. Não temos como porque o Direito poderia, por exemplo, como fazemos no escritório de assistência, dar assistência à população, mas essa assistência tem de ser à população pobre, carente, o que é feito pela OAB e também pela Universidade". (G.A. 1)

"O departamento é a menor célula na estrutura administrativa, e ele muito pouco pode, ele apenas controla a presença do professor e recebe as notas; ele nada tem feito porque também nada tem condições de fazer, ele fica aí à mercê da estrutura superior e não tem que fazer nada, isso é o pior. Aliás, a Universidade como um todo não tem nada que fazer porque é uma questão orçamentária, não tem verba, não tem verba, nada se faz". (T-40 1)

"[...] não tem como um departamento buscar superar, principalmente essa situação de salário e de falta de estrutura para pesquisa; eu não vejo movimento algum do departamento que possa superar isso, nem tem como". (T-40 2)

"O departamento pouco pode fazer. O que ele pode fazer é solicitar para os outros órgãos, mas sendo também atendido à medida que vai sendo possível [...]". (T-PARCIAL 1)

Complementa essa noção o entendimento oferecido por um dos membros do Grupo T-40 de que, sendo a UEM instituição pública de ensino, ao Estado caberia a sua manutenção ou a viabilização de outros mecanismos que complementassem os recursos necessários para as suas atividades básicas, o que se poderia dar pela cobrança do ensino oferecido pela Instituição, como é sugerido no depoimento.

“[...] ela é universidade estadual, o Estado é o mantenedor, o Estado é o único responsável pela manutenção financeira da Universidade. Ou ele envia o dinheiro suficiente ou ele autoriza a cobrança de mensalidade para os alunos que podem pagar, chegando até o limite de ajudar aqueles que não podem, com uma bolsa para aqueles que não podem mas que têm potencial para frequentar o curso”. (T-40 1)

Implícita nessa sugestão, também, observa-se a negação da gratuidade como pressuposto sustentável em face do contexto de retração financeira vivido pelo departamento. Outra noção, portanto, substitui essa em termos das preferências compartilhadas no DDP, apontando para a crença de que a gratuidade não garantiria acesso universal à Universidade e, dessa forma, como manifestaram alguns outros entrevistados, seria desfavorável à igualdade de oportunidades de usufruto do ensino oferecido pela Instituição. Essa noção pode ser observada nos depoimentos transcritos.

“O Estado não tem condições de sustentar um ensino de terceiro grau gratuito. Então a solução seria cobrar exatamente uma taxa. Eu acho que deveria ser cobrada uma taxa, mesmo porque da forma como está sendo feito o ensino gratuito, estamos privilegiando aqueles que na verdade têm dinheiro, porque podem frequentar bons cursinhos preparatórios, vão muito bem preparados para o vestibular e acabam passando. A universidade está sendo gratuita para quem tem dinheiro, e quem não tem está ficando de fora das universidades. Acho que o ideal seria cobrar, cobrar uma taxa, cobrar uma mensalidade, [...]”. (G.A. 1)

“[...] o chamado ensino público pode ser muito bom, mas pode ser também utópico, no sentido de que há alunos que podem pagar. Então eu acho que deveria fazer uma triagem, quem pode, quem não pode [pagar], talvez isso melhoraria [...]”. (TIDE 1)

Uma última noção que se pôde identificar em relação ao DDP, referente à ênfase na **qualificação docente**, apareceu vinculada à capacidade de envolvimento em atividades de pesquisa, ensino e também a participação em programas de capacitação docente, como padrão esperado dos profissionais envolvidos com a docência universitária. Por outro lado, pôde-se notar também que a referência à qualificação docente como valor, no DDP, não se deu em termos de vinculação a

atividades de extensão ou prestação de serviços, o que parece ser significativo para o entendimento das questões principais pertinentes a essa pesquisa. Os depoimentos a seguir permitiram apontar essa situação naquele departamento.

“[...] todo professor deve ficar envolvido com pesquisa, para trazer novas idéias, para não parar no tempo. Ele tem de se preparar, não só por meio de cursos de pós-graduação, mas mesmo esses projetos de pesquisa, de ensino, onde tanto o professor quanto aluno se desenvolvem muito, [...]”.

“[...] todo professor deve ser pesquisador. Ele não deve deixar de lado a pesquisa, porque essa é uma forma de ele estar atualizado. Se ele pára de pesquisar e só dá as aulas, ótimo, mas ele vai começar a repetir aula de uma turma para outra, a mesma coisa, as folhas vão se amarelando, e não é por aí; o mundo evolui, o Direito evolui a cada dia que passa”. (TIDE 1)

“[...] a qualificação nossa não é grande; no curso de Direito a maioria não é graduada [isto é, com curso *stricto sensu*], tem muito professor colaborador, somente para fechar lacunas, alguns são especialistas. O departamento tem incentivado que todos façam o mestrado para melhorar a qualificação, mas essa repercussão não tem sido lá muito boa”. (T-PARCIAL 2)

Quanto às dependências de poder no DDP, um único interesse foi identificado em relação às restrições financeiras vividas pela Instituição e à ausência de esforços por parte do departamento no sentido de viabilizar fontes alternativas de recursos. Não obstante esse único interesse identificado, a sua manifestação deu-se de forma unânime entre todos os professores que compuseram a amostra nesse departamento, sugerindo significativo impacto na ação departamental presente.

Nesse sentido, apontou-se que a situação mais problemática atualmente vivida no departamento relaciona-se à política salarial estabelecida pelo Estado para a carreira docente no ensino superior. Como afirmou um dos membros do Grupo Administrativo, os baixos salários oferecidos pelo Estado estariam provocando o desligamento de docentes qualificados do quadro profissional da Instituição, porque tais docentes encontram, em outras colocações fora da Universidade, remunerações mais atraentes, com impacto negativo sobre o desenvolvimento das atividades básicas do departamento (G.A. 1).

Mesmo o regime de trabalho em tempo integral e dedicação exclusiva é mencionado como insuficiente para incentivar os docentes vinculados ao departamento a engajarem-se em atividades acadêmicas além da graduação; há pouco desenvolvimento, por isso, da função de pesquisa que caberia ao departamento e, da mesma forma, das atividades de extensão, da prestação de serviços e mesmo a pós-graduação no nível de especialização, como indicaram os

depoimentos abaixo.

"[...] Com a redução salarial perdemos e continuamos perdendo muitos bons professores. Isso diminuiu bastante a importância e a capacidade da Universidade, e desestimulou totalmente os professores. Na verdade os professores vêm aqui para fazer bico, porque a maioria quase absoluta dos nossos professores ou são advogados, ou são juizes, ou são promotores: eles têm profissão rendosa lá fora e vêm aqui fazer bico, porque não compensa monetariamente ficar exclusivamente com o que é pago pelo Estado. Eles ganham 10, 15 vezes mais lá fora do que ficando com dedicação exclusiva aqui". (G.A. 1)

"Agora com esse novo plano de carreira melhorou um pouco, mas o salário ainda está muito aquém do que um professor deveria ganhar, um professor universitário tem de ter um bom nível de vida, já que se preparou tanto para isso, [...]". (TIDE 1)

"O que parece que há é um desestímulo por parte do corpo docente em produzir, talvez esse desestímulo esteja condicionado ao baixo salário. Os professores cumprem a sua carga horária na graduação e termina por aí, não são estimulados a pesquisar. Talvez não tenham interesse nessa dedicação; ela não rende o suficiente para a sobrevivência; então eles têm de buscar complementar a sua sobrevivência em outras áreas e, portanto, são desestimulados a pesquisar". (T-40 1)

"[...] O salário é vergonhoso, não há incentivo, porque o salário é ridículo, o salário de um professor aqui da Universidade chega às raias do absurdo, [...]". (T-40 2)

"Os professores têm de buscar reforçar o orçamento fora da Universidade, não é? Então o professor vem, dá a sua contribuição para Universidade e, fora do horário de escola, ele tem de buscar também a sua atividade profissional, o que dificulta; ao passo que, se houvesse uma dedicação exclusiva, talvez os professores poderiam desenvolver esses projetos, [...]". (T-PARCIAL 1)

"[...] eu acho que o Estado não está pagando aquilo que o professor merece. Se o Estado reconhecesse o valor, o trabalho e o esforço do professor, valorizando pecuniariamente, claro que ele teria a sua dedicação exclusiva à Universidade.[...]". (T-PARCIAL 2)

Dadas essas considerações foi possível apontar a **complementação salarial** como interesse que se manifesta no DDP, tendo aqui o sentido de que o foco principal de atenção dos docentes daquele departamento, em relação ao contexto ambiental vivenciado, recai sobre a questão salarial; incorre na busca externa à Instituição, isto é, desempenhando outras funções, de oportunidades para incrementar a renda pessoal ou mesmo, em alguns casos, implicando situação onde a docência se torna atividade profissional meramente complementar, havendo, portanto, pouco envolvimento com a Universidade e com o departamento.

Departamento de Engenharia Química - DEQ

As noções compartilhadas nesta última unidade departamental analisada apontaram preocupação predominante, entre os seus docentes, com aspectos relacionados ao ensino (em termos culturais) e com a pesquisa (em termos dos interesses). Basicamente, observou-se pouca ênfase em termos de atividades extensionistas e de prestação de serviços, enquanto foi recorrente a menção ao caráter público da Instituição, até mesmo em termos de vincular-se essa característica à necessidade de maior disponibilidade de verbas para a manutenção e desenvolvimento de pesquisas no departamento, podendo-se apontar a percepção compartilhada de que é função do Estado a viabilização de tais recursos, e não da Instituição ou mesmo do departamento, postura notadamente diferente daquela observada principalmente em relação ao DAC, já analisado, onde se identificou, em termos culturais, a existência de participação criativa como valor compartilhado e sustentado como necessário para a viabilização de tais recursos, o que não se dá em relação ao DEQ.

Em termos gerais, portanto, a análise de valores e interesses em face da postura de manutenção identificada em relação ao Departamento de Engenharia Química parece pertinente apontar situação convergente dessas categorias àquela postura, visto que apenas a **interação com a comunidade**, em termos das manifestações simbólicas, apresentou certa divergência, mesmo assim parcial, em relação às ações departamentais predominantes. Dessa forma, pareceu válido apontar a cultura organizacional como fator de aceitação parcial à postura adotada no DEQ e a dependência de poder, posto também o consenso nas manifestações observadas entre os três grupos, conforme se ilustra no Quadro 6, como fator de aceitação daquela postura.

Em extensão, portanto, a noção de **qualidade do ensino** pôde ser apontada como valor compartilhado nos grupos Administrativo e TIDE do DEQ, a partir da preocupação observada no sentido de apontar o ensino de graduação como alvo especial de preocupação por parte dos docentes, havendo mesmo, como sugere um membro do Grupo Administrativo (G.A. 1), política departamental estabelecida com o intuito de garantir a participação dos professores mais capacitados também no curso

de graduação, além das outras atividades e dos cursos de pós-graduação eventualmente oferecidos.

QUADRO 6 - VALORES E INTERESSES NO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA.

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
G.A.	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade do ensino • interação com a comunidade • qualificação docente 	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção da pesquisa
TIDE	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade do ensino • interação com a comunidade • qualificação docente • manutenção pública da Instituição 	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção da pesquisa • adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente.
T-40	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção pública da Instituição 	<ul style="list-style-type: none"> • manutenção da pesquisa

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

Com base ainda no depoimento de certo membro do Grupo TIDE (TIDE 1), pode-se sugerir que essa noção se apresenta, no DEQ, vinculada à questão do financiamento, a partir da ênfase dada a tal valor como o norteador preferencial da decisão departamental, quando em relação à implantação, ou não, de cursos de especialização e extensão oferecidos à comunidade acadêmica. Assim, antes de considerações relacionadas à captação de verbas, se privilegia a possibilidade de que o curso oferecido tenha certo padrão de qualidade, estando, portanto, implícita a sugestão de que, em se preferindo a qualidade do ensino como parâmetro para a ação, devem ocorrer limitações na quantidade de cursos que se poderá oferecer nos departamentos. Os depoimentos transcritos a seguir deram indicação desse valor no DEQ.

“No nosso departamento a gente tem um lema; professores que dão aula na pós-graduação também têm de dar aula no curso de graduação. Então é a importância que damos no

departamento ao ensino de graduação. Nós não queremos um professor só para dar aula na pós-graduação, porque os que dão aula na pós-graduação são os mais qualificados em termos de titulação, e nós queremos também que eles dêem aula na graduação, para que o curso de graduação não fique nas mãos de professores que não tenham tanta qualificação, e também estamos qualificando professores para que seja melhorado o curso de graduação". (G.A. 1)

"Olha, felizmente aqui na Engenharia Química a gente prima muito pela qualidade, não como na maior parte que a gente vê aí dos cursos que são simplesmente caça-níquel. Aqui queremos sim obter recursos, mas não a qualquer custo, oferecendo cursos de boa qualidade. Então se realmente não têm qualidade, os projetos são muito bem discutidos aqui por todos os professores, não tem essa barreira; todo mundo conversa com todo mundo, antes do projeto finalizar todo mundo deu palpite, todo mundo mais ou menos sabe. Mas a gente geralmente prima pela qualidade, não é simplesmente para obter recurso, porque está em moda, ou para cumprir alguma exigência que a reitoria ou o governo está impondo. A gente se mantém pela qualidade, e estamos sendo felizes por enquanto". (TIDE 1)

"Eu acredito que na UEM a parte de ensino a gente vê que está melhorando; eu posso dizer isso porque uma disciplina que eu ministro, eu vejo que os alunos estão chegando melhor preparados. A porcentagem de mestrandos e doutores na UEM também aumentou bastante, o que melhora a qualidade de ensino, [...]". (TIDE 4)

Novamente, também, a noção de **interação com a comunidade** foi identificada como sendo compartilhada em termos do contexto cultural, sendo vinculada igualmente ao imperativo de atender a comunidade naquelas demandas que estejam ao alcance da Universidade fazê-lo, especialmente como sugere certo membro do Grupo TIDE, pela prestação de serviços e oferta de cursos que promovam a própria interação da Instituição com outras empresas, tais atividades compondo também o rol das funções básicas desempenhadas pela universidade, como indica o depoimento a seguir.

"[...] a pesquisa antecede, digamos assim, o que pode acontecer no futuro; a universidade então tem de estar nessa vanguarda. E como terceiro ponto do que a gente chama do tripé com o que a universidade pode contribuir é a interação daquilo que a universidade faz no momento com a comunidade, seja por ministração de cursos de acompanhamento, seja na prestação de serviços para empresas ou até para pessoas. Então isso para mim é o objetivo da universidade. Ela tem de estar à frente do que a sociedade pode vir a necessitar". (TIDE 2)

Em termos dessa interação, ou da atividade extensionista que aqui parece implícita, portanto, manifesta-se preferência por uma atuação mais próxima à comunidade, nela inserindo-se com objetivo de buscar resolver problemas, transferir conhecimentos gerados por meio de pesquisas e auxiliar na promoção do desenvolvimento regional. Esse valor, conforme evidenciado na cultura do DEQ, é exemplificado pelas referências a seguir.

“Eu acho que os recursos deveriam dividir-se dessas quatro formas, e talvez nessa ordem: primeiro o município, depois o Estado, e depois o federal, porque devido à extensão do país, quanto mais você descentralizar essas fontes de recursos, diminuir a burocracia, é melhor para todo mundo. E principalmente a região, porque aí você está desenvolvendo a universidade, apesar de que é para o mercado nacional, mas o grande interesse seria a região, andar junto com o desenvolvimento da região, não separado, como se fosse uma cápsula fechada, hermética, e o resto fica de lado e a gente não quer nem saber, isso é ruim para todo mundo”. (TIDE 1)

[...] buscar uma universidade mais presente e atuante, aberta aos conhecimentos e às culturas da região, onde se procure a complementaridade que possibilite alargar o seu raio de ação, além do habitual”. (ATA 240 - Anexo - sugestão elaborada por professores dos grupos Administrativo e TIDE)

Com relação à atuação docente na universidade, observou-se a indicação de que a expectativa compartilhada é de que o professor universitário deve, por força das características inerentes à sua profissão, envolver-se igualmente com atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma que não dê maior ênfase a qualquer uma dessas atividades em relação às outras. A decorrência dessa atuação articulada entre as três áreas básicas seria, conforme indicam aqueles professores, maior preparo do docente e, conseqüentemente, melhores condições do departamento, para oferecer ensino atualizado e condizente formação de profissionais. Dessa forma, pôde-se apontar a **qualificação docente** como valor compartilhado nesse departamento, sendo significativo o pressuposto sugerido por membro do Grupo Administrativo, de que a busca por qualificar-se profissionalmente, principalmente com envolvimento em pesquisas, deveria ser esforço pessoal de cada docente, independentemente da existência ou não de incentivos, mesmo salariais, para isso. Os depoimentos transcritos a seguir deram indicação da existência desse valor.

[...] se você só é um bom educador, não faz pesquisa, ou se é um bom cara que faz programa de extensão e não faz ensino, você é incompleto. Se você só quer fazer pesquisa, então vai para um centro de pesquisa. Se você só quer fazer extensão, vai para a indústria. Aqui não, acho que aqui a gente tem que de certa forma dosar essas três coisas, essas três coisas devem fazer parte do profissional que optou pela carreira universitária. Não é só pesquisa, não é só ensino, não é só extensão, tem de ter os três de certa forma proporcional”. (TIDE 1)

“Eu acho que o professor, aquele que nasce professor, o ensino já está no sangue; então é uma coisa que ele busca sempre melhorar; se ele tenta melhorar o ensino, ele também é curioso, a ponto de fazer pesquisa, e buscar também coisas novas, e isso na pesquisa. Então a pessoa que realmente tem as características de docente, e realmente gosta do ensino, gosta de tudo isso, ela faz isso automaticamente, [...]”. (G.A. 2)

“Não há como você formar bons profissionais no curso de graduação, sem a qualificação do seu corpo docente, se a atualização do seu corpo docente não for feita de forma contínua”. (TIDE 2)

Especificamente quanto à manutenção das atividades desenvolvidas pela Universidade, uma última noção pôde ser identificada. Nesse sentido, nos grupos TIDE e T-40, houve manifestações indicativas da reivindicação compartilhada de que a Instituição, sendo pública, deveria ser mantida basicamente com recursos destinados pelo Estado, preferencialmente não dependendo de alternativas internamente geradas para dispor das verbas necessárias para a sua manutenção.

Assim, foi pertinente apontar a **manutenção pública da Instituição** como sendo também valor compartilhado nesse departamento, conforme sugerem os depoimentos a seguir.

“Há uma tentativa ainda complementar, mas ainda em escala pequena, da prestação de serviço para a iniciativa privada, gerando recursos. Até discordo dessa solução porque eu acho que o Estado deveria apoiar melhor”. (TIDE 2)

“Eu acho que não tem necessidade de cobrar taxa nenhuma, a Universidade é pública, não tem a menor necessidade. A menos que a Universidade virasse uma universidade particular, mas as taxas não cobrem os gastos da Universidade, não tem necessidade”. (TIDE 3)

“O governo estadual é o mantenedor da Universidade. Ele deveria ser o responsável não só por cobrir a folha de pagamento como também para investir recursos na área de pesquisa”. (T-40 1)

Quanto à gratuidade, em alguns casos houve manifestações a ela favoráveis, justificadas pela possibilidade de garantir, à população de menor poder aquisitivo, acesso aos serviços oferecidos pela Instituição, mas também manifestações de desaprovação, principalmente quando em relação a serviços que não sejam considerados função básica da universidade, entre os quais, conforme menção feita, os cursos de especialização e atualização. Com isso e em face dos pressupostos metodológicos adotados nesta pesquisa, não se pôde identificar estas noções como valor ou crença compartilhados em qualquer dos grupos amostrais.

Já em relação às dependências de poder, pôde-se identificar dois interesses vinculados à questão do financiamento das atividades no departamento. O primeiro deles relacionando-se ao impacto que a ausência de recursos específicos tem tido sobre a atividade de pesquisa no DEQ. Conforme afirmaram vários dos entrevistados, a inexistência de fundação de amparo à pesquisa no Estado do Paraná estaria comprometendo o desenvolvimento das atividades relacionadas a essa área, especialmente em departamentos cujos montantes necessários para implementar

projetos de pesquisa são altos, como é o caso da Engenharia Química. A **manutenção da pesquisa**, portanto, foi interesse identificado no DEQ e, ainda que com potencial de impulsionar a busca por fontes alternativas de recursos (como aparentemente ocorre no Departamento de Análises Clínicas, já analisado) aqui a sua natureza parece não apontar para isso, visto que as referências focalizam exclusivamente o não empenho do Estado no cumprimento do seu papel de mantenedor da Instituição, conforme sugerem os depoimentos abaixo:

“O que fica a desejar é que nem a Universidade nem o Estado vêm a dar algum incentivo ao pesquisador, ao professor, para trabalhar com pesquisa, porque você vê, ao contrário do Estado de São Paulo, o Estado do Paraná não tem fundação de amparo à pesquisa. Então com isso a Universidade e o Estado não conseguem direcionar recursos para a pesquisa, [...]”. (G.A. 1)

“[...] um dado adicional, que é um agente muito complicador e é um fato só do Paraná, é que o Estado do Paraná não tem investido na pesquisa nas universidades, não tem investido nada, isso talvez pela não existência no Estado de uma fundação de amparo à pesquisa, como grandes Estados têm e mesmo Estados de menor capacidade de investimento tem destinado recursos para isso. O Estado do Paraná não tem, por falta de vontade política de seus governantes”. (TIDE 2)

“[...] a gente não tem apoio para pesquisa e para desenvolver alguma coisa a gente precisa de apoio. Para o governo do Estado do Paraná não é prioridade a pesquisa, o governo do Estado não se interessa por desenvolvimento do conhecimento, mas somente por dar aula,. Ele acha que a nossa função é dar aula, que a gente está aqui para dar aula como professor de segundo grau, quando a gente não está, a gente está aqui para pesquisar, uma universidade só tem sentido de existir se houver desenvolvimento de pesquisa”. (TIDE 3)

“[...] a parte de material de consumo, necessário tanto para o ensino, e para extensão, tanto quanto recurso para pesquisa, está deixando muito a desejar. A não ser que essa lei aprovada pelo Estado seja regulamentada para que a gente possa ter recursos para pesquisa. Porque aí sim, parece que ... qual é o percentual? Dois por cento? Dois por cento dos recursos para universidade, para pesquisa no Estado como um todo. A falta de recursos influi diretamente no volume de pesquisas desenvolvidas no departamento, porque sem recursos você não consegue desenvolver quase nada em termos de pesquisa. Dentro da área de engenharia os valores necessários para o desenvolvimento de pesquisa são grandes. Então se você não tem recursos, você não consegue desenvolver pesquisa”. (T-40 1)

Da mesma forma, alguns membros do Grupo TIDE sugeriram haver, no departamento, pouca ênfase nas atividades de extensão devido ao pressuposto de que as atividades apropriadas a docentes com capacitação nos níveis de mestrado e doutorado seriam aquelas vinculadas ao ensino e, principalmente, à pesquisa, resultando no afastamento desses docentes das atividades extensionistas e de prestação de serviços (ver **Anexo B**), mais aptas à capacitação de recursos fora das instâncias governamentais. Conforme sugerem os depoimentos a seguir, portanto, a **adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente** pôde ser identificada

como interesse relevante no contexto sob estudo.

“[o pouco envolvimento com atividades de extensão:] Acho que devido ao perfil dos nossos docentes. A maioria dos nossos docentes, a maioria não, todos eles, são sempre ligados à área de mestrado, doutorado. A gente tem de tentar ajudar a nossa sociedade naquilo para que fomos treinados. Não adianta você só pesquisar uma coisa, se a gente esquecer que a gente vive numa sociedade cheia de problemas, e coisas que nós podemos resolver. Eu acho que ... é muito importante, não tem como você escapar dos problemas da nossa sociedade, então a gente tem de tentar resolver aquilo que está ao nosso alcance, e a maioria das vezes está”. (TIDE 5)

“A pessoa que se envolvia com prestação de serviço sou eu, certo? É ... eu não sei, porque eu não tinha titulação, então eu me envolvia mais com a parte de prestação de serviços”. (TIDE 4)

As análises realizadas neste item, assim, tiveram a finalidade de apresentar os aspectos culturais e políticos em relação à postura das unidades departamentais abordadas no estudo, em face das restrições financeiras aí vividas, conforme pareceram nortear a ação daquelas unidades em resposta às pressões ambientais. Em seqüência, as noções simbólicas e de poder são analisadas de forma comparativa, nas cinco unidades departamentais, conforme os esforços de diversificação ou manutenção das fontes de recursos nelas implementados.

CULTURA, DEPENDÊNCIAS DE PODER E PADRÕES DE REAÇÃO COMPARADOS.

A descrição efetuada dos aspectos simbólicos e dependências de poder, conforme se apresentaram nas cinco unidades departamentais amostradas para este estudo, permitiu constatar a existência de certos grupos de valores e interesses que parecem predominar naqueles departamentos, de acordo com o padrão de reação às restrições ambientais neles percebidas: de diversificação ou de manutenção.

Em termos culturais identificaram-se, no primeiro conjunto de departamentos (DAD, DTP e DAC), certos valores indicativos da tendência, na maior parte de seus grupos amostrais, de busca de fontes alternativas de recursos como resposta considerada apropriada ao contexto ambiental.

Assim, a **participação criativa**, identificada nos três departamentos e a

flexibilidade administrativa, identificada no DAD e DTP, são valores compartilhados nesses departamentos, com impacto favorável à diversificação de fontes de recursos, e que não foram identificados no segundo conjunto de departamentos (DDP e DEQ). Conquanto alguns outros valores (principalmente racionalização administrativa, eficácia, inovação e competição) pudessem ser apontados aqui, a sua limitação a apenas uma das três unidades departamentais não recomenda qualificá-los como predominantes em relação ao grupo de departamentos.

Não obstante haver, em relação a alguns desses valores, certos entendimentos peculiares a cada departamento, a noção principal parece permanecer a mesma em todas as ocorrências, bem como a vinculação dessas noções à postura predominante. Por exemplo, a noção de **participação criativa**, no DTP e DAC, refere-se basicamente à preferência compartilhada por ações alternativas que se dão em função, especificamente, da ausência de recursos que deveriam ser, mas não são, encaminhados pelo Estado (note também a presença de manutenção pública da Instituição como valor nesses departamentos). Já no DAD aquele valor parece implicar característica que se espera os docentes aceitem como inerente ao profissional que atua no ensino superior, parecendo haver sugestão de que também seja função do departamento contribuir com parcela dos esforços necessários à manutenção da Instituição.

As noções de **qualidade do ensino e interação com a comunidade**, por outro lado, foram identificadas tanto nesse primeiro grupo de departamentos quanto no segundo. Especificamente o valor **qualidade do ensino** manifesta-se, contudo, de forma diversa nos dois grupos: no DAD, DTP e DAC a opção pela oferta de ensino com qualidade implica a busca alternativa por recursos complementares, que permitam ações no sentido de garantir o alcance desse objetivo; já no DEQ, tal opção implica restrição do número de cursos (de pós-graduação, principalmente), que se poderia oferecer, porquanto a ausência de recursos limita a possibilidade de oferecer cursos com certo nível de qualidade. Em ambos os casos, entretanto, a noção configura-se favorável à postura predominante nos departamentos (diversificação, no primeiro grupo, e manutenção, no segundo), o que não ocorre em relação ao valor **interação com a comunidade**, notadamente fator de aceitação somente no primeiro grupo.

Em termos das relações de poder, da mesma forma, as necessidades de **verticalização do ensino**, nos três departamentos, **autonomia financeira**, no DAD e DAC e **reconhecimento profissional**, no DAD e DTP, foram identificadas como interesses norteadores das ações dos departamentos congregados no primeiro grupo; novamente aqui outros interesses não são incluídos por terem sido identificados apenas em um dos departamentos.

Também em relação aos interesses, dois deles são identificados em ambos os grupos: a preocupação com a **complementação salarial**, que no caso do primeiro grupo parece ter influenciado a implementação de cursos de especialização, e a participação e execução de projetos naqueles departamentos, no caso do DDP, conforme sugerido pelos docentes daquele departamento, atuou de forma exatamente contrária, levando-os a contraírem vínculo empregatício com outras instituições ou empresas, ou mesmo atuarem de forma independente, no intuito de adquirirem melhores ganhos; e a **adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente**, que no caso do DAD parece ter implicações favoráveis ao envolvimento em (e, conseqüentemente, maior oferta de) cursos de especialização por parte dos professores com maior titulação, e já no DEQ aparentemente resulta no afastamento de professores titulados das atividades de extensão e prestação de serviços, que poderiam significar a entrada de recursos extras para o departamento.

No primeiro conjunto de departamentos, ainda, o interesse em **complementação salarial** parece ter base, principalmente, no pressuposto cultural de que também é função de cada docente, em cada departamento, buscar alternativas para que se viabilizem os recursos para isso, e não somente a expectativa de que tal complementação é competência exclusiva do Estado mantenedor. Da mesma forma pode-se notar que, em cada departamento que está buscando recursos, o interesse por aumento nas verbas disponíveis, principalmente na oferta de cursos de especialização (no DAD e DTP) e projeto de extensão (no DAC) parece ser culturalmente legitimado por valores vinculados a questões acadêmica e socialmente aceitas como relevantes, como o aumento da capacidade dos empresários em lidar com o novo contexto de competição de mercado (DAD), a qualidade do ensino de primeiro e segundo grau em escolas da região (DTP) e a oferta de serviços não disponíveis à comunidade (DAC).

Assim, pode-se afirmar que **participação criativa, flexibilidade, qualidade do ensino e interação com a comunidade** são valores predominantes, e que **autonomia financeira, verticalização do ensino, reconhecimento profissional, complementação salarial e adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente** são interesses predominantes nas unidades departamentais cujo padrão de reação em face do contexto ambiental foi identificado, conforme os pressupostos metodológicos aqui adotados, como de adaptação-diversificação.

Já **qualificação docente e interação com a comunidade** predominaram no universo simbólico do segundo grupo de departamentos. Em termos dos interesses neste segundo grupo, não se identificou qualquer manifestação coincidente nos dois departamentos amostrados; contudo o aparente impacto da **complementação salarial e adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente**, respectivamente na ação do DDP e DEQ, conforme evidenciado no item 4.2., parece permitir considerá-los predominantes nessas unidades, cujo padrão de reação foi identificado como de adaptação-manutenção.

O Quadro 7 apresenta, de forma resumida, as considerações efetuadas.

QUADRO 7 - VALORES E INTERESSES NOS DEPARTAMENTOS AMOSTRADOS, DE ACORDO COM A POSTURA EM FACE DAS RESTRIÇÕES AMBIENTAIS.

	VALORES	INTERESSES
DIVERSIFICAÇÃO (DAD, DTP e DAC)	<ul style="list-style-type: none"> • participação criativa • flexibilidade administrativa • qualidade do ensino • interação com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • autonomia financeira • verticalização do ensino • reconhecimento profissional • complementação salarial • adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente.
MANUTENÇÃO (DDP e DEQ)	<ul style="list-style-type: none"> • qualificação docente • interação com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • complementação salarial • adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente.

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais das cinco unidades analisadas.

No pertinente à configuração cultural das unidades departamentais amostradas para este estudo, com base no compartilhamento ou não de valores e crenças entre os grupos em cada departamento, observou-se predominância de integração, havendo apenas um caso em que se pôde apontar a configuração diferenciada.

Em termos dos departamentos cuja postura se caracterizou como de diversificação, o DAD apresentou mais clara indicação de cultura integrada. O consenso em torno de valores como **interação com a comunidade e participação criativa** em todos os grupos amostrais, **capacitação docente** nos grupos Administrativo, TIDE e T-PARCIAL, **eficácia** nos grupos Administrativo e TIDE, e **qualidade do ensino** nos grupos TIDE e T-40 parecem corroborar essa inferência.

Com relação ao DAC, observou-se consenso nos valores: **interação com a comunidade e manutenção pública da Instituição** nos grupos Administrativo, TIDE e T-PARCIAL, e **participação criativa** nos grupos TIDE e T-40. Da mesma forma, as crenças de que a gratuidade não garanta acesso universal à Universidade e comprometa a qualidade dos serviços prestados pela Instituição foram compartilhadas, a primeira nos grupos Administrativo e TIDE, a segunda nos grupos TIDE e T-PARCIAL. Dessa forma, também nesse caso parece pertinente afirmar a integração como configuração cultural.

No caso do DTP, por outro lado, houve aparente compartilhamento da maioria das noções simbólicas apenas no nível dos grupos amostrais, identificando-se apenas consenso parcial entre os grupos Administrativo e TIDE, por um lado, e T-40 e T-PARCIAL, por outro. Nos dois primeiros grupos amostrais, entretanto, as noções de **flexibilidade administrativa e inovação** foram observadas apenas no Grupo TIDE, enquanto a noção de **gratuidade**, apenas no Grupo Administrativo.

A ausência da **gratuidade** como valor compartilhado no Grupo TIDE, ainda, sugere que esse grupo sustenta, pelo menos em parte, uma postura diferente em relação aos demais quanto à questão específica do financiamento. Isso é reforçado ainda pela indicação, há pouco feita, de que somente nesse grupo noções especificamente relacionadas aos parâmetros administrativos correntes na Instituição emergiram como valores sustentados pelos docentes, no caso **flexibilidade administrativa e inovação**. Essa perspectiva cultural é, portanto, apenas

parcialmente convergente à do Grupo Administrativo e divergente em relação aos grupos T-40 e T-PARCIAL. Posto esse não consenso de valores e crenças entre os grupos amostrais, assim como a natureza desses elementos simbólicos sustentados, parece possível, dentro dos parâmetros metodológicos que norteiam esta pesquisa, identificar a cultura do DTP como diferenciada.

Em termos das unidades departamentais cuja postura foi identificada como de manutenção, o DDP apresentou compartilhamento dos valores: **interação com a comunidade** nos grupos Administrativo, T-40 e T-PARCIAL, e **qualificação docente** nos grupos TIDE e T-PARCIAL; da mesma forma, as noções de que a gratuidade não garante acesso universal à Universidade e de que não é possível ao departamento buscar fontes alternativas de recursos foram compartilhadas, a primeira nos grupos Administrativo, TIDE e T-40, a segunda nos grupos Administrativo, T-40 e T-PARCIAL. Esta configuração de crenças e valores e a ausência de noções conflitantes permitem afirmar que a cultura organizacional, no DDP, é integrada.

Da mesma forma, o compartilhamento de valores como **qualidade do ensino**, **interação com a comunidade e qualificação docente**, entre os grupos Administrativo e TIDE, e do valor **manutenção pública da Instituição** entre os grupos TIDE e T-40, no DEQ, bem como a ausência de noções conflitantes em qualquer dos grupos, parece apontar, por fim, que nesse departamento também a configuração cultural pode ser apontada como de integração.

A análise, finalmente, das manifestações simbólicas e políticas conforme se apresentaram nas unidades departamentais pesquisadas, permitiu identificar o padrão de intervenção, de crença e poder, no processo de interação das unidades departamentais com o contexto ambiental. Por outro lado, as mesmas manifestações simbólicas não parecem sugerir qualquer padrão identificável de relação entre determinada configuração cultural, isto é, integração ou diferenciação cultural, e qualquer das posturas departamentais observadas em relação às restrições financeiras vividas pela Universidade.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A noção corrente de que a sociedade atual se caracteriza por amplas e profundas transformações culturais, políticas e econômicas, parece crescentemente inegável. Pode-se divergir quanto a fatores determinantes ou quanto às conseqüências futuras desse fluxo de mudanças, mas não parece sensato, hoje, contestar a sua realidade: o mundo, em fins do século XX é, antes de tudo, um mundo em transformação.

A interpretação e, conseqüentemente, aceitação desse processo não se dá, entretanto, de forma homogênea na sociedade humana. A aceitação acrítica desse fluxo de transformações, ou a legitimação da mudança pela mudança não condizem com a natureza do homem, enquanto agente da sua realidade, implicando o embate e a controvérsia entre idéias e entendimentos diversos e contrários, no que é pertinente à evolução das circunstâncias que presentemente se delineiam, isso quando a velocidade desse fluxo e a configuração de poder na sociedade permitem que haja tanto o tempo quanto as oportunidades suficientes para o encaminhamento daquelas reflexões.

Nesse contexto, as organizações modernas, enquanto mecanismos engendrados e constituídos pelo homem para a satisfação das suas necessidades, adquirem significativa relevância, dado o seu impacto na sociedade humana atual, podendo-se caracterizá-las também como instrumentos por meio dos quais os grupos sociais buscam imprimir a velocidade e a direção daquelas transformações, enquanto percebem, concomitantemente, as pressões exercidas por outros grupos articulados com esse mesmo intuito, tendo como base para as suas ações a interpretação dessa realidade; portanto o contexto social vigente e, em especial, o ambiente das organizações modernas, em muitos aspectos, constitui a arena onde forças diversas e muitas vezes opostas buscam imprimir as suas visões de mundo e as suas preferências quanto àqueles processos de transformação/continuidade, certamente na defesa dos seus interesses.

No âmbito específico deste estudo, buscou-se analisar o impacto de

aspectos simbólicos e políticos no padrão de ações observado em unidades departamentais imersas em contexto especialmente caracterizado pelas transformações há pouco retratadas. A presente pesquisa, portanto, foi empreendida no sentido de identificar e caracterizar o fenômeno de adaptação/resistência a pressões ambientais específicas, no contexto da Universidade Estadual de Maringá, no período de 1996 e 1997, a partir de elementos culturais e de poder enquanto norteadores daquelas reações, tendo como suporte os dados coletados junto a fontes primárias e secundárias, e analisados de modo predominantemente descritivo-qualitativo.

Os resultados aqui obtidos permitiram concluir que as dependências de poder, em todos os cinco casos analisados, atuaram como fator de aceitação da postura predominante naqueles departamentos. Quanto ao aspecto simbólico, a cultura atuou, em alguns casos como fator de aceitação, em outros como fator de resistência àquelas posturas. Pode-se afirmar, portanto, que nesses casos específicos as dependências de poder têm predominado como norteadoras da ação departamental, em relação à cultura departamental.

Em termos da relação entre as ações dos departamentos analisados em face do contexto ambiental caracterizado, na UEM, pelas restrições financeiras, percebe-se que as dependências de poder influenciaram como elemento de estímulo à busca de fontes alternativas, nos departamentos em que tal esforço vem sendo desenvolvido. Já a cultura, naqueles departamentos, atuou, em um dos casos (DTP) como fator de resistência, e em outro (DAC) como elemento de estímulo apenas parcial àquela busca. Isso é coerente com a noção de que a cultura organizacional, formada a partir do compartilhamento de manifestações simbólicas entre os membros de determinado grupo, ao longo do tempo, possui, devido a isso, caráter pouco volátil (ainda que não extensamente permanente), e, portanto, mais resistente a mudanças que afetem padrões já assumidos pelo grupo como respostas adequadas a problemas já vivenciados pelo grupo.

Por outro lado, deve-se notar que a identificação de valores como participação criativa, flexibilidade e racionalidade administrativa, eficácia, inovação e competição, naqueles departamentos que se diferenciam atualmente pelo esforço implementado em viabilizar novas fontes de recursos indica que também em termos

culturais, no cômputo das cinco unidades departamentais, há aspectos significativamente distintos entre os dois conjuntos de departamentos, atuando mesmo como base, aqueles valores observados, de interesses que se manifestam diferentemente naqueles departamentos, determinando diferentes ações preferenciais pelas quais as necessidades expressas devem obter resposta, isto é, por meio de ações diversificadas e criativas por parte dos próprios docentes, como parece ser o caso no primeiro conjunto de departamentos, ou reivindicando o cumprimento, por parte do Estado, de seu papel de mantenedor do ensino público, porém não lançando mão de alternativas internamente geradas, como aparentemente se configura a postura no segundo conjunto de departamentos e em grupos no Departamento de Teoria e Prática da Educação.

As noções identificadas em relação aos três primeiros departamentos coincidem com expectativas que crescentemente caracterizam o ambiente mais amplo das organizações públicas, as quais parecem cada vez mais nortear as pressões institucionais sobre aquelas organizações, no intuito de delinear novos padrões de ação e mesmo, em alguns casos que parecem incluir o das instituições públicas de ensino superior, redefinir papéis e objetivos daquelas organizações de acordo com essas novas concepções, até então muito mais pertinentes ao pensamento e prática gerenciais privadas.

Isso indica que, no caso da UEM, já se pode apontar certa convergência, em algumas das suas unidades, aos pressupostos predominantes do contexto mais amplo da Instituição. A viabilização de fontes alternativas de recursos na Universidade desponta como ação norteada, em termos culturais, por considerações basicamente vinculadas à percepção da necessidade de reconfiguração dos processos internos de atuação da organização, sendo predominantemente resultado, como parecem apontar os valores e crenças identificados no DAD, DTP e DAC, de preferência por ação diferenciada da Instituição em relação aos parâmetros até então vividos.

A pressão exercida para mudança na estrutura de captação de recursos é entendida, naqueles departamentos, como estando predominantemente vinculada a tensões internas decorrentes da necessidade de modernização e avanço das estruturas e processos de gestão aí predominantes, e não tanto como pressões de

grupos externos, ou decorrentes de forças exógenas desejosas de imprimir novos padrões de atuação à Instituição. Não é estranho, portanto, que estejam ocorrendo, naqueles departamentos, ações concretas e relativamente bem sucedidas no sentido de diversificar as suas fontes de recursos, com menor resistência a tais esforços.

De qualquer modo, contudo, os dois conjuntos de departamentos identificados, com base nos parâmetros metodológicos deste estudo, na UEM, parecem corroborar a noção teoricamente estabelecida de que o impacto do ambiente sobre organizações não se dá de forma direta e, portanto, homogênea, mas é “filtrado” ou percebido seletivamente e interpretado com base em padrões simbólicos compartilhados. Mesmo noções correntemente tomadas como sendo objetivas, como é o caso aqui do fluxo de recursos para a manutenção da Instituição, não podem explicar, por si só, a ação organizacional, sem que se considerem aqueles padrões culturais e, da mesma forma, as relações de poder que estabelecem a predominância das várias noções culturais que podem emergir ou não, conforme aquelas relações, e que delineiam e delimitam as escolhas dos membros organizacionais em direção a metas subjetivamente estabelecidas. Assim, pode-se sugerir que, se a questão ambiental aqui de pertinência é objetiva, não o é a ação que se estabelece, em termos dos vários grupos estudados, em resposta a ela.

Tais constatações, contudo, merecem considerações específicas em relação ao Departamento de Teoria e Prática da Educação, porquanto nesse departamento dois conjuntos incongruentes de valores/crenças se puderem observar. Notadamente, a noção compartilhada em alguns grupos, naquele departamento, de que os esforços para viabilização de novas fontes de recursos decorrem essencialmente de padrões de ação desejados por grupos externos à Universidade, a despeito dos interesses e valores acadêmicos e mesmo da sociedade mais ampla, resultou em resistência ao comportamento que começa a se delinear naquela unidade. É válido ressaltar que, conforme informação obtida durante o processo de coleta de dados primários, o departamento, no ano de 1998, deverá igualar-se ao DAD no número de cursos de especialização oferecidos, isto é, sete cursos, evidenciando, em face da resistência cultural, neles identificada, a predominância de interesses como norteadores da ação grupal, pelo menos

naquele caso.

Em termos do DTP, portanto, a busca por fontes alternativas de recursos ainda não constitui esforço coletivo do departamento, isto é, não se pode caracterizá-lo como configurando ação empreendedora do departamento; a busca por recursos complementares se dá, basicamente, devido à necessidade de complementação financeira para as atividades departamentais e incremento salarial dos docentes envolvidos. Em termos do DAD e DAC, por outro lado, aparentemente os valores e crenças identificados apontam para mudanças mais estruturais em relação à dimensão simbólica naquelas unidades, constatando-se o caráter empreendedor como feição já bastante arraigada naquelas subculturas. Nesse caso, pode-se apontar mudança estratégica; já no DTP, a mudança permanece em termos ainda incrementais.

No que concerne à configuração cultural das unidades analisadas neste estudo, parece relevante salientar que o único caso que se pôde apontar como claramente diferenciado - o DTP - pertence ao conjunto de departamentos com postura de diversificação em face do contexto ambiental em retração. A análise efetuada com relação àquele departamento, especialmente em termos culturais, sugere exatamente que tal postura vem derivando do embate entre duas perspectivas distintas e contrárias de análise das circunstâncias ambientais, sustentadas por grupos distintos, com predominância da perspectiva compartilhada no grupo de professores com maior carga horária de dedicação às atividades acadêmicas e maior tempo de atuação profissional na Universidade, isto é, o grupo de professores com tempo integral e dedicação exclusiva.

Parece pertinente notar, aqui, que grupos de professores com carga horária T-40 e parcial, em áreas de atuação vinculadas a cursos de licenciatura (como é o caso do DTP, basicamente vinculado ao curso de Pedagogia) atuam, freqüentemente, em outras instituições de ensino de primeiro e segundo grau, paralelamente à Universidade. Nesse sentido, estariam tais professores potencialmente em contato com outros conjuntos culturais diversos dos que encontram na Universidade, em termos da questão pertinente ao estudo, isto é, o financiamento da educação, possivelmente com impacto no processo de socialização que decorreria do seu envolvimento com o meio acadêmico, que se

daria, por isso, de forma mais lenta e, provavelmente, com resultado diverso em relação a docentes com atuação exclusivamente na Universidade, ponderado o caráter dinâmico e, por vezes, fragmentado da cultura.

Seria o caso, portanto, de aquele departamento, em face dessa diversidade de influências, consistir arena de disputa entre pressupostos adversos norteadores de percepções distintas relativas à questão do financiamento da educação? Seria o caso, também, de que a visão a que parecem vincular-se os professores com contrato TIDE possa ser apontada como perspectiva crescentemente dominante na Universidade, disseminada a partir de processo isomórfico entre as unidades departamentais, podendo-se delinear tendência da Instituição (e, em decorrência, da maior parte das suas unidades) a adotar, crescentemente, aquela postura de implementar esforços no sentido de adquirir fontes alternativas de recursos?

O escopo deste estudo, ainda que não contemplando de forma extensa e direta tais questões, permite sugerir resposta afirmativa a elas. Assim, entretanto, poder-se-ia questionar se, naquele caso específico, a divergência cultural não estaria atuando como elemento inibidor da plena reconfiguração do departamento em sintonia com as demandas ambientais, consistindo esse fator inibidor o fato de a cultura ser permeada por outros pressupostos simbólicos contrários à tendência dominante: estariam corroborando, os resultados aqui apresentados, o paradigma de “cultura forte” e integração cultural como configuração favorável à efetividade organizacional. A vinculação do DTP à área educacional, contudo, não parece sugerir a predominância de pressupostos favoráveis à busca por fontes alternativas para manutenção da educação, ao menos conforme indicam tratados vinculados a essa área do conhecimento (Sghissardi e Silva, Jr., 1997; Saviani, 1997). Desta forma, a análise que se pode fazer face ao que se identificou naquele departamento parece apontar perspectiva inversa, isto é, a ação departamental se estabelece, ali, apesar do amplo contexto cultural relativo à área de vinculação do departamento, e não em convergência a ele: em termos da sintonia com demandas ambientais emergentes (e, aqui, somente neste sentido) o embate entre diferentes pressupostos, no DTP, pode ser apontado como funcionalmente favorável.

No pertinente à questão cultural, ainda, os casos aqui analisados não deram indicação de que o compartilhamento de valores e crenças, pelos docentes lotados

nas unidades departamentais, impactasse favoravelmente a adaptação dessas unidades ao contexto ambiental adverso. Pelo contrário, os casos identificados como assumindo postura predominantemente de manutenção das fontes tradicionais de recursos parecem apresentar aspectos simbólicos tão extensamente compartilhados quanto departamentos como o DAD e o DAC., sugerindo possível ausência de pressões internamente geradas, originadas de membros descontentes ou desconfortáveis com a situação vigente e com poder suficiente para questionar efetivamente os padrões estabelecidos, como uma das razões para a relativa inércia naqueles grupos.

Em termos de gestão da UEM, deve-se notar que os resultados obtidos no presente estudo coincidem, em muitos aspectos, com as características organizacionais antecipadas por Hardy e Fachin (1996) em seu estudo de caso da Instituição, especialmente no que concerne à predominância de interesses de agentes externos em delinear pressões em direção a mudanças requeridas da Instituição e de grupos internos, como mecanismo para subsistência e implementação de objetivos restritos ao grupo. Tal configuração, portanto, sugere a caracterização da UEM, no período aqui em estudo, como burocracia política, conforme foi apontado anteriormente por aqueles autores. Se é assim, pode-se esperar crescente esforço e, concomitantemente, crescente segmentação desse esforço por parte dos departamentos que compõem a Universidade em direção à identificação de mecanismos que permitam a tais unidades superar problemas e barreiras que se interpõem ao alcance de seus objetivos particulares. Da capacidade de os gestores da Instituição articularem esses esforços de forma que convirjam, minimamente que seja, para interesses que extrapolem aqueles restritos às unidades departamentais, poderá depender o sucesso ou insucesso no alcance de objetivos estabelecidos para a UEM em termos mais amplos.

A resposta, por vezes fragmentada, às pressões ambientais, dessa forma, merece atenção por parte dos gestores da Instituição. Deve-se considerar a extensão em que permanecem válidos os esforços para acompanhar as tendências contextuais, submetendo a organização a enfraquecimento de paradigmas acadêmicos já consagrados, em favor da orientação funcional que parece nortear as propostas mais recentes.

Por outro lado, as tendências observadas no contexto ambiental atual deixam pouca margem de opção aos gestores das instituições universitárias públicas: a busca por fontes alternativas de financiamento será uma necessidade crescente, por causa da manutenção ou mesmo da diminuição dos recursos atualmente destinados à sua manutenção, principalmente mediante as propostas de autonomia financeira que ora se discutem no país. O desafio, pois, é posto em termos da inserção da universidade pública brasileira nesse novo contexto, sintonizando-a, em termos administrativos e organizacionais, com essas novas exigências, sem contudo deixá-la sucumbir a interesses estritamente de mercado ou mesmo de grupos restritos, externa ou internamente poderosos, mas antes ampliando os seus vínculos com a sociedade, os seus mecanismos de repasse de conhecimento e a sua contribuição ao desenvolvimento sociopolítico e econômico do país.

Finalmente, considerando-se as conclusões aqui relatadas sugere-se a realização de novos estudos que permitam a ampliação dos conhecimentos concernentes ao tema e a instituição abrangidos nesta pesquisa:

- Identificar possível natureza isomórfica das mudanças ora vividas nas unidades departamentais da UEM, relativamente às suas estruturas de captação de recursos, e mesmo da Instituição como um todo, em relação a outras universidades de referência, se originada basicamente de pressões coercitivas, miméticas e normativas dos contextos institucional e técnico em que se insere a Universidade.

- Estudar o impacto do período de restrição financeira atravessado pela Instituição nos seus padrões culturais. O levantamento de aspectos simbólicos evidenciados em período anterior a 1989, principalmente, pode permitir identificar mudanças culturais, tanto nas unidades departamentais quanto, em termos mais amplos, na Universidade como um todo. Apesar das limitações metodológicas que se impõem à perspectiva longitudinal de análise, quando referentes a eventos passados, tais estudos são possíveis (Martin, 1992) e, neste caso, poderia fornecer subsídios para o entendimento mais aprofundado de questões como o impacto de eventos ambientais sobre a configuração cultural, o impacto de diferentes lideranças sobre as ações estratégicas, entre outros.

- Estudar valores e crenças compartilhados por membros da cúpula da

Universidade, como meio para aferir a convergência das manifestações culturais identificadas nas unidades departamentais em relação àquelas da cúpula administrativa, o que pode permitir, além da identificação do poder potencial de cada departamento, em relação à Instituição e demais departamentos, também possível impacto daqueles valores e crenças sobre a ação ou inércia departamental em face do contexto ambiental vivido, dado que a instância administrativa, também na instituição universitária, não preenche apenas função instrumental, mas participa ativamente nos processos de definição normativa, simbólica e política da organização.

Igualmente é possível apontarem-se sugestões concernentes à ação administrativa, em face do contexto ambiental vivido na UEM, tanto em termos da gestão da Instituição, de forma geral, quanto em termos particulares das unidades departamentais.

- Implementar novos mecanismos e reforçar os já existentes, que vinculem esforços de captação de recursos por meio de fontes alternativas à possibilidade de benefícios pessoais, tanto em termos financeiros (como a complementação salarial ou a reversão de parte do valor obtido para pesquisa desenvolvida pelos docentes) quanto simbólicos (como reconhecimento profissional), aos docentes envolvidos nesse processo.

- Criação, implementação e manutenção de mecanismos que possibilitem que os esforços de captação de recursos por fontes alternativas se dêem de forma institucionalizada, isto é, que sejam reconhecidos pela Instituição como atividades pertinentes à atuação docente e que resultem em benefício o mais extensamente possível revertido à Universidade, e não somente às unidades departamentais de forma particular: evita-se, assim, a fragmentação desses esforços e, mais ainda, dos benefícios com eles auferidos, com conseqüente agravamento de disputas internas e possível aumento da resistência a tais ações.

- Em termos daquelas unidades departamentais que estão atualmente implementando mecanismos alternativos de captação de recursos, parece necessário a articulação de planejamento interno que faça convergir os recursos captados para atendimento às necessidades consideradas mais prementes pelos docentes, de forma a que tais recursos sejam maximizados no seu benefício às

atividades básicas dos departamentos. Já com relação aos departamentos que não estão, atualmente, viabilizando recursos de fontes alternativas, é possível que a realização de atividades consorciadas com departamentos já engajados em tais esforços proporcione oportunidade tanto para que se adquira alguma experiência quanto para que se inicie processo de mudança nos pressupostos que atualmente se colocam como resistentes a esse processo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.
- ALDRICH, Howard. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela. Theories of Organizational Culture. **Organization Studies**, v. 15, n. 3, 1984. p. 193-226.
- AMBURGEY, Terry; KELLY, Dawn; BARNETT, William. Resetting The Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, 1993. p. 51-73.
- ANSOFF, Igor; MCDONNELL, Edward. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AUPPERLE, Kenneth. Spontaneous Organizational Reconfiguration: A Historical Example Based on Xenophon's Anabasis. **Organization Science**, v. 7, n. 4, 1996. p. 445-460.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, Stephen; KUNDA, Gideon. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. **Administrative Science Quarterly**, vol. 37, 1992. p. 363-399.
- BARLEY, Stephen. Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture. IN: Frost et al.. **Reframing Organizational Culture**. California: Sage Publications, 1991.

BATES, Kimberly; AMUNDSON, Susan; SCHROEDER, Roger et al. The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. **Management Science**, v. 41, n. 10, 1995. p. 1565-1580.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria [et al.]. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BERTERO, Carlos Osmar; MOURA, Alkimar Ribeiro. Autarquias e Fundações: Dois Experimentos Organizacionais em Universidades Federais. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, v. 2, n. 2, jul./dez. 1984. p. 31-56.

BLAU, Peter. **The Organization of Academic Work**. New York: John Wiley & Sons, 1973.

BOUDON, Raymond e BOURRICAUD, François. **Dicionário Crítico de Sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1993.

BRUYNE, Paul et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 5 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CAMERON, Kim. Faculdade e Universidades Eficientes: Novas Descobertas e Resultados a Partir de Pesquisas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, v. 2, n. 2, jul./dez. 1984. p. 184-197.

CARBONE, Célia. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, jan./mar., 1995. p. 34-47.

CASTRO, Maria Helena de Magalhães. Uma Revolução Silenciosa: USP e UNICAMP em Ritmo de Autonomia (1989-1995). **Revista Educação**

- Brasileira/CRUB** - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, vol. 18, n. 37, 1996. p. 47-87.
- COOPER, David J.; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston et al. Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. **Organization Studies**, n. 17, v. 4, 1996. p. 623-647.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, vol. 9, n.2, 1984. p. 284-295.
- DEMO, Pedro. Crise dos Paradigmas da Educação Superior. **Revista Educação Brasileira/CRUB** - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, vol. 16, n. 32, 1994. p. 15-48.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Entering the Field of Qualitative Research. IN: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications, 1994.
- DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, 1983, p. 147-169.
- ENZ, Cathy A. The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, 1988. p. 284-304.
- ENZ, Cathy A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FAIRCHILD, Henry Pratt. **Dictionary of Sociology**. Totowa: Littlefield, Adms, 1968.

FEUERSCHÜTTE, Simone. **Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Organizações e Gestão). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

FGV. **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

FINCHAM, Robin. Perspectives on Power: Processual, Institutional and 'Internal' Forms of Organizational Power. **Journal of Management Studies**, vol. 29, n. 6, 1992. p. 741-759.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização - uma discussão metodológica. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria [et al.]. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FROST, Peter et al. **Reframing Organizational Culture**. California: Sage Publications, 1991.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIDDENS, Anthony. **Novas Regras do Método Sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIOIA, Dennis; THOMAS, James. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. **Administrative Science Quarterly**, vol. 41, 1996. p. 370-403.

- GREENWOOD, Royston; LACHMAN, Ran. Change as an Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction. **Organization Studies**, v. 17, n. 4, 1996. p. 563-572.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, C.R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. **Academy of Management Review**, vol. 21, n. 4, 1996. p. 1022-1054.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, C.R. Editorial Introduction: Organizational Transformation. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, 1987. p. 561-564.
- HALL, Richard; XU, Weinam. Research Note: Run Silent, Run Deep - Cultural Influences on Organizations in the Far East. **Organization Studies**, v. 11, n. 4, 1990. p. 569-576.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1989.
- HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Some Dare Call It Power. IN: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage Publications, 1996.
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: Teoria e Casos**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1996.
- HARDY, Cynthia. Strategy and Context: Retrenchment in Canadian Universities. **Organization Studies**, v. 11, n. 2, 1990. p. 207-237.
- HASENFELD, Yeheskel; ENGLISH, Richard. **Human Service Organizations**. The University of Michigan Press, 1974.
- HASSARD, John. Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, 1991. p. 275-299.

HICKSON, David et al. **Top Decision** - Strategic Decision-Making in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

HININGS, C.R. et al. Values and Organizational Structure. **Human Relations**, vol. 49, n. 7, 1996. p. 885-917.

HININGS, C.R. e GREENWOOD, Royston. **The Dynamics of Strategic Change**. New York, Blackwell, 1988.

HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael; LUK, Chung-leung. Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, 1993. p. 483-503.

JERMIER, John. Critical Epistemology and the Study of Organizational Culture: Reflections on Street Corner Society. IN: Frost et al.. **Reframing Organizational Culture**. California: Sage Publications: 1991.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KINCHELOE, Joe; MCLAREN, Peter. Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. IN: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications, 1994.

KOSTERA, Monika; WICHA, Maciej. The 'Divided Self' of Polish State-owned Enterprises: The Culture of Organizing. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, 1996. p. 83-105.

KOTTER, John; HESKETT, James. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura - um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1986.

LAUGHLIN, Richard. Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models. **Organization Studies**, vo. 12, n. 2, 1991. p. 209-232.

LEITÃO, Sérgio Proença. Estrutura, Cultura e Desempenho Organizacional na Universidade. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n.1, nov. 1989/jan. 1990. p. 31-43.

LINSTEAD, Stephen; GRAFTON-SMALL, Robert. On Reading Organizational Culture. **Organization Studies**, v. 13, n. 3, 1992. p. 331-355.

LUKES, Steven. **O Poder: uma visão radical**. Brasília: Editora da UnB, 1980.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, vol. 4, n. 7, dez. 1996. p. 97-116.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva. Configuração Estrutural da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo. IN: Fensterseifer, Jaime (org.). **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva. Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma visão integrativa. (1993: Salvador). **Anais**, 17º ENANPAD, v. 8, Salvador, 1993. p. 147-159.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L. Modelos Burocráticos e Políticos e Estrutura Organizacional de Universidades. **Temas de Administração Universitária - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - NUPEAU**,

Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.

MANNS, Curtis; MARCH, James. Financial Adversity, Internal Competition, and Curriculum Change in a University. IN: MARCH, James. **Decisions and Organizations**. Cambridge: Blackwell, 1990.

MARCOVITCH, Jacques. Globalização e Competitividade. (1995: Curitiba). **Anais**. Seminário Internacional sobre Gestão de Tecnologia. Curitiba, 1995. p. 1-18.

MARTIN, Joanne. **Cultures in Organizations - three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MCDONALD, Peggy. The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing Organizational Culture in the Short Run. IN: Frost et al.. **Reframing Organizational Culture**. California: Sage Publications, 1991.

MEYERSON, Debra. Interpretations of Stress in Institutions: The Cultural Production of Ambiguity and Burnout. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 4, 1994. p. 628-653.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural Change: An Integration of Three Different Views. **Journal of Management Studies**. n. 24, v. 6, 1987. p. 623-647.

MILLIKEN, Frances J. Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics. **Academy of Management Journal**. vol. 33, n. 1, 1990. p. 42-63.

MINTZBERG, Henry. The Organization as Political Arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, 1985. p. 136-154.

- MOHRMAN, Susan; MOHRMAN, Jr., Allan. The Environment as an Agent of Change. IN: Mohrman, Jr., Allan et al. **Large-Scale Organizational Change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MYRDAL, Gunnar. **O Valor em Teoria Social**. São Paulo: Pioneira e Editora da Universidade de São Paulo, 1965.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. **California Management Review**, 1990.
- NORDVALL, Robert. **The Process of Change in Higher Education Institutions**. Washington, D.C.: American Association for Higher Education, Research Report n. 7, 1982.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. 7. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.
- PARKER, Martin. Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? **Organization Studies**, v. 13, n. 1, 1992. p. 001-017.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.
- PROVIS, Chris. Unitarism, Pluralism, Interests and Values. **British Journal of Industrial Relations**. vol. 34, n. 4, 1996. p. 473-495.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The Structuring of Organizational Structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, 1980. p. 1-17.

REIS, Renato Hilário dos. A Institucionalização da Extensão. **Revista Educação Brasileira/CRUB** - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, vol. 14, n. 28, 1992. p. 67-81.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Suzana Braga. Processo Decisório em Universidades: Teoria III. **Revista de Administração Pública**, vol. 19, n. 4, out./dez. 1985. p. 60-75.

SACKMANN, Sonja. Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, 1992. p. 140-161.

SAVIANI, Dermeval. **A Nova Lei da Educação: Trajetórias, Limites e Persepctivas**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 1997.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar. What Is Culture? IN: Frost et al.. **Reframing Organizational Culture**. California: Sage Publications, 1991.

SCHWARTZMAN, Simon. **A Redescoberta da Cultura**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fapesp, 1997.

SCHWARTZMAN, Simon. O Ensino Superior no Brasil: A Busca de Alternativas. **Revista Educação Brasileira/CRUB** - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, vol. 18, n. 37, 1996. p. 11-45.

SCHWARTZMAN, Simon. Univesidade e Pesquisa Científica: Um Casamento Indissolúvel? IN: SCHWARTZMAN, Simon; CASTRO, Cláudio de Moura (org.) **Pesquisa Universitária em Questão**. Campinas: Editora da UNICAMP, 1986.

- SCOTT, Richard; MEYER, John. **Institutional Environments and Organizations - Structural complexity and individualism**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- SEGATTO, Andréa Paula; SBRAGIA, Roberto. **Cooperação Universidade-Empresa: Um Estudo Exploratório**. (1996: São Paulo). **Anais**. XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: 1996. p. 337-356.
- SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 vol.
- SGHISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis (org.). **Políticas Públicas para a Educação Superior**. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1997.
- SHIRLEY, Robert C.; PETERS, Michael H.; EL-ANSARY, Adel. **Strategy and Policy Formation - a multifunctional orientation**. 2. ed. New York: John Wiley e Sons, 1981.
- SLACK, Trevor; HININGS, Bob. Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test. **Organization Studies**, n. 15, v. 6, 1994. p. 803-827.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, 1983. p. 339-358.
- SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. Leadership: The Management of Meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 18, n. 3, 1982. p. 257-273.
- SOUZA, Paulo Renato. **Por uma nova Universidade**. Seminário Nacional sobre o Ensino Superior. Brasília, dezembro de 1996. p. 28-40.

- STONER, James e FREEMAN, John. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TOMEI, Patrícia; BRAUNSTEIN, Marcelo. **Cultura Organizacional e Privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TRICE, Harrison; BEYER, Janice. **The Cultures of Work Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUCKMAN, Alan. The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture. **Organization Studies**, v. 15, n. 5, 1994. p. 727-751.
- VAN MAANEN, John. The Smile Factory: Work at Disneyland. IN: Frost et al.. **Reframing Organizational Culture**. California: Sage Publications, 1991.
- VAN MAANEN, John; BARLEY, Stephen R. Cultural Organization - fragments of a theory. IN: Frost et al. **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.
- VELHO, Silvia. **Relações universidade-empresa: desvelando mitos**. Campinas, Autores Associados, 1996.
- WATSON, Tony J. Group Ideologies and Organizational Change. **Journal of Management Studies**, v. 19, n. 3, 1982. p. 259-275.
- WEBER, Max. **Economía y Sociedad - esbozo de sociología comprensiva**. vol. I. México: Fondo de Cultura Económica, 1964.

- WEICK, Karl. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, Editora da Universidade de São Paulo, 1973.
- WILKINS, Alan; OUCHI, William. Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational performance. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, 1983. p. 468-481.
- WILKINSON, Barry. Culture, Institutions and Business in East Asia. **Organization Studies**, v. 17, n. 3, 1996. p. 421-447.
- WILSON, David C. **A Strategy of Change**. New York:Routledge, 1992.
- WOOD, Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, Terapias Convulsivas e Mudança Organizacional. (1995: Rio de Janeiro). **Anais**, 19º ENANPAD, v. 6. Rio de Janeiro, 1995. p. 349-365.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.
- ZAJDSZNAJDER, Luciano. A Organização Universitária Brasileira: Análise Crítica e Propostas Quase-Utópicas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. v. 2, n. 2, jul./dez., 1984. p. 128-140.
- ZOHAR, Asaf; MORGAN, Gareth. Refining Our Understanding of Hypercompetition and Hyperturbulence. **Organization Science**, v. 7, n. 4, 1996. p. 460-464.

ANEXO B

Tabela de Projetos de Extensão, Pesquisa, Ensino, Prestação de Serviços, Cursos de Especialização e Eventos de Extensão desenvolvidos pelas unidades departamentais da UEM em 1996 e 1997.

Depto	Projetos de Extensão	Projetos de Pesquisa	Projetos de Ensino	Prestação de Serviços	Especializ.	Cursos/Eventos Extensão
DMA	6	20	7		2	2
DFI	1	15	5	1		1
DQI	6	12		3	1	6
DES	9	2	3		1	1
DTP	14	9	17		3	12
DCS	5	7	3		2	3
DLE	4	14	7	2		16
DGE	1	12	2		3	2
DPI	16	3	23	5	1	13
DHI	5	10	5		4	11
DFE	1	13	6		4	9
DEC	1	2	18	3	1	8
DEQ		11	6			7
DIN	4	2	28		1	15
DBI	2	8	4			14
DBC	3	14		2		1
DCM	5	7		2	4	5
DBQ		9	1	1		
DCO		8	9	1	1	3
DAD	1	5	8		7	2
DDP	1	1	1			2
DPP	5	1	2			4
DCC		8			1	2
DAC	15	14	8	4	1	6
DEF	9	2	5	1	2	40
DOD	4	6	4			1
DEN	21	2	6		1	7
DFF	6	11	4	4	2	3
DMD	2	2	3			6
DZO	1	12	1	2		4
DAG	9	18	17	4	1	8

FONTE: Pró-Reitorias de Extensão, Ensino e Pesquisa e Pós-Graduação da UEM.

ANEXO C

Relação de Verbas Captadas pelos Departamentos da UEM (de 1996 a setembro de 1997).

DPTO	1996				1997				TOTAL Fonte 50	TOTAL GERAL
	50	81	82	84	50	81	82	84		
DMA	1.906,				4.160,		112.618,		6.066,	120.590,
DFI	84.112,				26.563,				110.675,	110.675,
DQI	107.065,				84.976,		95.866,		192.041,	287.907,
DES	2.291,				1.449,				3.740,	3.740,
DTP	8.780,			9.500,	61.762,			296,	70.542,	80.338,
DCS	11.758,				2.762,				14.520,	14.520,
DLE	13.183,				14.049,				27.232,	27.232,
DGE	4.185,		199.404,		24.526,	5.800,	1.250,		28.711,	235.165,
DPI	27.043,				21.147,				48.190,	48.190,
DHI	19.141,				11.296,				30.437,	30.437,
DFE	812,				16.136,		3.000,		16.948,	19.948,
DEC	13.853,				19.293,				33.146,	33.146,
DEQ	3.039,				650,				3.689,	3.689,
DIN	29.063,				4.231,				33.294,	33.294,
DBI										
DBC	10.775,				3.346,				14.121,	14.121,
DCM	11.983,				9.660,				11.643,	21.643,
DBQ	4.302,				6.317,	184.251,			10.619,	194.870,
DCO	3.270,								3.270,	3.270,
DAD	6.007,				52.033,		24.142,		58.040,	82.182,
DDP	1.092,								1.092,	1.092,
DPP	1.550,		993,		6.628,				8.178,	9.171,
DCC	9.179,				2.979,				12.158,	12.158,
DAC	406.754,				292.693,				699.447,	699.447,
DEF	32.587,				9.377,			4.680,	41.964,	46.644,
DOD	36.469,	30.862,			1.751,	11.044,			38.220,	80.126,
DEN	15.918,				25.253,				41.171,	41.171,
DFE	75.559,		7.096,		282.220,				357.779,	364.875,
DMD										
DZO	15.779,				1.185,				16.964,	33.928,
DAG	28.914,				23.403,				52.317,	52.317,

Fonte: Pedidos de Alteração Orçamentária ou Capacidade de Empenho efetuados pelas unidades departamentais da UEM. Coordenadoria de Orçamento/Assessoria de Planejamento - UEM.

Legenda:

- 50 - Recursos gerados pelas próprias unidades departamentais.
- 81 - Recursos Federais
- 82 - Recursos Estaduais
- 84 - Recursos Municipais

ANEXO D

ROTEIRO DE ENTREVISTA

I. Identificação Complementar.

- Há quanto tempo é docente no Departamento?
- Titulação?
- Já ocupou cargo administrativo na Universidade e/ou no Departamento? (Se não pertencente ao grupo administrativo).
- Coordena, atualmente, algum projeto ou curso de pós-graduação?

II. Questões de Entrevista.

1.1. Quais você acredita serem os objetivos de uma universidade? E da UEM, em específico?

1.2. Na sua opinião, as universidades brasileiras e, em específico, a UEM, estão conseguindo pleno alcance desses objetivos? Por quê?

1.3. Quais fatores, na sua opinião, poderiam reverter essa situação? (Mesmo se a avaliação foi favorável).

2.1. Avalie a atuação do Estado em relação à manutenção das atividades e ao suporte para alcance dos objetivos das universidades paranaenses.

2.2. Quanto à destinação de verbas, você concorda que tem havido diminuição gradativa dos recursos encaminhados pelo Estado à UEM?

2.2.1. Se sim: quais têm sido as conseqüências disso para o departamento?

E como o departamento tem buscado superar essa situação?

2.3. Na sua opinião, o departamento tem obtido êxito em desenvolver suas atividades de ensino/pesquisa/extensão?

2.3.1. Se não, o que seria necessário para que tal situação se reverteresse?

2.3.2. [Se não, ainda:] Você considera possível que o departamento supere as barreiras atualmente impostas ao desenvolvimento das suas atividades principais?

Se sim, como?

Se não, por quê?

2.4. Avalie a atuação do departamento em relação à manutenção das suas atividades e ao alcance dos seus objetivos.

3.1. Na sua opinião, há, atualmente, incentivos suficientes para que o professor, no seu departamento, se envolva em atividades de ensino, pesquisa e extensão, além das atividades relacionadas à graduação? Justifique.

3.1.1. Tais incentivos são hoje maiores ou menores do que o foram no passado?
Justifique.

3.2. Quais fatores contribuíram para essa situação?

4.1. Qual entre as atividades a seguir relacionadas você considera a mais relevante no contexto universitário?

ensino de graduação

ensino de pós-graduação lato sensu

ensino de pós-graduação stricto sensu

pesquisa

extensão e prestação de serviços

administração

Por quê?

4.2. E no seu departamento, qual delas vêm recebendo maior ênfase?

4.3. Quais seriam, na sua opinião, as razões para isso?

5.1. Projetos de extensão, ensino, pesquisa, e mesmo cursos de pós-graduação devem ser aprovados, nos departamentos, antes de serem implementados. Quais fatores vêm sendo considerados relevantes, no seu departamento, para a análise dos projetos e cursos submetidos?

5.2. Entre esses fatores ou critérios, há algum que, na sua opinião, deveria ser enfatizado, menos enfatizado, abandonado, ou há algum outro critério que deveria ser acrescentado? Por quê?

6.1. Qual, ou quais, das instâncias a seguir relacionadas são atualmente mais relevantes em termos da manutenção financeira do ensino, da pesquisa e da extensão no seu departamento?

- o governo federal
- o governo estadual
- o município
- a Universidade
- outras fontes

6.2. E qual ou quais, na sua opinião, deveriam ser as instâncias responsáveis por essa manutenção?

Questões específicas a cada departamento:

DAD

- O Departamento de Administração destaca-se atualmente pela quantidade de cursos de pós-graduação oferecidos.

Quais fatores, na sua opinião, contribuíram para esse fato?

Você considera isso favorável ou desfavorável para o DAD e por quê?

Em relação a outros departamentos da UEM, como você avaliaria o desenvolvimento das atividades de ensino (de graduação e pós-graduação), de pesquisa e extensão no DAD?

DTP

- O Departamento de Teoria e Prática da Educação destaca-se nos últimos anos pela quantidade de projetos de extensão, ensino e pesquisa desenvolvidos.

Quais fatores, na sua opinião, contribuíram para esse fato?

Você considera isso favorável ou desfavorável para o DTP e por quê?

Em relação a outros departamentos da UEM, como você avaliaria o desenvolvimento dessas atividades no DTP?

DAC

- O Departamento de Análises Clínicas destaca-se nos últimos anos pela quantidade de projetos de extensão e prestação de serviços, ensino e pesquisa desenvolvidos.

Quais fatores, na sua opinião, contribuíram para esse fato?

Você considera isso favorável ou desfavorável para o DAC e por quê?

Em relação a outros departamentos da UEM, como você avaliaria o desenvolvimento dessas atividades no DAC?

- O DAC, entretanto, não oferece, atualmente, nenhum curso de especialização. Você poderia indicar razões para isso?

DDP

- O Departamento de Direito Público vem desenvolvendo poucos projetos de ensino, pesquisa e extensão nos últimos anos e não ofereceu cursos de pós-graduação nos últimos dois anos.

Na sua opinião, quais foram os motivos para isso?

Você considera tais fatos como favoráveis ou desfavoráveis ao DDP e por quê?

Em relação a outros departamentos da UEM, como você avaliaria o desenvolvimento das atividades de ensino (de graduação e pós-graduação), de pesquisa e extensão no DDP?

DEQ

- O Departamento de Engenharia Química não desenvolveu projetos de extensão, de prestação de serviços e cursos de pós-graduação nos últimos dois anos.

Na sua opinião, quais foram os motivos para isso?

Você consideraria esse fato como favorável ou desfavorável ao DEQ e por quê?

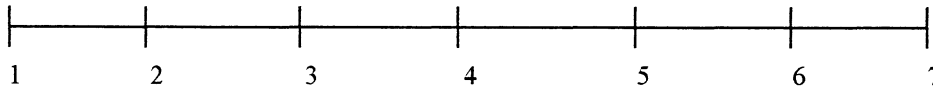
Em relação a outros departamentos da UEM, como você avaliaria o desenvolvimento das atividades de ensino (de graduação e pós-graduação), de pesquisa e extensão no DEQ?

Nas questões a seguir, solicitamos que seja assinalada apenas uma alternativa por questão, correspondente à afirmação que mais adequada lhe parecer, considerando que os sinais de 1 a 7 se referem à seguinte discriminação:

- 1 - Concordo totalmente com a afirmação à esquerda.
 2 - Concordo com a afirmação à esquerda.
 3 - Concordo parcialmente com a afirmação à esquerda.
 4 - Não tenho opinião.
 5 - Concordo parcialmente com a afirmação à direita.
 6 - Concordo com a afirmação à direita.
 7 - Concordo totalmente com a afirmação à direita.

1. Quanto à atuação do governo estadual em relação à manutenção das atividades na UEM (ensino, pesquisa e extensão), você tende a concordar em que:

1.1.



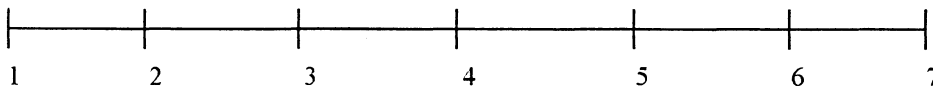
O Estado tem destinado verbas suficientes para essa manutenção.

O Estado não tem destinado verbas suficientes para a manutenção.

Gostaria de justificar a resposta? _____

2. Quanto à manutenção das atividades na universidade, você tende a concordar em que:

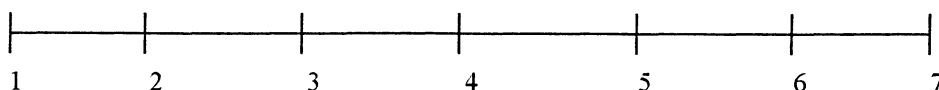
2.1.



O governo estadual não deveria ser o principal responsável por essa manutenção.

O governo estadual deveria ser o principal responsável por essa manutenção.

2.2.



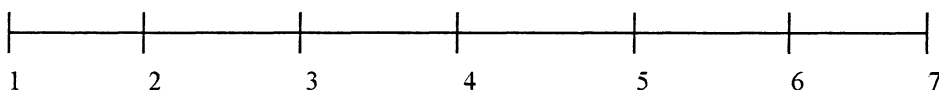
O governo estadual deve fornecer recursos suficientes para suprir gastos com folha de pagamento e manutenção geral. Recursos para as demais atividades deveriam ser gerados pela própria universidade.

O governo estadual deve fornecer recursos suficientes para o desenvolvimento de todas as atividades da universidade.

Gostaria de justificar a resposta? _____

3. Quanto à atuação do departamento em relação à manutenção das suas próprias atividades, você tende a concordar em que:

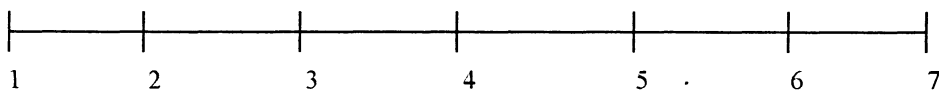
3.1.



É função do departamento buscar fontes complementares de financiamento para as suas atividades básicas.

Não é função do departamento buscar fontes complementares de financiamento para as suas atividades básicas.

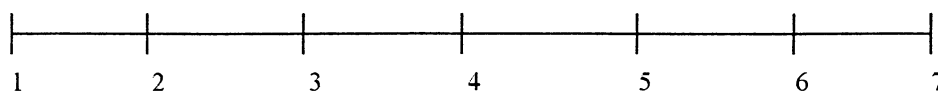
3.2.



Na ausência de recursos por parte do Estado, o departamento deve implementar formas alternativas de obtenção de tais recursos.

Na ausência de recursos por parte do Estado, o departamento não deve implementar formas alternativas de obtenção desses recursos.

3.3.



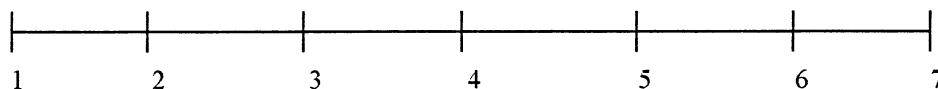
A busca de fontes alternativas de financiamento não implica aceitação, por parte do departamento, da atual política de educação superior do Estado.

A busca de fontes alternativas de financiamento se caracterizaria como assentimento do departamento à atual política de educação superior do Estado.

Gostaria de justificar as respostas? _____

4. Quanto à cobrança de taxas por parte do departamento (taxas de inscrição em cursos e eventos de extensão, taxas e mensalidades de cursos de pós-graduação, etc) você tende a concordar em que:

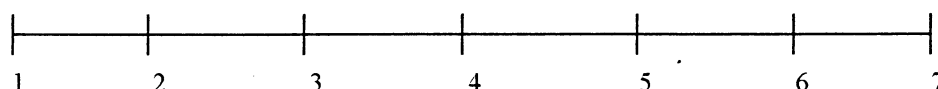
4.1.



Tais cobranças são necessárias, porque auxiliam financeiramente o departamento.

Tais cobranças são desnecessárias, visto que o valor geralmente arrecadado é pequeno e termina por não reverter a situação financeira do departamento.

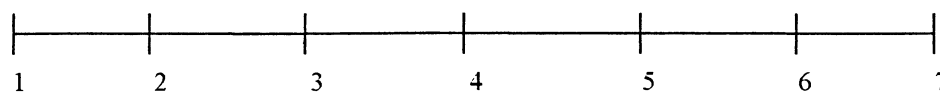
4.2.



Tais cobranças não descaracterizam a universidade enquanto instituição pública e gratuita.

Tais cobranças descaracterizam a universidade enquanto instituição pública e gratuita.

4.3.



Mesmo sendo uma instituição gratuita, a universidade não precisa oferecer gratuitamente todos os seus serviços.

Enquanto instituição pública, a universidade deve oferecer gratuitamente todos os seus serviços.

Gostaria de justificar as respostas? _____

ANEXO F

TABELA DE RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO APLICADO
NO DTP/UEM

Questão		1.1.	2.1.	2.2.	3.1.	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.	4.3.
Grupo										
G.A.	1	7	7	2	7	6	1	2	1	1
TIDE	2	6	6	6	6	4	6	2	6	6
	3	5	7	6	7	7	5	7	1	1
	4	7	7	3	7	5	1	1	1	1
	5	5	3	2	3	2	2	1	2	2
	6	7	7	7	7	7	1	7	7	7
	7	2	6	1	6	5	2	3	3	2
	8	6	6	6	6	N/R	6	N/R	6	6
	T-40	9	7	6	6	6	5	1	3	7