

# Um modelo de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense

Luiz Tatto

*Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá, Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá, Paraná, Brasil. E-mail: ltatto@uem.br*

**RESUMO.** O artigo aponta a relevância da cooperação interuniversitária e propõe um modelo visando estimular o intercâmbio científico e tecnológico entre as universidades do Sistema Público Estadual paranaense. Tem como pressupostos as bases teóricas e epistemológicas da institucionalização, estrutura e comportamento que formam as organizações em geral e as universitárias em particular. Utilizou-se a abordagem humanista da pesquisa qualitativa, de caráter histórico-longitudinal, que pode ser delineado como um estudo multi-caso, marcadamente de cunho descritivo e interpretativo. Os resultados encontrados indicam a possibilidade de haver forte consistência entre os fatores institucionalizantes identificados em cada universidade e o seu conjunto na proposição de um modelo de cooperação interuniversitária, a partir da perspectiva conceitual das ciências administrativas. Conclui-se que as universidades, quando observadas, cada uma, individualmente, ou no seu conjunto, apresentam - pela sua evolução e estágio já alcançados, - forte aderência para participar, construir e manter, a partir do modelo proposto, um sistema de cooperação interuniversitária articulado e sustentável.

**Palavras-chave:** cooperação interuniversitária, modelo de cooperação, universidade.

**ABSTRACT.** An inter-university cooperation model for the higher education system of the state of Paraná. The article points to the relevance of cooperation and proposes a model seeking to stimulate the scientific and technological exchange among public universities in the state of Paraná. It is supported on the theoretical and epistemological frameworks of institutionalization, structure and behavior that form organizations in general, and higher education ones in particular. The humanist approach for qualitative research was used, of a historical-longitudinal character, which can be outlined as a multi-case study of remarkably descriptive and interpretative character. The results obtained indicate the possibility of strong consistence among the institutionalization factors identified in each university and their totality for the proposition of a model of inter-university cooperation, based on the conceptual perspective of the administrative sciences. It concludes that the universities, when observed either individually or as a group, they present - due to their already-achieved levels of evolution - displayed strong cohesion to participate, build and maintain an articulate and sustainable system of inter-university cooperation, starting from the proposed model.

**Key words:** inter-university cooperation, cooperation model, university.

## Introdução

A cooperação interuniversitária é comprovadamente um vigoroso instrumento que possibilita a descoberta, retenção e aumento da sinergia dentro de um sistema universitário. Estudos realizados (Tatto, 2005), no contexto do ensino superior público estadual paranaense, demonstram que as universidades, quando observadas, cada uma individualmente ou no seu conjunto, apresentam - pela sua evolução e estágio já alcançados, - forte aderência para participar, construir e manter um sistema de cooperação interuniversitária. Neste contexto, destaca-se o papel atribuído e a ser

institucionalmente desempenhado: (a) pelo sistema de ensino superior público estadual, enquanto setor estratégico para o desenvolvimento científico e tecnológico; (b) pelo Estado do Paraná, através do Governo, como principal mantenedor e indutor do processo de desenvolvimento científico e tecnológico; e (c) pelo papel de cada universidade singular no processo de cooperação interuniversitária. A pesquisa identificou e estudou, no primeiro momento, em cada universidade pública estadual paranaense, os fatores que explicam a sua institucionalização, estrutura, comportamento e as ações e políticas de cooperação interuniversitária. No segundo momento, a partir dos

resultados obtidos, identificou e conheceu as semelhanças e diferenças de tais fatores, circunscrevendo e propondo um modelo de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Para orientar a pesquisa, foi elaborado um esquema de análise, apresentado a seguir, conforme a Figura 1, com o propósito de proporcionar clareza e verificar sua consistência do ponto de vista teórico e metodológico.

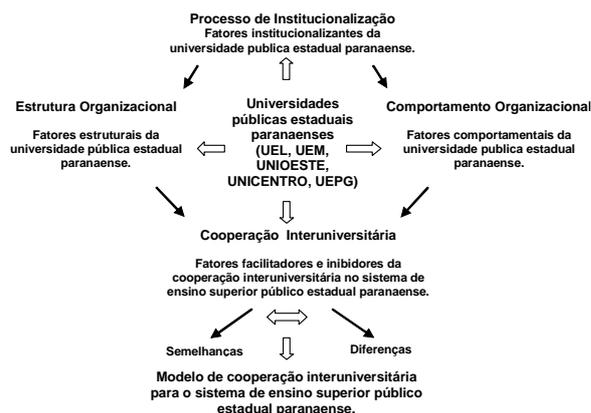


Figura 1. Roteiro de análise.

No esquema desenvolvido, o conjunto das setas estabelece que o estudo parte da revisão bibliográfica, na perspectiva da ciência administrativa, referente à institucionalização, estrutura, comportamento organizacional e cooperação interuniversitária, procurando identificar e explicitar os fatores que dão suporte teórico para explicar a evolução e o estágio de cada universidade pública estadual paranaense. Assim, partindo de literatura especializada, identificam-se elementos instituintes e estruturantes comuns para qualquer universidade. Nesta fase, trata-se de conhecer e estudar, através de análise qualitativa, a institucionalização, a estrutura, o comportamento e a cooperação interuniversitária das universidades públicas estaduais paranaenses. A partir do universo das universidades referidas, levantam-se diferenças e semelhanças de cada uma delas e, a partir das análises realizadas, é definido e proposto um modelo de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

A partir da perspectiva colocada e levando em conta as reflexões e seus resultados, passa-se a propor um modelo de cooperação interuniversitária, como apresentado ao final do trabalho.

### Revisão da literatura

As bases teóricas do estudo fundamentam-se na organização universitária, institucionalização,

comportamento e redes de cooperação, a partir da perspectiva das ciências administrativas como apresentadas a seguir.

### A organização universitária e suas perspectivas

A universidade, enquanto forma de organização social, possui características peculiares que a diferenciam das demais organizações sociais. A universidade, desde que se tem conhecimento de sua existência, procura proporcionar e proporciona o livre pensar, a sistematização do resultado do livre pensar e sua crítica e reconstrução. Por isso, a autonomia do livre pensar não é apenas um atributo da universidade, mas elemento essencial à própria idéia de universidade, que, muitas vezes, desperta controvérsias na sua operacionalização e interpretação (Tatto *et al.*, 2003). Por outro lado, em trabalho organizado por Finger (1988), e, a partir deste, podemos apontar que, em resumo enquanto instituição, a universidade pode assumir, a partir do contexto onde está inserida, uma dentre as seguintes perspectivas. Na newmaniana, a universidade visualiza-se como um lugar de ensino do saber universal. Na perspectiva humboldtiana, o postulado é de que a universidade é o espaço que traduz a aspiração da humanidade à verdade, cuja tarefa é contínua e que só pode prosseguir pela investigação incessante. Na perspectiva whiteheadiana, a universidade incorpora a idéia de centro de progresso. Na perspectiva napoleônica, a universidade deve estar ideologicamente submetida ao poder e ter uma função geral de preservação da ordem social pela difusão de uma doutrina comum.

Para cada um dos modelos identificados, estão inevitavelmente imbricados objetivos, formas organizacionais, estratégias de inserção e processos decisórios como indicam, entre outros, os estudos realizados e organizados por Colossi *et al.* (2002), Melo e Colossi (2004). Assim, pode-se indicar que ora individualmente ora em conjunto, as universidades públicas estaduais paranaenses também compartilham e estão inseridas nessas perspectivas. Ao mesmo tempo também recebendo influxos do sistema brasileiro que, historicamente, apresenta características bastante diferenciadas em relação ao de outros países. Talvez, porque, inspirado inicialmente no modelo europeu napoleônico, absorveu, posteriormente, elementos derivados do sistema norte-americano, por exemplo: a unidade de patrimônio e administração; estrutura orgânica com base em departamentos, reunidos ou não em unidades mais amplas; vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes. Também incorporou a concepção germânica da

indissociabilidade entre ensino e pesquisa, fazendo desta a fonte abastecedora daquele. Finalmente, não podem ser esquecidos alguns influxos do pensamento católico.

No Brasil, as universidades, por determinação legal, permaneceram organizações da mesma maneira por, aproximadamente, trinta anos. Aos poucos, porém, ajustes foram ocorrendo, mais na superficialidade do que no essencial. A lei federal nº 5.540, de 1968, norteou até 1996 a estrutura universitária. A partir de 1997, com a lei federal nº 9.394/96, o entendimento do que é universidade, suas funções, princípios e diretrizes foram sendo alterados e, com certos avanços, principalmente na busca da construção de uma agenda mínima de discussão. Resultando em documento, na forma de Exposição de Motivos que o Ministério da Educação (2005) articulou com os diferentes segmentos da sociedade organizada para uma futura lei de reforma da Educação Superior, atualmente em processo de tramitação no Congresso Nacional.

O desenvolvimento do ensino superior brasileiro tem, como um dos vetores principais o processo de aglutinação (fusão) de instituições isoladas, a principal forma de criação de universidades. Segundo Cunha (1983), são raras as universidades de hoje que escaparam deste processo aglutinador. Por outro lado, as estruturas básicas, nas quais passaram a operar funcionalmente, enquadram-se naquelas identificadas nos estudos organizados por Finger (1988).

A mudança estrutural ocorrida com a reforma universitária de 1968 promoveu a adoção do modelo norte-americano de universidade, em muitos casos, sem levar em conta as peculiaridades das instituições e da realidade brasileira. O cerne desta nova estrutura centrava-se em não-duplicação de meios para os mesmos fins, dando origem à estrutura matricial existente até hoje na maioria das universidades brasileiras, principalmente as públicas. Nessa estrutura matricial, encontram-se os departamentos, com as suas características funcionais, e os cursos, organizados como projetos. Os professores estão vinculados funcionalmente aos departamentos e são cedidos para atuar nos “projetos” dos cursos. Tudo isso, via negociação entre departamentos e coordenação de cursos.

Por outro lado, o sistema de ensino superior no Paraná é constituído por universidades controladas pelo poder público (Estaduais e Federais), particulares e confessionais, seja no sentido legal, seja no sentido financeiro. No Paraná, as universidades foram constituídas fundamentalmente por um conjunto de Faculdades, que compreende as

diferentes áreas do conhecimento. Até a década de 60, o Paraná contava apenas com uma universidade: a Universidade Federal do Paraná. Em 1960, foi criada a Universidade Católica que, como a Federal, foi sediada em Curitiba. Mas, desde a década de 50, o interior já pleiteava a sua universidade, numa tentativa de superar a exclusividade que Curitiba detinha em termos do ensino universitário.

O processo de interiorização constitui-se em uma das características da expansão do ensino superior no Paraná, na década de 60 e início da década de 70. Outras características, entretanto, especificaram esse processo, tais como o privilegiamento da forma organizacional universitária e a implantação do ensino pago em universidades públicas. O aspecto principal da interiorização do Ensino Superior no Paraná, no segundo quinquênio da década de 60, foi a criação das três primeiras universidades estaduais: Universidade Estadual de Ponta Grossa, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá. Estas três universidades foram criadas pelo Governador à época Paulo Pimentel, através da Lei nº 6.034, de 6 de novembro de 1969. A criação destas instituições ocorreu em uma conjuntura nacional que já havia levado à Reforma Universitária de 1968 (Lei nº 5.540/68).

Hoje, o conjunto das instituições públicas estaduais paranaenses, classificadas como universidades – objeto do estudo – é constituído pelas: Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), com sede em Cascavel, e Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro), com sede em Guarapuava (Tatto, 2005).

#### **A institucionalização e suas formas**

Por instituição indica-se toda espécie de fatores sociais que atuam como condicionantes para qualquer tipo de atividade de natureza social, política ou econômica. São fatores sociais num sentido amplo que circunscrevem não só instituições legais, mas regras morais, sociais e valores, formados de material diverso (códigos de conduta, regras, organizações, hábitos, associações formais ou informações etc.) que definem conformidade à interação humana e ao comportamento. Também podemos dizer que a palavra instituição, dentro da literatura especializada, pode significar desde conceitos relacionados ao verbo instituir que diz respeito a termos como criar, constituir ou estabelecer, até referindo-se a outras aplicações

como, por exemplo, um componente ou fenômeno, produto da ação social. Enquanto norma de conduta, o termo instituição refere-se ao processo de internalização de regras e normas de ação, sempre de natureza duradoura. Portanto, são desenvolvidas, socialmente aceitas e legitimadas através do tempo. Neste caso, enfatiza-se o processo de institucionalização. As instituições, antes de tudo, propiciam uma estrutura para a interação entre pessoas; constroem e reforçam hábitos de pensamento e conduta; modelam a construção das preferências; indicam padrões de comportamento e visões de mundo; oportunizam que o indivíduo estruture a sua visão de mundo e oriente sua ação; constroem previsibilidades ao comportamento e vida social; minimizam a incerteza em relação a que prevaleceria num mundo onde as ações e seus resultados fossem imprevisíveis. Envolve, portanto, via de regra, segundo Eaton (1972, p. 14), o uso de um jogo de conceitos ou de abstrações lógicas que identificam variáveis de organização em um processo social complexo como liderança e doutrina.

A institucionalização, enquanto espaço de estudo na teoria das organizações, passou a ser considerada inicialmente por Selznick (1949), ao estudar a criação da *Tennessee Valley Authority* (TVA) e a implementação de sua política de desenvolvimento de base (*grassroots development policy*), ao demonstrar, pela primeira vez, que as cúpulas organizacionais tendem a reagir às mudanças de natureza organizacional. Muito da literatura institucional se focaliza no conceito de isomorfismo, pelo qual organizações se ajustam a normas aceitáveis de suas populações (Rowan, 1982; Dimaggio e Powell, 1983).

Os principais aspectos da institucionalização são: a) definição dos objetos básicos da instituição, que podem ter expressão simbólica no comportamento dos atores; b) definição dos termos e posições de intercâmbio para os diferentes indivíduos ou grupos participantes, que pode ser informal, regulada pelo costume, por um estatuto ou contrato; c) definição de esquemas de organização que servem como canais de troca e que visam garantir as formas de intercâmbio e manutenção das normas; e d) finalmente, a legitimação de tudo isso, o que é feito por meio da intervenção ou chancela do sistema de poder e do Estado.

A institucionalização, indicativamente, aparece sempre associada a um sistema de sanções que visam premiar o conformismo e punir o desvio e, em último caso, garantir um sistema ordenado e estável de vigências sociais. Assim, o processo de institucionalização encontra-se em todas as

sociedades, mas comporta vários graus nos diversos sistemas e subsistemas da vida social, dentro da mesma sociedade. A institucionalização leva, obrigatoriamente, a uma definição de papéis, cujo desempenho assegura o intercâmbio e o funcionamento das normas. O processo gera padrões de comportamento institucional, definidos como legítimos numa dada situação social e que regulam o acesso a diferentes posições.

#### Quanto à estrutura

Estrutura simplesmente pode ser definida como: “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas” (Mintzberg, 1995, p. 10). Em via de regra, uma organização é representada pelo seu organograma. Embora esse não sintetize tudo, ele define, entre outros elementos, a divisão de trabalho e da autoridade. Indica formalmente o sistema de comunicação da organização, segundo os vários processos necessários para o alcance de seus objetivos e metas, elencados conforme um horizonte temporal determinado. Uma organização também deve deter uma idéia de movimento, equilíbrio e adaptação. Isto implica reconhecer que ela deve ter uma estrutura definida, não definitiva. Esta visão é ratificada em Guerreiro Ramos (1983), ao afirmar que a organização deve conviver com um processo de permanente estruturação. Trata-se da construção social da realidade. Neste contexto, segundo Morgan (1986), a organização é vista como um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que a sustentam como realidades socialmente construídas. Formando um todo, como um episódio, permitindo a integração, sem fazer uma soma ou reunião. Conforme coloca Viet (1967, p. 8), há estrutura quando elementos são reunidos numa totalidade e a propriedade dos elementos depende inteira ou parcialmente desses caracteres da totalidade.

As organizações concebidas como unidades sociais formais, intencionalmente construídas e reconstruídas (caso de universidades), a fim de atingir objetivos bem específicos (ensino, pesquisa e extensão), operam a partir de uma estrutura baseada nos seguintes princípios: (a) a existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. A divisão de tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização. (b) Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Tais regras se aplicam igualmente a

todos, de acordo com seu cargo ou função. (c) Existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente, regulando o exercício da autoridade e seus limites. (d) O recrutamento é feito através de regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação. Portadores de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer para o exercício de um determinado cargo. (e) A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes e (f) A promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e basear-se em critérios objetivos e não em favoritismo ou relações pessoais.

#### Quanto ao comportamento organizacional

O estudo do comportamento organizacional centra-se no indivíduo, no grupo e no sistema organizacional, tal como esses existem nos seus contextos de trabalho. Assim, a unidade de análise é constituída pela indivíduo, pelo grupo e pelo sistema organizacional. Na indicação de Robbins (2002, p. 6), o comportamento organizacional “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

Ao nível do indivíduo, o comportamento organizacional pode ser caracterizado como o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas se comportam e agem nas e dentro das organizações. As pessoas representam o sistema social interno da organização por meio de suas atitudes, personalidade, percepção e aprendizado. Ao nível de grupo, devemos reconhecer que o comportamento é mais que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte dele. A complexidade aumenta à medida que compreendemos que o comportamento das pessoas é diferente quando elas estão sozinhas ou em grupo. Os fatores que influenciam o comportamento ao nível de grupo são: estrutura do grupo; conflito; outros grupos; liderança e confiança; tomada de decisão no grupo; comunicação; normas; papéis e formação de equipes.

O comportamento organizacional atinge seu mais alto nível de complexidade quando juntamos a estrutura formal ao nosso prévio conhecimento do comportamento dos indivíduos e dos grupos. Aqui, também, do mesmo modo que os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é mais que a soma dos grupos que a compõem. Nesse nível, os fatores que

influenciam e determinam o comportamento ao nível dos sistemas organizacionais são: o desenho e a estrutura da organização formal; os processos de trabalho e tecnologia; as políticas e práticas de recursos humanos da organização; e a cultura organizacional. Em resumo, podemos indicar, usando a metáfora da “organização como um iceberg” (Robbins e Coulter, 1998), que os aspectos que circunscrevem o espaço do comportamento organizacional indicam a presença dos seguintes fatores: (a) visíveis – estratégias, objetivos, políticas e procedimentos, estrutura, tecnologia, autoridade formal e cadeias de comando; (b) ocultos – atitudes, percepções, normas de grupo, interações informais, conflitos interpessoais e intergrupais.

Os fatores identificados no nível individual do grupo e no nível dos sistemas organizacionais, somados àqueles identificados na institucionalização e estrutura, constituem a base que suporta o modelo de cooperação ao final proposto.

#### Redes de cooperação

O termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (Marcon e Moinet, 2000). As redes podem se constituir numa alternativa para a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementariedade entre organizações em geral e, nestas, em particular as universidades. Nohria (1992) apresenta três razões que explicam o aumento do interesse no estudo das redes interorganizacionais: (1) a crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, exigindo a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequarem rapidamente aos novos padrões. (2) O desenvolvimento tecnológico que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e espacialmente desintegrados. (3) E, por fim, a maturação da rede, enquanto disciplina acadêmica.

A abordagem de rede envolve grupos inter-relacionados que trabalham na troca constante de recursos, com foco em informação e conhecimento, que são recursos ditos “intangíveis”. O propósito da estratégia em rede é melhorar o desempenho de um conjunto de organizações, buscando alianças estratégicas e outras formas de parceria e, assim, por exemplo, obter acesso a novo conhecimento e a outros recursos, alavancando novas vantagens competitivas sustentáveis e, por consequência, duradouras. Segundo Nohria e Ghoshal (1997), a

rede é uma alternativa importante para “driblar” a rígida hierarquia das formas funcionais e multidivisionais convencionais, representando um modelo organizacional que permite à organização desenvolver e disponibilizar capacidades e competências distribuídas. A rede liga, portanto, aquelas capacidades por meio de ricos fluxos de informação, conhecimento e outros recursos. Estimular a elaboração e a implementação de programas de cooperação entre as universidades públicas estaduais paranaenses, por meio de um modelo de cooperação, sugere ser uma forma eficaz de colocar o conhecimento produzido nessas instituições a serviço do desenvolvimento de um importante espaço geográfico brasileiro e, em particular, de todo o Estado do Paraná.

A cooperação entre universidades trata da transferência e utilização do conhecimento enquanto forma capaz de criar novos conhecimentos. Constitui-se em processo dinâmico que altera o potencial da universidade. Embora a cooperação entre academias seja uma prática há muito desenvolvida, com ações esporádicas, acordos bilaterais e contatos com pesquisadores de diferentes instituições, muitas vezes, isso ocorre sem o conhecimento da própria universidade como um todo e enquanto instituição. O que não se configura em um apoio institucionalizado a esses contatos. Reforçar algumas orientações e mecanismos; criar outros novos que surjam da reflexão conjunta; consultar e conhecer experiências; ouvir e articular as necessidades e expectativas da comunidade acadêmica e da comunidade em geral, tudo isso constitui um conjunto de fatores que pode alimentar uma perspectiva clara das políticas universitárias, voltadas para a cooperação e para o intercâmbio interuniversitário. Em relação ao contexto paranaense e considerando as contribuições apontadas por Tatto (2005), indicam-se (Figura 2) os fatores de cooperação universitária considerados como pressupostos para o Modelo de Cooperação, ao final apresentado.



**Figura 2.** Fatores de Cooperação Universitária (Tatto, 2005, p. 120).

Por outro lado, é importante considerar a horizontalização e fluidez dos intercâmbios; a desburocratização e eliminação de dificuldades verticalizadas; a avaliação e pesquisa dos intercâmbios havidos e dos desejados; a agilidade dos vínculos interuniversitários para além de departamentalizações e escritórios de intercâmbio; o reforço dos mecanismos de orientação, postulação assistida e consultas múltiplas; a construção de redes e bases informativas permanentes, claras e condizentes, de tipo arquivos unificados e economia de pesquisa e busca; as avaliações e jornadas periódicas regulares sobre intercâmbio acadêmico; a mobilidade de docentes por meio de convênios recíprocos entre as instituições acadêmicas; o reforço da dimensão trans-institucional das funções de docência, pesquisa e extensão; o redesenho de currículos, matérias, carreiras e paradigmas universitários em um espírito regional que não esteja preso a paradigmas impostos e que permita postular criativamente novos paradigmas. Este conjunto de fatores, se adequadamente avaliado, pode criar condições para benefício de indivíduos, instituições e comunidades, em um contexto que o sabemos crescentemente complexo e crítico como é o atual.

A negociação e a cooperação trazem à tona três pontos importantes e necessários para o bom termo da cooperação interuniversitária em si: (a) auto-conhecimento – apresenta-se como importante elemento, capaz de promover um esforço conjunto de intercâmbio de informações e pesquisa aplicada, que pode servir de base a um melhor conhecimento das expectativas e potencialidades. (b) Informação – é necessário também conhecer o outro e, nesse sentido, a universidade tem condições de levantar informações privilegiadas sobre a realidade de outras regiões, principalmente, se estiver inserida numa rede de relações inter-regionais que lhe permita se utilizar de suas co-irmãs, parceiras estaduais como fonte de informação. (c) Notoriedade – a criação de uma imagem de notoriedade dos agentes negociadores, com conhecimento aprofundado das potencialidades e necessidades das instituições que representam e também das regiões nas quais a instituição está inserida. Além disso, as informações geradas nas universidades geralmente possuem um caráter imparcial e tomam como base o conjunto e não necessariamente o interesse de um determinado segmento ou setor especial de determinada região. A construção e a presença do elemento “confiança mútua” torna a cooperação prática possível, desejável e necessária. Embora contatos pessoais entre elementos de instituições sejam a origem de muitas iniciativas interessantes e criativas – onde projetos

podem se desenvolver para a comunidade da cooperação –, a sua institucionalização pode combinar e associar a solidez das relações pessoais com a permanência no tempo dos elos institucionais.

Modelos de universidades podem apresentar, como característica, a possibilidade de uma maior interação; visões de mundo particulares e potencial de heterogeneidade social que são processos de sua inserção no mundo social. As universidades públicas estaduais estão neste contexto. Algumas poderão ter, como propostas, a prioridade nos valores humanísticos e atenção permanente às atividades sociais. Outras poderão se definir como preocupadas com questões mais regionais e pontuais, isso é, a realidade regional fundamenta, sustenta e justifica seus objetivos e programas. Esse espaço regional atendido pode orientar a universidade na busca do universal, trazendo-a para a situação particular a partir de vertentes e perspectivas já sinalizadas como, por exemplo, a universidade de tipo newmaniana, humboldtiana, whiteheadiana. Em resumo, o processo de produção e circulação do saber tem como referência os valores e os interesses de uma população determinada, à qual a universidade deve servir e na qual se encontrar geograficamente inserida. Estimular a elaboração e a implementação de programas de cooperação entre as universidades públicas estaduais paranaenses sugere ser uma forma eficaz de colocar o conhecimento produzido nessas instituições a serviço do desenvolvimento de um importante espaço geográfico brasileiro e, em particular, de todo Estado do Paraná. A Tabela 1, apresenta um leque de possibilidades que podem ser pensadas, definidas, construídas e reconstruídas na perspectiva indicada, tendo como base o Modelo de Cooperação, ao final proposto.

Assim, o conjunto de ações e atividades de cooperação interuniversitária, em termos operacionais indicados, serve de parâmetro indicativo de como elencar áreas temáticas para classificação de ações de cooperação interuniversitária. Portanto, o propósito da classificação é sistematizar, de modo a favorecer os estudos e relatórios sobre a produção, acompanhamento e resultados obtidos pela cooperação interuniversitária, segundo agrupamentos temáticos, bem como a articulação de indivíduos ou de grupos que atuam na mesma área temática, oriundos da mesma base institucional ou multi-institucional.

Desse modo, a cooperação entre universidades indica a possibilidade da transferência e utilização do conhecimento enquanto forma capaz de criar novos conhecimentos, constituindo-se em processo dinâmico que altera o potencial da universidade. Quando bem conduzido e articulado, este processo

pode focalizar causas e problemas específicos, visando pessoas e instituições. Essa interpretação é relevante onde se procuram soluções universais, multiculturais e interdisciplinares, demandadas por um mundo crescentemente complexo e interdependente, com o apoio e suporte de tecnologias hoje disseminadas e disponíveis.

**Tabela 1.** Áreas temáticas de ações de cooperação interuniversitária (Tatto, 2005, p. 108).

Área Temática	Definições
Comunicação	Comunicação social; Mídia Comunitária; Comunicação Escrita e Eletrônica; Produção e Difusão de Material Educativo; Televisão e Rádio Universitária; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Comunicação Social; Cooperação Interinstitucional na área.
Cultura	Desenvolvimento de Cultura; Produção Cultural e Artística na Área de Artes Plásticas e Gráficas; Produção Cultural e Artística na Área de Fotografia, Cinema e Vídeo; Produção Cultural e Artística na Área de Música e Dança; Produção Teatral e Circense; Rádio Universitária; Capacitação de Gestores de Políticas Públicas; Cooperação Interinstitucional na área; Cultura e Memória Social.
Direitos humanos	Assistência jurídica; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Direitos Humanos; Cooperação Interinstitucional na área; Direitos de Grupos Sociais; Organizações populares; Questão agrária e urbana.
Educação	Educação: Básica; à Distância; Continuada; de Jovens e Adultos; Especial; Infantil; Ensino Fundamental e Médio; Incentivo à Leitura; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Educação; Cooperação Interinstitucional na área de Educação.
Meio ambiente	Preservação e Sustentabilidade do Meio Ambiente; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Meio Ambiente; Cooperação Interinstitucional na área; Aspectos de meio ambiente e sustentabilidade do Desenvolvimento Urbano e Rural; Educação Ambiental, Gestão de Recursos Naturais, Sistemas Integrados para Bacias Regionais.
Saúde	Promoção à Saúde e Qualidade de Vida; Atenção a Grupos de Pessoas com Necessidades Especiais; Atenção Integral à Mulher; à Criança; à Saúde de Adultos; à Terceira Idade; ao Adolescente e ao Jovem; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Saúde; Cooperação Interinstitucional na área; Desenvolvimento do Sistema de Saúde; Saúde e Segurança no Trabalho; Esporte, Lazer e Saúde; Hospitais e Clínicas Universitárias; Novas Endemias e Epidemias; Saúde da Família; Uso e dependência de drogas.
Tecnologia	Transferência de Tecnologias Apropriadas; Empreendedorismo; Inovação Tecnológica; Pólos Tecnológicos; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas de Ciências e Tecnologia; Cooperação Interinstitucional na área; Direitos de Propriedade e Patentes.
Trabalho	Reforma Agrária e Trabalho Rural; Trabalho e inclusão social; Capacitação e Qualificação de Recursos Humanos e de Gestores de Políticas Públicas do Trabalho; Cooperação Interinstitucional na área; Educação Profissional; Organizações Populares para o Trabalho; Questão Agrária; Saúde e Segurança no Trabalho; Trabalho Infantil; Turismo e oportunidades de trabalho.

## Método

Utilizou-se a abordagem humanista da pesquisa qualitativa, de caráter histórico-longitudinal, que

pode ser delineado como um estudo multi-caso, marcadamente de cunho descritivo e interpretativo. O estudo, com característica longitudinal, foi desenvolvido no conjunto de universidades que constituem o sistema de ensino superior público estadual paranaense. O presente estudo, portanto, caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, haja vista que, no entendimento de vários autores, como Haguette (2001), as pesquisas qualitativas são consistentes em situações como as que envolvem o estudo em organizações. Trata-se, portanto, de um estudo com característica longitudinal da realidade observada em cada uma das universidades estudadas, a partir da sua perspectiva de institucionalização, estrutura, comportamento e redes de cooperação. A apresentação dos resultados é descritiva e conceitual-analítica, com a apresentação e proposição de um modelo de cooperação. Os dados foram coletados com o auxílio de entrevistas não-estruturadas e organizadas por fatores constituintes das dimensões: institucionalização, estrutura, comportamento e cooperação a partir da percepção dos informantes-chave. São pessoas ou personalidades que, em face de sua participação, vivência, experiência, conhecimento, expertise detêm dados, informações, *insight* sobre as dimensões apontadas e no contexto indicado. Quanto ao tratamento dos dados coletados, foram analisados de forma descritivo-qualitativa pela técnica da análise de conteúdo. Essa forma de tratamento de dados, conforme preconiza Bardin (1994, p. 42) corresponde a “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimento relativo às condições das variáveis inferidas”, que, nesta pesquisa, são a institucionalização, estrutura, comportamento e redes de cooperação.

## Resultados

Apresenta-se a seguir, – a partir dos resultados obtidos no levantamento e análise documental que envolve direta e indiretamente a institucionalização, estrutura, comportamento e redes de cooperação (leis e decretos de criação, estatutos, regimentos, estudos, relatórios, pesquisas etc.); das entrevistas e depoimentos com informantes-chave e da experiência do pesquisador –, os elementos constituintes que orientam a formulação e proposição de um modelo de cooperação interuniversitário para o sistema de ensino superior público estadual paranaense. Ao longo do processo de construção do conjunto das universidades

públicas estaduais paranaenses, a preocupação com a questão da cooperação interuniversitária sempre esteve presente, embora, como se observou, apresentando-se sempre de modo desarticulado e não-institucionalizado. Assim, embora distintas e particularizadas, todas as universidades estaduais que compõem o sistema de ensino superior público estadual paranaense apresentam experiências de cooperação interuniversitária, em especial, com as diferentes co-irmãs do sistema. Tais experiências, na sua maioria, são pontuais, desarticuladas e ausentes de uma política de ensino superior estadual de parte do mantenedor que é o Estado do Paraná. Mesmo assim, todas, indistintamente, apresentam-se com experiência e aderente potencial para incrementar a cooperação interuniversitária. Portanto, a colaboração interuniversitária constitui-se em poderosa ferramenta para que as instituições de ensino superior públicas estaduais venham a obter níveis crescentes de produtividade e desempenho em sua capacidade de produzir ciência, tecnologia e cultura dentro do espaço geográfico em que estão inseridas. A advertência para esta possibilidade está no caráter político dessas iniciativas que nem sempre conseguem produzir efetiva interação entre os pesquisadores envolvidos, fragilizando as oportunidades que a cooperação possa produzir.

As experiências de cooperação identificadas, embora ainda pontuais e desarticuladas a nível de sistema, se adequadamente trabalhadas no seu conjunto, apontam para a materialização de um consistente sistema de cooperação para o conjunto das universidades estudadas. A ação de articulação no conjunto do sistema cabe aos grandes agentes da cooperação aqui identificados. Estamos fazendo referência à APIESP – Associação Paranaense de Instituições Estaduais de Ensino Superior; à SETI – Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; e à Fundação Araucária. Este conjunto de instituições paranaenses – pela importância e posição estratégica que ocupam – tem o papel institucional, entre outros, de articular, fomentar e estimular a cooperação interuniversitária no conjunto das instituições de ensino superior público estadual paranaense. Institucionalmente, são indutores e articuladores para uma política de cooperação interuniversitária. Canalizam, para dentro do sistema, as demandas e preocupações dos segmentos que institucionalmente representam. Acolhem e defendem demandas que são legítimas e propositivas para a sua viabilização. Em qualquer processo de construção e institucionalização, há sempre um movimento pendular, refletindo-se em avanços e recuos. O que não deve prosperar é a

manutenção de problemas pontuais nesse processo de construção. Portanto, a institucionalização pressupõe visão, estratégia e atitude construtiva de longo prazo, conforme aponta o modelo de cooperação a seguir proposto.

### Conclusão e modelo proposto

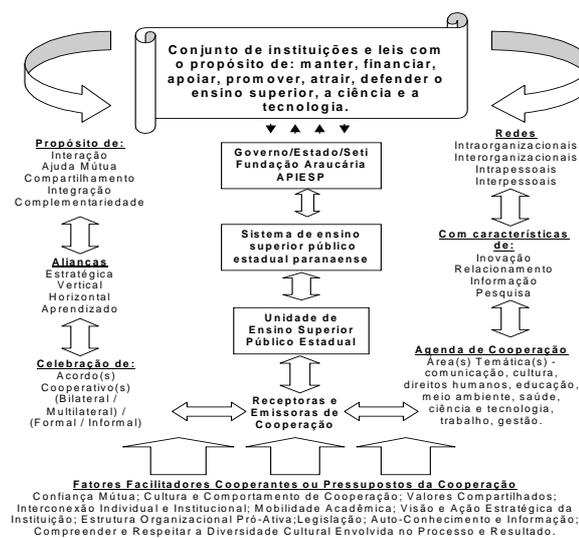
As conclusões que o trabalho aporta aos conhecimentos relativos às dimensões – institucionalização, estrutura e comportamento para a cooperação interuniversitária são apresentadas a seguir. Por exemplo, temos aquelas que confirmam as propostas da literatura pesquisada; aquelas que divergem da mesma literatura; aquelas que não foram cobertas pela literatura; e aquelas que apresentam peculiaridades das universidades brasileiras pesquisadas. Em relação às contribuições que são confirmadas pela literatura pesquisada, constatou-se, por exemplo, que: (a) quanto à institucionalização, as organizações transformam-se em instituições à medida que são constituídas de valor, isto é, quando deixam de representar apenas simples instrumentos e passam a ser identificadas como fontes de referência de gratificação pessoal e integridade de um determinado grupo social. (b) Em relação ao comportamento, foi possível identificar a presença dos elementos constitutivos, no contexto analisado. Em relação às contribuições que divergem da literatura pesquisada, a revisão em relação à estrutura indica a necessidade de desenvolver medidas mais apropriadas, que melhor encaminhem a compreensão do estágio ou nível de estruturação em que se encontra determinada organização. Ao mesmo tempo, a literatura não identifica casos, para exemplos de organizações universitárias presentes no contexto e ambientes do setor público, cuja característica é a permanente obediência, em primeiro lugar, à racionalidade legal explicitada pela forte presença e ingerência do mantenedor (no caso, o Estado). Por outro lado, quando se observa a criação e o processo de institucionalização das universidades (UEL, UEM e UEPG), embora apresentando unidade histórica (mesma da data de criação), apontaram e ainda apresentam singularidades e especificidades próprias, e evidenciando uma riqueza de diversidade que a literatura existente ainda não contempla, constituindo-se em convite para a realização e sistematização de futuros estudos na e a partir da perspectiva colocada.

Enquanto não forem realizados estudos mais aprofundados, levando em conta os paradigmas aceitos pela comunidade científica, generalizações apressadas devem ser desencorajadas. Por outro lado,

mesmo considerando tais restrições de natureza epistemológica, o modelo estimula possíveis transposições para outras representações sociais, desde que respeitadas sempre as características de cada sistema estudado.

Uma vez mais, ressalte-se que a cooperação interuniversitária estudada a partir da institucionalização, estrutura e comportamento é de caráter contingencial fazendo com que o modelo de cooperação apresentado e proposto sirva mais como um indicativo norteador seguro que sinaliza fatores relevantes a serem identificados, compreendidos e considerados do que uma “receita” para a cooperação interuniversitária propriamente dita a ser generalizada para diferentes realidades sócio-político-culturais.

Em outras palavras, o modelo em termos dialéticos, deve ser visto na sua dinâmica interna e nas suas relações externas, ou seja, sempre em movimento. Constituindo-se em convite permanente para a construção de caminhos que levem ao aumento da sinergia, efetividade e eficácia de nossas instituições universitárias, conforme figura (síntese) a seguir (Figura 3).



**Figura 3.** Modelo de cooperação interuniversitária para o sistema de ensino superior público estadual paranaense.

Explicita-se, a seguir, resumidamente, os pressupostos fundamentais para ocorrência de um processo sustentável de cooperação interuniversitária, no contexto do modelo proposto, que envolvem: a universidade enquanto unidade autônoma, emissora e receptora de cooperação; o sistema de Ensino Superior Público Estadual, enquanto setor estratégico para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural, e, finalmente, o Estado do Paraná, com o auxílio do Governo, como

principal mantenedor e indutor do processo de desenvolvimento científico e tecnológico.

### **O papel de cada universidade singular no processo de cooperação interuniversitária**

O estudo evidenciou que, no sistema de Ensino Superior Público Estadual Paranaense, temos instituições com forte potencial, tanto em receber cooperação quanto em oferecer cooperação nas áreas de ensino e pesquisa. Entretanto, não existe um mapeamento das práticas de ensino, das pesquisas desenvolvidas e em desenvolvimento, nas diferentes instituições, por áreas, para se estabelecer um maior intercâmbio entre pesquisadores e instituições. Cada universidade deve criar e manter atualizado um banco de dados e informações sobre a capacidade instalada e sobre o potencial existente em termos de cursos, linhas de pesquisa, publicações, recursos humanos, laboratórios e outras potencialidades instaladas (recursos físicos, institucionais e competências). O estudo também indicou que todas as universidades pertencentes ao sistema, de algum modo, possuem, dentro de sua estrutura organizacional, órgãos com diferentes denominações (escritórios, assessorias, gabinetes), que cuidam das relações com a comunidade externa, inclusive quanto a aspectos ligados à cooperação em geral. Tais estruturas, a critério de cada universidade participante, podem também incorporar e assumir a função de agentes articuladores da cooperação interuniversitária. A existência desse agente articulador permite que se estabeleça a ligação com as demais partes do sistema de cooperação. O principal papel do agente é servir de articulador e facilitador da universidade no conjunto do sistema. Criar agência de comunicação ou dinamizar a existente, incluindo a atribuição de divulgar o perfil institucional a partir e com as informações acima indicadas do que é a universidade e do que é capaz e pode fazer. Meios de divulgação como: jornais escritos, falados e eletrônicos, Internet, portais institucionais, revistas institucionais, catálogos indicativos de laboratórios, pesquisadores e pesquisas que estão sendo desenvolvidas ou propostas, mala direta e TV constituem meios adequados para conhecer e fazer-se conhecer. Fazer seu próprio marketing que seja capaz de transmitir e fazer-se compreender pela comunidade mais ampla, com indicações consistentes do que faz e pode fazer. Uma comunicação eficiente e transparente, sempre possibilita que as diferentes partes interessadas (externa e interna) conheçam adequadamente a universidade e seu papel na sociedade, enquanto produtora e reprodutora de conhecimento na forma

de ciência, tecnologia e cultura. Paralelamente, criar e manter uma cultura de cooperação entre os diferentes segmentos que constituem a comunidade universitária.

Promover o debate e aprovação de instrumentos legais (resoluções e portarias), a nível institucional, de políticas e diretrizes de cooperação interuniversitária. Como nas universidades públicas as deliberações são colegiadas, é importante que os instrumentos legais definidos e aprovados sejam o resultado de intensa participação e reflexão de todos os segmentos universitários. Todos os aspectos normativos que envolvem e disciplinam a cooperação interuniversitária devem estabelecer e servir, na sua essência, de elos de ligação facilitadores e construtores de cenários indutores de aprendizado e desenvolvimento institucional e interinstitucional, sustentável para o sistema. A cooperação interuniversitária, quando disciplinada, permite às partes envolvidas no processo saber, nos casos de dúvidas ou controvérsias, como, quando, onde e a quem recorrer para restabelecer a normalidade. Lembrar sempre e levar em conta que, no processo de cooperação, a possibilidade de controvérsias e a emergência de visões diferenciadas para os mesmos problemas são sempre recorrentes.

Estimular e proporcionar o segmento docente e técnico-administrativo a participar de programas de treinamento e qualificação voltados à cooperação, valorizando-os por meio de políticas de participação em programas de cooperação, tanto receptora como emissora, a partir de uma política institucional pensada, definida e instrumentalizada.

Desenvolver a cultura e criar mecanismos de capacitação gerencial com formação em gestão universitária, focalizando principalmente o desenvolvimento de competências empreendedoras e do verdadeiro papel que a instituição universitária deve assumir e desempenhar no contexto em que está inserida. Desenvolver equipes multi, inter e transdisciplinares que conheçam a área de Educação Superior. As equipes sejam potencializadas a bem administrar as competências requeridas por uma sociedade em permanente mudança; e sejam capazes de conviver pró-ativamente com os entraves burocráticos, característicos do contexto da administração pública, porém potencializados a pensar e realizar, de modo criativo, pró-ativo e inclusivo, ações de cooperação.

Criar condições e difundir institucionalmente uma visão empreendedora da universidade, associando a capacidade instalada de pesquisa e de ensino a novos desafios que se apresentam dentro do próprio sistema e da sociedade como um todo. A

universidade moderna e inclusiva tem que formar o empreendedor, não necessariamente aquele que vai montar uma empresa, mas também o intra-empendedor, que chegue na empresa, que vai admiti-lo, e demonstre que, além de conhecer a tecnologia, seja capaz de trabalhar em equipe, enfrentar situações inusitadas, criar e gerar novas oportunidades de negócios. Precisamos “desideologizar” nossas universidades de práticas contrárias à cooperação e à integração. Institucionalmente, necessitamos aprender a desprogramar sistemas e processos que ainda operam em modelos de ganha-perde e substituí-los por uma cultura de responsabilidade mútua, maximizando o potencial de recursos que criam uma universidade que aprende. Uma cultura inovadora exige uma arquitetura de universidade flexível, típica de culturas de aprendizado.

#### **O papel do Estado do Paraná, com o auxílio do Governo, como principal mantenedor e indutor do processo de desenvolvimento científico e tecnológico**

Outro ator institucional participante no processo de cooperação interuniversitária e parte integrante do modelo de cooperação proposto é o Estado. No que se refere ao conjunto de IEES – Instituições Estaduais de Superior, haverá maior ou menor dependência em relação ao Estado, regulamentada em leis, decretos, portarias, controles específicos e estabelecida, principalmente, pelo financiamento. O Estado do Paraná, além de primeiro e principal mantenedor das universidades estaduais paranaenses, tem, por meio de seu Governo, papel relevante no estímulo, indução e implementação de ações para o desenvolvimento científico e tecnológico, principalmente, em assumir institucionalmente o papel de principal porta-voz e defensor permanente dos interesses e demandas do Sistema de Ensino Superior Estadual como um todo, potencializador das competências já instaladas e emergentes no sistema, sem ignorar o papel de indutor do desenvolvimento do Estado como um todo. O desafio está em associar o investimento na formação de recursos humanos de alto nível, com a adoção de políticas sintonizadas de avanço do conhecimento e de sua transmissão à sociedade.

Além dos recursos ordinários previstos em orçamento para a manutenção das instituições que participam do sistema de ensino superior público estadual paranaense, estão previstos alguns mecanismos institucionais para promover o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado do Paraná. Entre eles, podem ser indicados o Fundo Paraná, criado pela Lei Estadual nº 12.020, de 09 de janeiro de 1998, que destina 2% da receita tributária

do Estado ao desenvolvimento científico e tecnológico do Paraná. Deste percentual, até 30% são destinados à Fundação Araucária, até 20% ao Tecpar e até 50% ao Serviço Social Autônomo Paraná Tecnologia.

#### **O sistema de Ensino Superior Público Estadual, enquanto setor estratégico para o desenvolvimento científico e tecnológico**

Manter sempre atualizado o Banco Estadual de Consultores a partir do capital humano existente e instalado em cada uma das instituições do sistema. Esse sistema deve estar articulado com a Plataforma Lattes (CNPq) e outros que existam ou venham a ser criados e implantados no Estado. A integração dos bancos de dados e consultores *ad hoc*, consolidado em um banco estadual, passaria a constituir-se em poderoso instrumento de consulta e uso para direcionar ou redirecionar políticas públicas na área de educação, ciência e tecnologia de interesse estratégico para a sociedade em geral e, em particular, a paranaense. Essa seria uma maneira organizada e qualificada para garantir o desenvolvimento e sustentabilidade do sistema de cooperação interuniversitária, no contexto aqui estudado.

Entendemos que tanto a Fundação Araucária quanto à APIESP têm uma característica importante que é a relação direta com o meio científico estadual, um conhecimento adquirido do estágio em que se encontra e do potencial que apresenta. Fortalecer de fato esse tipo de integração, dar continuidade a ele e articular cada vez mais o sistema de cooperação atual são condições para uma melhor e mais adequada racionalização e produtividade dentro do sistema.

O Paraná, por meio de seu sistema de Ensino Superior Público Estadual, como vimos, está ganhando muito em competência. Embora existam desníveis entre as instituições participantes do sistema em termos de qualidade de ensino, da pesquisa e da extensão, há áreas de excelência que merecem destaque por sua projeção nacional e internacional como, por exemplo, as de biotecnologia, engenharia de materiais e tecnologia da informação, entre outras. Ao se fazer presente em todas as regiões do Estado, as IEES apresentam, ainda, um longo caminho a percorrer no seu processo de engajamento no desenvolvimento socioeconômico regional, na melhoria crescente e sustentável da qualidade de ensino, pesquisa e extensão e na racionalidade acadêmica e administrativa. Com o desenvolvimento e internalização sustentável de uma cultura e prática da cooperação interuniversitária, ganham as faculdades isoladas, que queimam etapas para a sua

consolidação. Ganham as universidades que passam a conhecer e a conviver com estruturas de comprovado valor acadêmico, ampliando ainda mais sua abrangência e gerando maior sinergia e intercâmbio de experiências profissionais e institucionais. Ganha a sociedade paranaense, dentre outras razões, pelo fato de o modelo proposto induzir à racionalização de recursos públicos, sem comprometer ou renunciar à sua autonomia universitária.

A criação de uma rede de cooperação interuniversitária, com a participação do Estado, incluindo-se o Sistema de Ciência e Tecnologia Estadual, por meio de sua Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, da Fundação Araucária, da Apiesp e de cada uma das instituições de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia do Paraná, preservando a autonomia própria de cada instância, estimularia a articulação de esforços para promover a cooperação em todas as suas dimensões, em cada unidade participante. Com isso, os mantenedores, gestores, diretores, corpo técnico-científico teriam acesso a informações de cada instituição individualmente para traçar políticas e trabalhar aspectos próprios para a melhoria e sustentabilidade de suas atividades. A cooperação também serviria para oferecer exemplos de boas práticas, tanto acadêmicas quanto técnico-administrativas, no conjunto do sistema que poderiam ser estendidas a outros setores ou sistemas sociais, e o abandono de outras.

Outro aspecto a ser considerado, em relação à cooperação, é a possibilidade de criação de um círculo virtuoso de descoberta, aplicação e desenvolvimento de conhecimentos e processos. Como sabemos, a capacidade de gerar conhecimento e aplicá-lo em desenvolvimento, dentro dos modernos sistemas de ciência, tecnologia e inovação, é o que vai distinguir as universidades no futuro. Uma das características importantes dos sistemas de ciência, tecnologia e informação é a multi e transdisciplinaridade, ou seja, a integração do conhecimento existente nas diferentes áreas do saber, o que é feito por profissionais com formação diversa que compõem as chamadas equipes multi e transdisciplinares, que, na prática, existem dentro de cada universidade que compõe o sistema de ensino superior público estadual paranaense. As vantagens advindas de um sistema que integra as diferentes disciplinas nessa perspectiva colocada e que facilita a transferência do conhecimento para aplicação podem começar a aparecer a partir das indicações e práticas aqui evidenciadas para o sistema como um todo. Às universidades cabe a missão irrenunciável

de criar, desenvolver, sistematizar e difundir conhecimentos, em suas áreas de atuação, a partir da liberdade de pensamento e de opinião, tendo como meta participar e contribuir para o desenvolvimento social, econômico, cultural e científico da nação, promovendo a inclusão da diversidade étnico-cultural e a redução das desigualdades sociais e regionais do país. Portanto, a busca permanente de novos caminhos e mecanismos facilitadores do processo cooperativo assim como a mudança de comportamento das pessoas e suas instituições indicam que é possível assumir a cooperação interuniversitária como fator indutor no processo de desenvolvimento científico, tecnológico e cultural.

### Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994.
- COLOSSI, N. et al. *A gestão universitária em ambiente de mudança na América do Sul*. Blumenau: Nova Letra, 2002.
- CUNHA, L.A. *A universidade crítica: o ensino superior na República Populista*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. *Am. Sociol. Rev.*, New York, n. 48, p. 147-160, 1983.
- EATON, J.W. *Institution building and development: from concepts to application*. Beverly Hills: Sage Publications, 1972.
- FINGER, A.P. *Universidade: organização, planejamento, gestão*. Florianópolis: UFSC, 1988.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- HAGUETTE, T.M.F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LEI FEDERAL nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2005.
- LEI FEDERAL nº 5.540 de 28 de novembro de 1968. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2005.
- MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MELO, P.A.; COLOSSI, N. *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Exposição de Motivos. Anteprojeto de Lei da Educação Superior*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/reforma/default.asp>>. Acesso em: 29 jul. 2005.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, G. *Images of organizations*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G.

(Ed.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROWAN, B. Organizational Structure and the Institutional Environment: the case of Public Schools. *Adm. Sci. Quarterly*, Ithaca, v. 27, p. 259-279, 1982.

SELZNICK, P. *TVA and the grassroots*. Berkeley: California University Press, 1949.

TATTO, L. *Institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TATTO, L. *et al.* Autonomia universitária sem respostas fáceis. *Acta Sci. Human Soc. Sci.*, Maringá, v. 25, n. 2, p. 283-293, 2003.

VIET, J. *Métodos estruturalistas nas ciências sociais*. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro Ltda., 1967.

*Received on June 02, 2006.*

*Accepted on March 20, 2007.*