



IDENTIFICANDO ESTRATÉGIAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ: UMA PERSPECTIVA A PARTIR DOS DIRIGENTES-CHAVE

Luiz Tatto (Universidade Estadual de Maringá)

REFERÊNCIA

TATTO, L. Identificando Estratégias de Institucionalização da Pesquisa na Universidade Estadual de Maringá: uma Perspectiva a Partir dos Dirigentes-Chave. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 16, n.1, p. 52-63, jan/jun. 2008.

RESUMO

O artigo tem como objetivo apresentar e discutir, - a partir da percepção de informantes-chave, - as estratégias utilizadas no processo de institucionalização da atividade de pesquisa no contexto da Universidade Estadual de Maringá-UEM. O estudo é exploratório e a apresentação dos resultados é descritiva e conceitual-analítica. Utilizou-se a abordagem humanista da pesquisa qualitativa, de caráter histórico-longitudinal. Os dados foram coletados por meio entrevistas não estruturadas e, organizados por fatores constituintes da dimensão institucionalização da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com informantes-chave. Os principais resultados encontrados indicam: (a) possibilidade de haver forte aderência entre as estratégias utilizadas e sua implementação na forma de institucionalização da pesquisa no período em que o informante-chave esteve a frente da instituição (b) aderência entre ação e resultados quando confrontados com a respectiva perspectiva conceitual utilizada no contexto das ciências administrativas.

Palavras-Chave: Institucionalização. Estratégia. Universidade.



1 INTRODUÇÃO

O espaço de estudo é a institucionalização da atividade de pesquisa no ensino superior público brasileiro, a partir de um recorte (1970-2004) no contexto paranaense e particularizado na Universidade Estadual de Maringá-UEM. Um universo bastante rico e ainda pouco explorado na área de sua institucionalização. Espaço onde os atores estão em contato com seus grupos (agentes governamentais, educadores, financiadores, estudantes, sociedade civil organizada) e a atividade profissional não está separado de um espaço específico de ação. Neste universo figuram, portanto, diferentes agentes e atores onde se estabelece um campo de forças próprio.

Por outro lado, tais forças determinam também a sedimentação de uma cultura enquanto processo. Porque a organização não acontece de forma isolada, muito menos é imune ao ambiente, seja próximo ou mais distante. Em resumo, os integrantes da organização universitária participam do espaço organizacional de forma tanto reativa quanto pró-ativa. Trazem suas idiossincrasias que são na visão de AKTOUF (1993), construídas e reconstruídas diuturnamente em seus múltiplos grupos de referência (família, escola, sindicato, etc.). Portanto, os atores do processo de institucionalização se movimentam também dentro de um espaço territorial. Compreender e lembrar também que este espaço delimitado é constituído por relações de poder. Construído, desconstruído e reconstruído permanentemente por múltiplos atores sociais. Finalmente ressalta-se que a estrutura de campo não pode ser determinada a priori, mesmo com a presença do estado enquanto legislador e mantenedor, mas construída e reconstruída a partir das relações de força e valores dos diferentes atores e suas diferentes estratégias que atuam e interferem no processo de institucionalização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A primeira e fundamental tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos. Só após se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre questões com certa facilidade e clareza para compartilhar de semelhantes pontos de vista com o leitor. A seguir intentaremos fazer tais esclarecimentos em relação a estratégia, institucionalização e universidade, fulcro central de nossas reflexões.

Quanto à estratégia, podemos adiantar que hoje temos uma farta e bem consolidada literatura sobre doutrinas estratégicas que apontam diferentes mecanismos para a construção, consolidação e institucionalização das organizações. Podemos citar, por exemplo. As doutrinas estratégicas sobre gestão de clientes (PEPPERS & ROGERS, 1997); gestão de processos (HAMMER & CHAMPY, 2001); qualidade (GARVIN, 1988); competências-chave (HAMEL & PRAHALAD, 1996); inovação (HAMEL, 2000); recursos humanos (ULRICH, 1996); tecnologia da informação (WEILL & BROADBENT, 1998); arquitetura organizacional (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002) e aprendizado (SENGE, 1994). Apesar de individualmente cada uma das abordagens oferecer um aprendizado em profundidade sobre estratégia, nenhuma sugere ser capaz de integrar a rica experiência na construção da institucionalização do caso em estudo. Mesmo os estudos de PORTER (1980, 1985, 1996), que abordam o posicionamento para a vantagem competitiva, não estimulam e muito menos possibilitam uma representação geral da estratégia.

Quanto à institucionalização, a exemplo do que já se refletiu e escreveu sobre estratégia, temos um repertório rico e plural. Dentro da literatura



especializada, instituição 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. A institucionalização apresenta-se como um processo constante que, não só pode resultar na formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se transformam em outras, ou ampliam sua área de vigência e validade. Esse processo só é impedido pelos próprios limites de variabilidade dos diversos sistemas e subsistemas sociais e pelas peculiaridades da cultura. Por outro lado, o processo de institucionalização se encontra, 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. Envolve, via de regra, segundo EATON (1972), “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” (p. 14).

Vários autores (EATON, 1972; MEYER, 1977; ZUCKER, 1987) indicam, por exemplo, como e porque estruturas e processos organizacionais são legitimados a partir da sua institucionalização. Em via de regra, a institucionalização reflete sua história em particular, o pessoal que nela trabalhou, os diversos interesses consagrados (*vested interests*) pelos grupos que ela acolhe e o modo como se adapta ao seu ambiente. Essa perspectiva pode ser apontada também em relação ao processo de institucionalização da pesquisa, no contexto de uma universidade. A institucionalização também implica em legitimidade identificada através de três elementos, conhecidos como “pilares” básicos: o regulador (SCOTT (1995), o normativo (SELZNICK, 1955; SCOTT, 1995) e o cognitivo (SCOTT, 1995). Assim, o resultado ou estágio final de um processo de institucionalização, é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores (BERGER e LUCKMANN, 1991). A institucionalização completa, portanto envolve, na indicação de TOLBERT e ZUCKER (1998), sedimentação. Para estes autores significa “...um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (p.209).

Quanto ao conceito de universidade, não deixa de ser menos rico e plural do que sobre institucionalização e estratégia. 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. 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”. (p. 13-20).

A cada modelo, do mesmo modo, estão inevitavelmente imbricados os objetivos, formas organizacionais, modos de inserção social, processos de construção e, entre estes, as respectivas e particulares estratégias de institucionalização das políticas e ações de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é exploratório e a apresentação dos resultados é descritiva e conceitual-analítica. Utilizou-se a abordagem humanista da pesquisa qualitativa, de caráter histórico-longitudinal, que pode ser delineado como um estudo de caso, marcadamente de cunho descritivo e interpretativo. Os dados foram coletados por meio entrevistas não estruturadas e, organizadas por fatores constituintes da dimensão institucionalização da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com informantes-chave. São pessoas ou personalidades que, em face de sua participação, vivência, experiência, conhecimento, expertise detêm dados, informações, insight sobre a institucionalização da pesquisa ocorrida no contexto estudado que é a UEM. O presente estudo, portanto, caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, haja visto que, no entendimento de vários autores, como HAGUETTE (2001), as pesquisas qualitativas são consistentes em situações como as que envolvem o estudo em organizações.

Consideramos ter sido fundamental que nossa apresentação durante o processo que envolveu essa etapa da pesquisa fosse vista e interpretada na condição de pesquisador e alguém interessado em compreender e aprofundar a temática da pesquisa e suas estratégias de institucionalização no contexto da UEM.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Apresenta-se aqui de modo sucinto e articulado, - a partir dos resultados obtidos no levantamento e análise documental que envolve direta ou indiretamente a institucionalização da pesquisa (leis e decretos de criação, estatutos, regimentos, estudos, relatórios, pesquisas, etc.); das entrevistas e depoimentos com informantes-chave; e, da experiência do pesquisador -, os possíveis tipos de estratégias que orientaram o processo de institucionalização da pesquisa na UEM. A entrevista com os informantes-chave foi aberta, focada basicamente nos seguintes aspectos em relação à pesquisa e linhas e áreas de pesquisa na UEM. Como foram criadas? Por que foram criadas? Os resultados são apresentados a seguir. Combinam-se os resultados das entrevistas, identificando o processo de institucionalização da pesquisa e as estratégias envolvidas, a partir das contribuições teóricas.

Embora se possa indicar que o papel principal de uma instituição universitária seja produzir e disseminar conhecimento, no Brasil, tal função passou a ser conhecida por ensino, pesquisa e extensão. Como foi colocado, nosso eixo de análise é procurar conhecer e interpretar, à luz do referencial teórico disponível, o fenômeno da institucionalização da pesquisa no contexto da UEM, no período compreendido entre 1970-2004.

Até a criação da Universidade, no ano de 1970, o atendimento às necessidades de ensino superior em Maringá era feito por três estabelecimentos estaduais: Faculdade Estadual de Ciências Econômicas, criada em 1959, Faculdade Estadual de Direito, criada em 1966 e Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, criada em 1966. A Lei nº 6.034 de 06/11/69 autorizou a criação da Universidade Estadual de Maringá, agregando à mesma as faculdades existentes. Pelo Decreto Estadual nº 18.109 de 28/01/70 foi criada, sob a forma de



fundação de direito público, a Fundação Universidade Estadual de Maringá (FUEM), sendo reconhecida em 11/05/76, pelo Governo Federal (Decreto nº 77.583) e tornou-se autarquia pela Lei Estadual nº 9.663 de 16/07/91, mantendo a mesma denominação até hoje.

A UEM tendo seu campus-sede na cidade de Maringá (PR), apresenta forte influência e presença regional, particularmente no noroeste do Paraná (BR). Historicamente em seu processo de institucionalização adotou a estratégia de regionalização via multi-campi, com presença físico-institucional nas principais cidades do noroeste paranaense, sob a influência de Maringá. Observada a partir de uma perspectiva histórica, a UEM ao longo de seus 34 anos apresenta um comportamento de crescimento e desenvolvimento ascendente e de forma consistente, em particular também no que se refere à pesquisa como se apresenta a seguir.

No período das duas primeiras gestões (José Carlos Cal Garcia 1970-1974 e Rodolfo Purpur 1974-1978), segundo PURPUR (2005), “não se falava e nem havia linhas e áreas de pesquisa. Somente se sonhava”. Os primeiros passos nessa direção começaram a serem dados na gestão de Neumar Adélio Godoy (1978 – 1982). Podemos inferir que as estratégias descritas por HAMEL & PRAHALAD (1996) *competências-chave*; HAMEL (2000) *inovação* e ULRICH (1996) *recursos humanos* foram adotadas no período. Vejamos como GODOY (2004), descreve o desenvolvimento desse processo.

“[...] já se falava sobre isso.. [...] haviam alguns projetos na área de química e biologia.. muito incipiente ainda. Por outro lado, já havia uma certa “massa crítica” na área de química e da biologia. [...] não diria propriamente que houvesse linhas de pesquisa.. mas havia a disseminação dessa idéia de pesquisa.. e sua expansão.. e da pós-graduação. [...] incentivamos já no início da nossa gestão, a criação de cursos de especialização.. porque eram necessários. [...] tentamos dar um incentivo maior ainda para formar uma massa crítica dentro da instituição. Já com uma expectativa de uma pós-graduação mais avançada.. [...] vários cursos de especialização foram criados nessa etapa e também começamos a liberar um maior número de professores para mestrado ou doutorado.. principalmente para mestrado. [...] para tentar formar uma massa crítica”. (NEUMAR ADELIO GODOY, entrevista, p. 4, 5).

Essa orientação tinha a participação tanto da direção da universidade quanto da comunidade acadêmica que estava se constituindo, no sentido de abrir caminhos e perspectivas além da graduação. Aqui fica bem caracterizada a presença daquilo que TOLBERT e ZUCKER (1998) denominam de *sedimentação*, no processo de institucionalização. GODOY (2004), por exemplo, explica o posicionamento estratégico, inclusive a partir da perspectiva da *arquitetura organizacional* (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002).

“[...] havia o propósito de que a UEM tinha que se tornar realmente uma universidade. Para se tornar uma universidade ela tinha a necessidade da pesquisa ou da pós-graduação. Para isso ela precisaria ter uma massa crítica. [...] a UEM necessitava ter o ensino, a pesquisa e a extensão. [...] tínhamos bem clara essa visão. A comunidade interna já tinha esse anseio.. de desenvolver a extensão.. de desenvolver a pesquisa.. a pós-graduação. Havia um número crescente de professores se afastando para a pós-graduação.. [...] para você poder atuar nisso e tentar desenvolver.. você precisa se estruturar. [...] buscamos dar uma estruturação.. uma infra-estrutura que propiciasse o desenvolvimento dos projetos de pesquisa. Foi nessa época que criamos uma oficina para recuperação de equipamentos.. oficina para o desenvolvimento de pesquisas.. [...] foi uma forma de você tentar implementar o desenvolvimento da pesquisa”. (NEUMAR ADELIO GODOY, entrevista, p. 5).

A política de estímulo e apoio à pesquisa foi mantida na gestão que se sucedeu de Paulo Roberto Pereira de Sousa (1982 – 1986). Normalmente as linhas de pesquisa estão associadas



aos programas de pós-graduação. Na UEM foi com as áreas de biologia e química aplicada. Considere-se também que em 1986 é criado e implantado o Núcleo de Pesquisas em Limnologia, Ictiologia e Aqüicultura – NUPÉLIA, para o desenvolvimento de atividades de pesquisa, oferecendo suporte aos cursos de pós-graduação na área de Ciências Biológicas e Ambientais. Mesmo mantida, a estratégia de estimular e institucionalizar a pesquisa, a gestão do período buscou estimular caminhos à pesquisa aplicada. Estratégia apontada como de tipo *aprendizado* (SENGE, 1994) e *competências-chave* HAMEL & PRAHALAD (1996). Vejamos como PEREIRA DE SOUSA (2004), explica e contextualiza o cenário.

“..[..]. essa sempre foi a grande preocupação.. [..]. as duas áreas porque já detinham um grupo de doutores.. porque tivemos muito rigor na criação desses cursos. [..]. precisava realmente que os grupos tivessem já uma boa consistência.. [..] boa consolidação.. Não era simplesmente encher uma Kombi de doutores e estaria criado um curso de mestrado.. exigia muito mais. Por outro lado a pesquisa na UEM foi resultado não apenas desse trabalho das linhas de pesquisa e pós-graduação.. mas houve uma preocupação muito grande.. A UEM ficou sempre muito isolada da sociedade. [..]. procurei até então num discurso que “temos que cruzar a Av. Colombo” .. avenida que separa a universidade.. [..]. foi criada no centro geográfico de Maringá.. Era na zona rural quando a UEM foi criada.. [..].venho da comunidade.. sou da primeira geração nascida aqui na região.. filho de pioneiros.. e sempre sentia a dificuldade, a falta de acesso ao conhecimento.. a falta de identificação da pesquisa universitária com a comunidade local e regional.. [..]. foi um ponto que tive muito problema.. porque de certo modo .. ia aos departamentos.. conversava com os professores nos departamentos.. a necessidade de se trabalhar a pesquisa aplicada .. não a pura.. Porque não éramos uma instituição que pudesse se dar ao luxo de se dedicar exclusivamente a pesquisa pura. A pesquisa pura devia ser reservada às instituições com condições muito mais estruturadas.. [..].insistia muito na pesquisa aplicada.. experimental.. na busca de soluções para os problemas regionais. [..].grupos.. eventualmente eram chamados a desenvolver determinado projeto. Foi assim que conseguimos, inclusive um prêmio nacional, com a patente da “stevea” com o fracionamento da stevea rebaudiana e o processamento do steviosídeo. [..].além da pesquisa pura.. entrava-se com uma preocupação forte na pesquisa aplicada e a extensão.. [..].minha idéia era de que o conhecimento científico numa universidade pública.. num Estado pobre .. num Estado sem recursos suficientes. O Estado do Paraná destinava na época 29% do ICMS ao ensino superior.. isso em diversos momentos foi 29% do ICMS para o ensino superior.. Além disso.. isso aqui não é São Paulo.. notadamente USP.. Unicamp.. Unesp..continua a ver aqui uma repetição do modelo.. Imaginando que teríamos aqui uma Fapesp num passe de mágica.. Os recursos em São Paulo continuam.. [..].tentava fazer ver a eles (pesquisadores) que no Paraná essa atividade era financiada pelo ICMS.. que vem do feijão.. do arroz.. circulação de mercadores de um Estado que até então era predominantemente agrícola.. Era fundamental que a universidade desse algum retorno.” PAULO ROBERTO PEREIRA DE SOUSA, entrevista, p. 5, 6).

Na gestão de Fernando Ponte de Sousa (1986 – 1990), a UEM continua mantendo sua política de estímulo e sedimentação da cultura de pesquisa, portanto uma estratégia de tipo *aprendizado* (SENGE, 1994) e *arquitetura organizacional* (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002). Ao mesmo tempo podemos apontar que na perspectiva da institucionalização os pilares básicos: *regulador e cognitivo* (SCOTT (1995) e *o normativo* (SELZNICK, 1955; SCOTT, 1995), também estão identificados. PONTE DE SOUSA (2004), explica.

“..[..]. a primeira preocupação foi criar a pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Embora já existente, ainda faltava mais consistência e autoridade em relação aos propósitos a que fora criada. Criar e fazer uma re-estruturação administrativa. [..].



a criação dessa pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação foi no sentido de dinamizar as linhas de pesquisa e os núcleos de pesquisa que já eram emergentes. [...] estimular núcleos de pesquisa em todas as áreas.. não só nas tecnológicas e com isso ter um patamar importante para a pós-graduação. [...] idéia na época era de que a universidade poderia se consolidar mais não apenas pelo numero de atendimento.. mas especialmente se consolidando como uma “universidade de pesquisa” e “pós-graduação”. Isso não só localmente mas regionalmente. Aquela idéia de que a UEM não poderia se conformar pela importância do Estado e daquela região que compreende parte do Paraná.. de São Paulo.. Mato Grosso.. parte dos países vizinhos.. Santa Catarina.. [...] ela transcendia o conceito de “universidade provinciana”. [...] a criação da pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação vinha exatamente nessa direção.. Tínhamos o planejamento.. [...] o Plano Global da universidade.. Foi criado esse documento com um planejamento de 5 anos.. [...] nesse documento estão todas as proposições. [...] tinha sido interrompido pelas gestões anteriores. [...] retomamos exatamente para que a universidade pudesse repensar em termos de médio e longo prazo.. Daí a criação de estrutura que pudesse potencializar esses recursos da universidade”. (FERNANDO PONTE DE SOUSA (entrevista, p. 6).

Durante a gestão de Décio Sperandio (1990 – 1994), nas questões que envolvem a temática da pesquisa e suas ações passa a ser estimulada a atividade multi e interdisciplinar, enquanto estratégia de sedimentação e consolidação da cultura e prática de pesquisa na instituição. Por exemplo, em 1994 teve início o Programa Interdisciplinar de Pesquisas Aplicadas à Agricultura (Propagri), em Maringá (Pr). Novamente a presença e adoção de uma combinação de estratégias de tipo *aprendizado* (SENGE, 1994), *inovação* (HAMEL, 2000) e *recursos humanos* (ULRICH, 1996). SPERANDIO (2004), faz a seguinte interpretação e relato do seu período.

“[...] a nossa instituição é cópia das universidades americanas.. a universidade brasileira é multidisciplinar. [...] sempre pensei que a universidade deveria se tornar interdisciplinar. Hoje se usa o termo transdisciplinar. É algo que vai além do interdisciplinar. Na época usávamos muito o termo multidisciplinar e interdisciplinar e, hoje, transdisciplinar que é mais abrangente. [...] achei que teríamos que realmente partir para que os professores.. pesquisadores.. os técnicos comessem conversar entre si. [...] elegêssemos assim.. um assunto e em cima daquele assunto.. isto é áreas temáticas. [...] um projeto nosso era a criação de grupos temáticos. [...] incentivávamos... [...] íamos falar com os professores. Começava com um programa. [...] baixei várias portarias criando programas temáticos. [...] Buscando induzir essa forma de ver e tratar esse tipo de questão. [...] lembro que criamos vários deles. Vou citar um que foi o Programa de Apoio a Criança e ao Adolescente. Envolvíamos pessoas das mais diversas áreas. Em cima disso vários programas foram criados exatamente para reunirmos o pessoal qualificado em torno de áreas. [...] achamos que esta questão da interdisciplinaridade teria que ser despertada no pessoal. [...] sempre pensei dessa forma. [...] incentivamos e tínhamos como um dos projetos prioritários a criação dos grupos temáticos. [...] também veio alavancar.. a consolidar os próprios programas de pós-graduação. [...] tivemos grandes discussões.. que não teríamos se fosse algo só disciplinar”. (DÉCIO SPERANDIO, entrevista, p. 8, 9).

No período da gestão de Luiz Antonio de Souza (1994 – 1998), a UEM já apresenta um conjunto de várias linhas de pesquisa institucionalmente consolidadas. Entre elas pode-se citar as áreas de: biológicas; ciências agrárias e, de engenharia química. Na perspectiva institucional observa-se para o período a presença das condições de institucionalização completa que envolve, na indicação de TOLBERT e ZUCKER (1998), *sedimentação*. Para estes autores significa “..um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade



histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência” (p.209). Por outro lado, a estratégia subjacente em curso é da *arquitetura organizacional* (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002). SOUZA (2004), explica.

“[..].. quando fui vice-reitor (1990-1994), houve de certo modo uma divisão de tarefas na reitoria. A parte mais acadêmica que envolvia as pró-reitorias acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) ficaram mais comigo. Enquanto o Décio que era o reitor (1990-1994), trabalhava as políticas maiores da UEM.. toda a parte política.. não só a institucional mas a política.. regional.. política com o Governo do Estado.. política com a Assembléia Legislativa.. Ele como reitor ficava mais com esse tipo de trabalho. Para mim ficou um pouco mais fácil dar continuidade a esse trabalho enquanto reitor (1994-1998), em função desse trabalho que exerci como vice-reitor. [..].. sempre colocava à época como vice-reitor que a UEM tinha que se consolidar academicamente e cientificamente. [..].. não pode ficar mandando gente para fazer pós-graduação atirando para todos os lados. [..].. precisava estabelecer foco. Essa área é boa.. essa área tem condições de crescer.. é importante para a região.. é importante para o Paraná.. para a própria UEM. Isso procurei fazer como vice-reitor e depois dei continuidade enquanto reitor. [..].. tínhamos algumas áreas de pesquisa mais ou menos já consolidadas. Por exemplo: área biológica; área de ciências agrárias; área de engenharia química. As áreas de ciências exatas, física, matemática, a química estavam em processo de forte consolidação. Essas áreas eram fortes naquele momento em razão da própria política que fora adotada nas administrações anteriores. [..].. acho que tenha sido o melhor programa da UEM. Que era o programa de capacitação docente”. (LUIZ ANTONIO DE SOUZA, entrevista, p. 6).

Por outro lado, ao contextualizar dentro do cenário nacional, as áreas consolidadas de pesquisa, SOUZA (2004), relata.

“[..].. exemplo se tomar a área biológica. Dentro da biológica tinha uma área muito forte que era a bioquímica. Teve a sua origem na bioquímica da UFPr que também era forte. [..].. podíamos comparar isso. A bioquímica daqui não devia nada a bioquímica da UFPr que ela já tinha pós-graduação. [..].. essas áreas recebiam reconhecimento e apoio por parte dos órgãos financiadores como CAPES, CNPq.. [..].. no início você tinha apoio voltado para projetos de pesquisa. Não para pós-graduação. Tinha financiamento da FINEP. Exemplo da Engenharia Química do CNPq. [..]..dentro da área de biológicas tinha financiamento da ITAIPU. [..].. na verdade essas linhas se confundem com os próprios programas de pós-graduação. [..].. nasceram como projetos de pesquisa.. depois.. se a pesquisa não tiver a pós-graduação para formar gente.. ela fica estéril. Estou referindo-me dentro de uma instituição. Não basta ter um projeto de pesquisa.. você precisa formar gente.. [..]..por isso a razão dos programas de pós-graduação. Esses projetos começaram a se consolidar do ponto de vista científico .. do ponto de vista de investimentos.. de recursos financeiros.. elas (áreas) puderam facilmente se transformar em cursos de pós-graduação. Essas áreas saíram na frente por causa disso.. Porque já possuíam uma base de pesquisa. [..].. realizamos tanto no período que estávamos como vice-reitor como após enquanto reitor. Fizemos o seguinte. Primeiro essas áreas que estão melhor consolidadas.. preparadas. [..].. não podíamos perder de vista o apoio dessas áreas.. Mas ao mesmo tempo estimulando outras áreas que tinham potencial.. que tinham uma política já voltada para isso.. [..]..sempre defendi como professor.. como membro da administração nos diferentes níveis nos quais participei... que uma universidade não sobrevive se não tiver bem integrada as outras atividades acadêmicas. [..].. a extensão.. a pesquisa”. (LUIZ ANTONIO DE SOUZA, entrevista, p. 6, 7).



Na gestão de Neusa Altoé (1998 – 2002), como resultado da combinação de vários fatores ocorre um aumento significativo de grupos de pesquisa. A luz da interpretação em curso, do ponto de vista estratégico representa o reconhecimento institucional da consolidação da cultura e prática da pesquisa, através das suas diferentes linhas. Circunscrita na temática da estratégia como *arquitetura organizacional* (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002) e *tecnologia da informação* (WEILL & BROADBENT, 1998). Por outro lado, na perspectiva da teoria institucional repete-se o que foi interpretado em relação ao período anterior (1994-1998) que é a presença das condições de institucionalização completa que envolve, na indicação de TOLBERT e ZUCKER (1998), *sedimentação*. ALTOÉ (2004), explica.

“..[..]. houve nesse período um aumento do número de grupo de pesquisadores inscritos no CNPq e CAPES. Até então, tinha pesquisa mais individual. A partir desse momento os pesquisadores começaram a se agrupar por linhas de pesquisa na questão da interdisciplinaridade. [...]o CNPq estimulou e a própria comunidade sentiu a necessidade de que não era mais possível trabalhar isoladamente. Assim começaram a surgir mais grupos de pesquisa. Muito também em função da crescente difusão do uso da internet. Hoje os grupos além de serem multidisciplinares também são interinstitucionais. [...] houve um crescimento muito grande. [...] não foi algo que veio de cima para baixo. Foi um fenômeno espontâneo dentro da própria instituição. As necessidades fizeram com que fossem se agrupando. [...] tivemos novas áreas e as tradicionais que estavam mais consolidadas. Tivemos áreas novas tanto é que na UEM houve crescimento de novas publicações. Por que vem esse crescimento? Porque são áreas novas e emergentes que vão se consolidando. [...]Na UEM a pesquisa sempre foi importante. [...] é parte do tripé da universidade. Como a universidade é altamente qualificada, essa qualificação faz com que a pesquisa cresça. Crescendo a pesquisa, cresce a publicação [...] a pesquisa portanto, é mais enfatizada em relação as demais áreas. Porque ainda na pesquisa você tem linhas de financiamento que não tem para o ensino e a extensão”. (NEUSA ALTOÉ, entrevista, p. 9).

A partir da gestão de Gilberto Cezar Pavanelli (2002 – 2005), mesmo com sérias restrições de natureza orçamentária, a UEM entra num estágio de plena maturidade institucional em relação à pesquisa. Novamente do ponto de vista da análise institucional, há uma recorrência ao cenário do período anterior. A cultura e prática da pesquisa está, irreversivelmente consolidada. Identifica-se no período que as estratégias empregadas e presentes ora individual ora articuladamente são: *gestão de clientes* (PEPPERS & ROGERS, 1997); *gestão de processos* (HAMMER & CHAMPY, 2001); *qualidade* (GARVIN, 1988); *competências-chave* (HAMEL & PRAHALAD, 1996); *inovação* (HAMEL, 2000); *recursos humanos* (ULRICH, 1996); *tecnologia da informação* (WEILL & BROADBENT, 1998); *arquitetura organizacional* (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002) e *aprendizado* (SENGE, 1994). PAVANELLI (2004), aponta.

“..[..]. hoje temos na UEM áreas muito bem consolidadas: agronomia; zootecnia; biologia; física; engenharia química e, a própria química. Saindo das tecnológicas.. a própria área das ciências humanas.. [...] temos vários expoentes. Pessoas que publicam muitos livros. Pessoas que são convidadas para mesas redondas.. convidadas para participar de bancas de dissertações e teses. Que orientam.. são representantes das suas áreas.. [...] existem muitos grupos denominados “interdisciplinares”. O próprio CNPq ultimamente só tem liberado recursos para as chamadas “redes”. Onde você junta mais de uma instituição inclusive. Não vários departamentos.. mas várias instituições cada uma com vários departamentos. [...]a UEM tem muitas áreas de excelência. [...] a área de ciências agrárias se destaca mais. Evidentemente recebeu ao longo do tempo mais investimentos. [...] dentro das linhas de pesquisa como novas áreas emergentes destaca-se a área de



Odontologia. [...] já temos as condições para criar um mestrado nessa área (Odontologia). O cidadão que faz o mestrado, naturalmente vai fazer pesquisa.. ou de um jeito ou de outro.. ou cria o seu grupo de pesquisa.. [...] as coisas acontecem naturalmente. [...] o papel do administrador na minha opinião é conhecer a realidade da instituição e respeitar as especificidades de cada um. [...] estimular. [...] por exemplo, na área de ciências humanas não adianta você querer que publiquem 20 trabalhos por ano. Eles fazem livros. [...] em resumo em relação a pesquisa. [...] a universidade tem que se consolidar. [...] temos agora o PRONEX que premia os grupos de excelência do CNPq. Temos 6 projetos para a UEM. Todos são interinstitucionais. A UEM é a cabeça vamos dizer assim. [...] lidera esses grupos”. (GILBERTO CEZAR PAVANELLI, entrevista, p. 11, 12).

5. À GUIA DE CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa foi apresentar e discutir – a partir da percepção de informantes-chave, as estratégias utilizadas no processo de institucionalização da atividade de pesquisa no contexto da Universidade Estadual de Maringá-UEM. Fica indicado que no período analisado, o processo de institucionalização da pesquisa evidencia a participação de um conjunto de diferentes estratégias. Cada estratégia ou conjunto de estratégias foram em diferentes momentos, utilizadas pelos informantes-chave, na condução do processo de institucionalização como se apresenta evidenciado na análise dos resultados.

Em diferentes momentos, à medida que o processo de institucionalização se afirma e consolida, observa-se a presença de estratégias de tipo: *gestão de clientes* (PEPPERS & ROGERS, 1997); *gestão de processos* (HAMMER & CHAMPY, 2001); *qualidade* (GARVIN, 1988); *competências-chave* (HAMEL & PRAHALAD, 1996); *inovação* (HAMEL, 2000); *recursos humanos* (ULRICH, 1996); *tecnologia da informação* (WEILL & BROADBENT, 1998); *arquitetura organizacional* (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002) e *aprendizado* (SENGE, 1994).

Os principais resultados encontrados apontam para: (a) possibilidade de haver forte aderência entre as estratégias utilizadas e sua implementação na forma de institucionalização da pesquisa no período em que o informante-chave esteve à frente da instituição; (b) aderência entre ação e resultados quando confrontados com a respectiva perspectiva conceitual utilizada no contexto das ciências administrativas. Assim pode-se assumir uma posição em conclusão que tanto a institucionalização e seu processo quanto às estratégias implementadas, o fenômeno não ocorre de modo linear e cartesiano. Fica a pergunta. Teríamos o mesmo resultado, se os informantes fossem os pesquisadores que também participaram da construção do fenômeno analisado? A resposta pode ser obtida repetindo-se a mesma pesquisa, agora com os pesquisadores na qualidade de informantes.

6 REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean F. (Org.) *O individuo nas organizações: as dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

ALTOÉ, Neusa. *Entrevista*. Maringá. 2004.

ASHKENAS, RONALD N., KERR, STEVE, ULRICH, DAVE and JICK, TODD. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. ed. rev. New York: Wiley, 2002.



- BERGER, P. e T. LUCKMANN. *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores. 1991.
- EATON, J. W. (Editor). *Institution Building and Development – from concepts to application*. Sage Publications, Inc. California (USA). First Printing. 1972.
- FINGER, A. P. (Org.). *Universidade: organização, planejamento, gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- GARVIN, DAVID. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press, 1988.
- GODOY, Neumar Adélio. **Entrevista**. Maringá. 2004.
- HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- HAMEL, GARY. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HAMEL, GARY e PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- HAMMER, MICHAEL e CHAMPY, JAMES. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 2001.
- MEYER, J. W. “The Effects of Education as an Institution”, *American Journal of Sociology*, 83: 53-77. 1977.
- PAVANELLI, Gilberto Cezar. **Entrevista**. Maringá. 2004.
- PEPPERS, DON e ROGERS, MARTHA. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: Currency/Doubleday, 1997.
- PEREIRA DE SOUSA, Paulo Roberto. **Entrevista**. Maringá. 2004.
- PONTE DE SOUSA, Fernando. **Entrevista**. Florianópolis. 2004.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- _____. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- _____. “What Is Strategy?”. *Harvard Business Review* (nov-dec. 1996).
- PURPUR, Rodolfo. **Entrevista**. Maringá. 2005.
- SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications. 1995.
- SELZNICK, P. *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press, 1955.
- SENGE, PETER. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1994.
- SOUZA, Luiz Antonio de. **Entrevista**. Maringá. 2004.
- SPERANDIO, Décio. **Entrevista**. Maringá. 2004.
- TOLBERT, P. S. e ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: *Handbook de estudos organizacionais*. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord (org. edição original); Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (org. edição brasileira). Vol. 1. (196-219). São Paulo:Atlas, 1998.



TATTO, L.; DE CAON, K. D.; COLOSSI, N. Autonomia Universitária Sem Respostas Fáceis. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*. Maringá, v. 25, n. 2, p. 283-293, 2003.

ULRICH, DAVID. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WEILL, PETER and BROADBENT. *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*. v. 13, p. 443-464, 1987.