

LUIZ AFONSO CAPRILHONE ERBANO



**AS MUDANÇAS SÓCIO-ECONÔMICAS NO ESTADO DO PARANÁ E OS
SEUS REFLEXOS NA GESTÃO DA PUC PR.**

Dissertação apresentada à Pontifícia
Universidade Católica do Paraná, como
requisito parcial para obtenção do
título de mestre em Educação, sob a
orientação do Professor Doutor Almeri
Paulo Finger

DIS
378
E65m
1998
ex. 1

CURITIBA

1998

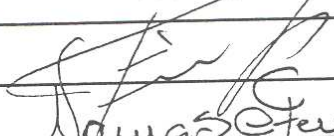
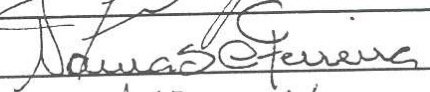
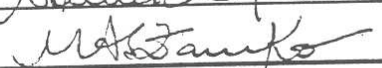


Pontifícia Universidade Católica do Paraná

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO, DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ.

Exame de Dissertação n.º 149

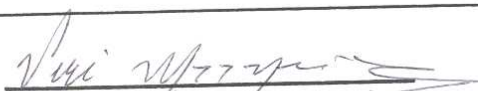
Aos três dias do mês de março de um mil novecentos e noventa e nove, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação **"AS MUDANÇAS SÓCIO-ECONÔMICAS NO ESTADO DO PARANÁ E OS SEUS REFLEXOS NA GESTÃO DA PUC PR"**, apresentada por **Luiz Afonso Caprilhone Erbano**, ano de ingresso 1996, para obtenção do título de Mestre. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	
Prof. ^a Dr. ^a Naura Syria Carapeto Ferreira	
Prof. ^a Dr. ^a Maria Amélia Sabbag Zainko	

De acordo com as normas regimentais a Banca Examinadora deliberou sobre os conceitos a serem atribuídos e que foram os seguintes:

Prof. Dr. Almeri Paulo Finger	Conceito <u>A</u>
Prof. ^a Dr. ^a Naura Syria Carapeto Ferreira	Conceito <u>A</u>
Prof. ^a Dr. ^a Maria Amélia Sabbag Zainko	Conceito <u>A</u>
	Conceito Final <u>A</u>

Observações da Banca Examinadora:


Prof. Dr. Peri Mesquida
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais, à
minha mulher e aos meus filhos, razão principal de
minha busca constante pelo crescimento intelectual
e profissional.*

AGRADECIMENTOS

Aos Irmãos Maristas que, por seu exemplo, com dedicação e zelo, têm permitido o desenvolvimento e o aprimoramento de um incalculável número de profissionais dedicados à Arte de educar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	4
PERGUNTAS DE PESQUISA.....	4
JUSTIFICATIVA.....	5
METODOLOGIA	6
Delimitação	7
1. REFERENCIAL TEÓRICO: OS NOVOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO	8
2. ESTADO DO PARANÁ: CENÁRIO DE MUDANÇAS (DESEMPENHO E PERSPECTIVAS).....	38
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	38
2.2 DESEMPENHO DA ECONOMIA DO ESTADO DO PARANÁ EM 1996 E CENÁRIOS.....	41
2.3 O ANO DE 1997 E PERSPECTIVAS PARA O DESEMPENHO ECONÔMICO DO ESTADO DO PARANÁ.....	47
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CENÁRIO ECONÔMICO E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA PARANAENSE.....	56

2.5 APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - SEDE DO CAMPUS II (CCSA E CCAA).....	57
3. ANÁLISE INSTITUCIONAL DA PUC PR.....	64
3.1 APRESENTAÇÃO	64
3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INSTITUIÇÃO	64
3.3 HISTÓRICO	66
3.4 INSERÇÃO NO CONTEXTO ESTADUAL.....	69
3.5 CLASSIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE	70
3.6 ASPECTOS ESTRATÉGICOS E DIDÁTICOS	71
3.6.1 Missão	71
3.6.2 Organização Didática	73
3.7 ADMINISTRAÇÃO	73
3.8 CAMPUS SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	75
3.9 CENÁRIOS	76
3.9.1 Cenário Externo	76
3.9.2 Cenário Interno	79
3.9.3 Cenários Futuros	82
4. PRINCÍPIOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO PARA A PUC PR FACE ÀS MUDANÇAS APRESENTADAS	84

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	104
---------------------------------	-----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
----------------------------------	-----

RESUMO

O objetivo principal desta dissertação é o de apresentar, sob a ótica dos mais recentes paradigmas da administração, particularmente no que concerne á gestão de Instituições de Ensino Superior, princípios e instrumentos de gestão que possibilitem adequar uma organização como a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos aspectos sócio-econômicos do Estado do Paraná.

As análises da literatura, do perfil institucional da PUC PR, bem como da situação sócio-econômico paranaense, revelam um cenário de profundas mudanças e que exigirão um novo posicionamento quanto a forma de gestão universitária, notadamente quanto à estrutura organizacional, mecanismos de descentralização e da gestão dos talentos humanos.

Como conclusão, são apontados os princípios da descentralização, da desverticalização e da valorização dos talentos humanos, a serem desenvolvidos por meio da re-arquitetura organizacional, do uso intensivo da tecnologia da informação e de um amplo programa de qualificação e valorização do capital intelectual, como necessários para colocar a PUC PR na vanguarda do conhecimento e da modernidade que são exigidas de uma IES.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to present, through the view of the most recent paradigms of administration, and mainly in what is concerned to Universities, principles and instruments of management able to re-configure an organization such as Pontifícia Universidade Católica do Paraná, in order to adapt it to the great social and economic changes that occur nowadays in the State of Paraná.

The literature revision, the institutional analysis, and the social and economic situation, reveal a scenery of very profound modifications that will demand a new way of university management, mainly for the aspects relationed to the organization architecture, decentralization of operations and people management.

As conclusion, this work point the principles of decentralization, desverticalization and employee valorization, to be achieved and developed through a new organization architecture, the intensive use of information technology and a very large program of qualification for the human resources and their knowledge, as conditions to PUC PR to achieve the position that modernity requires for its kind of organization.

INTRODUÇÃO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mundo vem passando por um período de rápidas e profundas modificações, caracterizando o atual momento histórico por que passa a humanidade como um dos mais, se não o mais significativo e imprevisível da sua história.

A globalização, fenômeno mundial que vem determinando uma maior aproximação entre os países, tanto nos aspectos econômico-financeiros, quanto nos aspectos culturais, afeta sobremaneira países emergentes como o Brasil, e que estão sendo desafiados pela solução de problemas que vão desde a melhoria na qualidade de seus produtos para o mercado mundial, como a solução para problemas internos e estruturais como a distribuição da renda, o desemprego, etc.

Assim também, esta conjuntura apresenta reflexos no campo das Ciências Sociais Aplicadas e as teorias mais recentes ligadas às organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas e de qualquer ramo de atividade pressupõem três princípios básicos que indicam o caminho da descentralização, da desverticalização e da valorização do que hoje se denomina “talentos humanos”.

Esta denominação é recente, no campo da Administração, e está ligada à percepção de que não é possível existir uma organização sem seres humanos, pois são as pessoas que detêm os valores essenciais de qualquer instituição, ligados ao conhecimento, ao cliente ou, de forma superior, à harmonia.

Portanto, não é apenas uma mudança de nomenclatura, mas a busca de uma harmonia total entre a vida pessoal e a profissional, sem fragmentações e com vistas a plenitude do ser humano, em seu processo existencial.

Tais princípios, entretanto, para que sejam efetivamente alcançados, dependem fundamentalmente de três instrumentos para o sucesso de sua consecução, sem os quais a cultura reinante não se deixará abalar.

Estes instrumentos são: a reestruturação organizacional por meio de uma redefinição da sua "arquitetura" ; o foco na tecnologia da informação, pois para que se descentralize e se desverticalize uma estrutura, há que se poder controlá-la a qualquer momento, a partir de sistemas de informações gerenciais, em que os procedimentos possam ser corrigidos conforme as macro-diretrizes da instituição; e a motivação e o preparo para o trabalho em equipe, por meio da valorização dos profissionais e da ruptura com a cultura burocrática onde o conceito de usuário-cidadão possa sobrepujar o de usuário-burocrata.

Neste sentido, qualquer proposta de mudança ligada a uma Instituição de Ensino Superior, como uma universidade, deve contemplar tanto a

dimensão técnico-conceitual quanto a comportamental-motivacional, sem as quais as possibilidades de sucesso são mínimas, senão nulas.

A presente dissertação propõe-se a definir princípios e instrumentos de gestão que subsidiem, no futuro próximo, um novo dimensionamento administrativo para a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC PR), dentro dos novos paradigmas da administração, particularmente da administração de instituições de ensino superior, englobando conceitos para uma redefinição da arquitetura desta universidade e para uma mudança cultural, em que as atividades sejam descentralizadas e passem de conceito de linha para conceito de *staff* ou assessoria.

Estes são os elementos principais desta dissertação, que visa não dar autonomia ou independência total às diversas áreas, mas sim descentralizar processos, reduzir fluxos, bem como o estresse a que se submetem tanto os usuários quanto os prestadores dos diversos serviços disponíveis na PUC PR.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa é assim definido:

- Quais os princípios e os instrumentos da administração de instituições de ensino superior, dentro de modernos paradigmas, que possibilitam subsidiar a definição um melhor modelo de gestão para a PUC PR face às perspectivas de mudanças sócio-econômicas no Estado do Paraná?

PERGUNTAS DE PESQUISA

A fim de orientar o trabalho de investigação formulam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais as características da estrutura organizacional e gerencial da PUC PR?
2. Qual o perfil e as perspectivas de mudanças sócio-econômicas do Estado do Paraná, região abrangida pela ação da PUC PR?
3. Quais as tendências de mudanças organizacionais para que a PUC PR possa responder mais adequadamente à nova realidade em seu campo de atuação?

4. Quais os novos paradigmas da Administração que podem subsidiar um novo modelo de gestão universitária ?

JUSTIFICATIVA

A necessidade de atualização, a socialização do conhecimento, a evolução da tecnologia da informação, as distorções no tocante às relações entre a teoria e a prática, e o paradigma atual da interdisciplinaridade, termo utilizado para caracterizar a colaboração existente entre disciplinas diversas ou entre setores heterogêneos de uma mesma ciência (FAZENDA, 1977), contrapondo-se às estáticas estruturas de departamentalização das Instituições de Ensino Superior, são oportunidades e ameaças constantes, desafiando a universidade contemporânea.

Surge neste momento, a oportunidade do levantamento da indicação de novos princípios e de instrumentos de ação da administração de instituições de ensino superior, que possam auxiliar na construção de um novo modelo de gestão, especialmente para a PUC PR, que tem procurado exercer um papel ativo junto à comunidade, estendendo seus serviços para muito além do âmbito acadêmico.

Assim, para que as mudanças tragam consigo o progresso e o desenvolvimento social e econômico e para que a universidade exerça seu

legítimo papel neste processo, é que a questão da gestão deve ser analisada sob o enfoque estratégico, obedecendo a novos paradigmas que vislumbrem ações voltadas para uma visão de futuro.

Justifica-se a busca destes novos princípios e instrumentos administrativos que visem a inserção da PUC PR no contexto da modernidade e do progresso acelerado que caracterizam as ações do ser humano neste final de século.

Foi escolhida a PUC PR, particularmente por seu envolvimento com os aspectos sociais e empresariais do Estado do Paraná, como formadora de profissionais para o mercado de trabalho em nível superior, e também em processos de educação continuada, através de cursos de especialização e assemelhados.

METODOLOGIA

O modelo adotado no desenvolvimento do trabalho foi o bibliográfico descritivo e levará em consideração:

1. A análise dos paradigmas existentes no tocante às novas propostas de princípios e instrumentos de gestão no âmbito da Ciência da Administração, particularmente para instituições de ensino superior e sem fins lucrativos;

2. Os dados sócio-econômicos existentes, buscando o desenvolvimento do perfil sócio-econômico do Estado do Paraná, adequado aos propósitos da dissertação.

Delimitação

O presente trabalho, em seu escopo, limita-se à PUC PR, que abrange, como campo de atuação, alunos de todo o Estado do Paraná, unidade da Federação que vem passando por profundas transformações nos seus aspectos sócio-econômicos, com a implantação de indústrias de diversos segmentos, tais como multinacionais de automóveis e de outros ramos da economia, com todas as suas decorrências e que, particularmente, vêm afetando de forma significativa a região metropolitana de Curitiba, capital do Estado, particularmente o vizinho município de São José dos Pinhais, um dos mais recentes pólos de industrialização do Paraná, e sede do Campus II da PUC PR.

1. REFERENCIAL TEÓRICO: OS NOVOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

Tendo como fio condutor de todo o marco referencial teórico a busca por autores que, sintonizados com a atualidade e a necessidade de mudanças nas estruturas das organizações, forneçam uma nova perspectiva para esta questão, o presente capítulo subsidiará, em termos teóricos, a proposta de novos princípios e instrumentos para a gestão administrativa da PUC PR.

Primeiramente, apresenta-se a análise das mudanças paradigmáticas e suas relações com as Ciências Sociais Aplicadas, bem como a proposição de alguns autores sobre novos parâmetros que influenciam a gestão e a arquitetura das organizações atuais.

A partir destes pontos iniciais, destaca-se que o cenário de rápidas mudanças implica na busca de paradigmas que venham atender às novas demandas em relação às organizações de um modo geral e particularmente àquelas ligadas ao ensino superior.

Dada a História recente das Ciências Sociais Aplicadas, particularmente da Administração e de seu caráter predominantemente empírico pode-se recorrer a BRUYNE (1977) quando afirma que a localização do interesse do pesquisador sobre um fato empírico será canalizada pela estrutura lógica do sistema teórico.

Por seu caráter eminentemente prático, vale-se ainda da máxima Popperiana (POPPER, 1977) : “Uma explicação é sempre algo incompleto, sempre podemos suscitar um novo por quê”.

E esse novo por quê talvez leve a uma nova teoria, que não só explique, mas também corrija a anterior.

Portanto, a bem do caráter científico, exige-se a utilização de proposições fundamentadas em métodos lógicos e científicos que permitam aos avaliadores destas propostas, falseá-las, corrigi-las e mesmo ampliá-las.

Diz ainda POPPER (1977) : “toda proposta deve sujeitar-se ao crivo da crítica racional”.

A fundamentação teórica, em que pese a “juventude” das Ciências Sociais Aplicadas, apresenta-se como um guia importante para a orientação de proposições no âmbito das relações sociais, pois indicam áreas que tendem a ser produtivas - isto é, em que há possibilidade de encontrar relações significativas.

Busca-se, pois, a proposição de novos princípios e instrumentos para a gestão universitária que visem a inserção das instituições de ensino superior no contexto da modernidade e do progresso (que caracterizam o desenvolvimento das atividades do ser humano e das organizações no portal do novo milênio).

POPPER afirma:

“A base empírica tornou-se um problema metodológico de grande profundidade e adquiriu nível de termo técnico... A coleta de casos concretos não permite, epistemologicamente, a generalização como tal e é correto que o

cálculo da probabilidade não transforma o regular em geral, nem em certo, mas ao especificar os limites da generalização, possivelmente confere ao conceito da regularidade um conteúdo não vazio”.

Toda proposição fundamenta-se em argumentos e que conforme afirmam BASTOS e KELLER (1991), “argumento é construção intelectual, que segue uma ordem própria, servindo-se de materiais conceituais dados pela experiência humana”.

Partindo do pressuposto de que um novo paradigma vem sendo estabelecido no campo da Administração, aceita-se que, conforme KUHN (1962), “as crises são a pré - condição necessária para a emergência de novas teorias...”

Portanto, as proposições a serem apresentadas serão fundamentadas em paradigmas e teorias que as possam legitimar, principalmente pelos antecedentes já registrados na prática da Administração de um modo geral e particularmente na Administração de Instituições de Ensino Superior.

Então depreende-se que atualmente a Ciência da Administração passa por uma crise quanto às possíveis alternativas de gestão para o atingimento dos objetivos a que se propõem as organizações.

Mais do que isto, “independentemente dos conhecimentos que se acumulam e trazem mudanças progressivas no pensamento científico, vamos encontrar uma razão de renovação quase inesgotável para o espírito científico, uma espécie de novidade metafísica essencial”; nas palavras de BACHELARD (1985).

Somam-se à realidade o inquieto espírito do pesquisador, do estudante e a ânsia inesgotável que determina ao ser humano a busca de novos caminhos para o seu futuro.

Ainda em BACHELARD (1985), encontramos reforço a este aspecto mais psicológico em relação à novidade científica, quando ele afirma: "Não podemos deixar de ver que este aspecto revolucionário da ciência contemporânea deve reagir profundamente sobre a estrutura do espírito. O espírito tem uma estrutura variável desde o instante em que o conhecimento tem uma história".

E continua: "O espírito científico é essencialmente uma retificação do saber, um alargamento dos quadros do conhecimento".

E, entendendo ainda as organizações como grupos de pessoas com objetivos comuns a serem alcançados e o propósito maior da Administração como a coordenação dos esforços coletivos e dos recursos na direção destes mesmos objetivos, aceita-se a possibilidade da existência de um momento de transição paradigmática neste campo do conhecimento humano.

Diversas teorias vem sendo apresentadas, sem um caráter cumulativo de conhecimento, na busca de soluções para a questão da gestão havendo ainda nos dias de hoje, a coincidência da aplicação de paradigmas clássicos em algumas organizações, como aqueles preconizados pela Administração Científica de Taylor e Fayol ou do modelo burocrático de Max Weber,

simultaneamente a outras organizações que buscam novos modelos como a administração holística ou até mesmo a virtual.

Deste movimento contemporâneo, rompendo com os modelos tradicionais, surgiram algumas abordagens que merecem destaque, muitas das quais já difundidas em vários segmentos empresariais como analisado por PEREIRA (1995).

Destacam-se nos dias atuais os seguintes novos modelos gerenciais, alguns dos quais fornecerão a base para o desenvolvimento da proposta deste trabalho: administração japonesa, administração participativa, administração empreendedora, administração holística e administração virtual.

As duas primeiras são já bastante difundidas, particularmente no meio das grandes empresas, enquanto que as duas últimas encontram-se em fase de consolidação de sua nova filosofia administrativa.

A administração japonesa, embora tenha suas raízes a partir da revolução industrial de 1868, no Japão, tomou as formas atuais depois da II Grande Guerra, com a efetiva transformação do país em uma potência industrial.

Alguns pontos de sustentação deste modelo de administração são: a escola pela implantação de uma ideologia educacional voltada à resistência à colonização, ao fortalecimento dos conceitos de pátria, de família e principalmente de trabalho árduo e disciplinado.

Importante participação neste processo teve o americano Edward Deming, a partir do período posterior à segunda guerra mundial, que introduziu no Japão seu método de melhoria da qualidade, baseado, como o próprio nome diz em não mais focar a qualidade nos produtos (inspeção de qualidade) e sim nos processos (qualidade total).

Como exemplo do sucesso deste modelo encontram-se os métodos *Kanban* (controle de produção por meio de cartões) e o *just in time* (produção de um mínimo de unidades, eliminando estoques).

Quanto à administração participativa, não há uma origem histórica, mas a consolidação do seu conceito recebeu diversas contribuições como as de Elton Mayo (1927 a 1933), em seus estudos sobre colaboração no trabalho na empresa Western Electric, e de Mary Parquer Follet, que propôs três métodos para administração de conflitos entre patrões e empregados (Força, Barganha e Integração).

Este estilo de administração participativa pressupõe algumas premissas dentre as quais podem ser elencadas: respeito entre os colegas, reconhecimento pelo trabalho bem feito, possibilidade de desenvolvimento de habilidades, possibilidade de falar e ouvir idéias novas, informação permanente e apresentação constante de desafios.

Para a viabilidade de funcionamento do estilo participativo, ainda segundo PEREIRA (1995), a organização precisa que haja: a inexistência de conflito de estilos em seus sistemas (produção, comercialização, recursos

humanos, finanças, etc.); a flexibilização da estrutura organizacional e; mudança nos comportamentos gerenciais.

Desta forma haverá a participação de todos, o comprometimento total com os resultados e como consequência, a melhoria da qualidade, maior produtividade, melhor clima de trabalho, enriquecimento das funções e flexibilidade na utilização dos recursos.

Por outro lado, a administração empreendedora, surge como resposta das empresas americanas ao modelo de administração japonesa, buscando revitalizar o hábito da concorrência.

Grandes empresas como IBM, Xerox e outras começavam a perder executivos, que saíam em busca de um “negócio próprio”, desmotivados pelos modelos já considerados de gestão que caracterizavam as empresas americanas à época.

Conceitualmente fundamentada em uma nova abordagem para o planejamento estratégico, proposto por ANSOFF (1980), a gestão empreendedora surgiu, então, a partir dos anos 80, com as seguintes características principais: nova relação com a clientela, incentivo à criatividade dos funcionários, estruturas e normas mais simples, unidades independentes de negócios, parcerias, etc..

Decorrente deste modelo surgiu o conceito do “intrapreneur”, derivado de *entrepreneur*, do francês e que traduz a orientação da motivação, da

criatividade, da ação, enfim do colaborador para dentro da própria empresa, sem precisar sair dela para a realização profissional.

A título de ilustração, outras modalidades decorreram deste modelo de administração, hoje bastante difundidas, como o *franchising* ou franquia comercial, a terceirização (compra de bens e serviços especializados de forma sistêmica e intensiva, não ligados à atividade fim da organização), *joint-ventures* (parceria de duas ou mais empresas, combinando capital e/ou tecnologia), dentre outras.

A administração holística deriva do movimento holístico, que prega uma visão não fragmentada da realidade, e sim uma visão total, global, holística (do grego *holos* = todo).

Algumas características mais evidentes deste modelo de gestão são: a liderança natural, intensidade de relações interpessoais, auto-gerenciamento, organização do trabalho por meio de células, empresa organizada como um conjunto de células de produção, alto grau de comunicação e definição de papéis conforme as competências individuais.

Percebe-se uma estrutura quase informal, devendo haver uma grande participação da tecnologia da informação, que garanta a integração entre as diversas células e mantenha a identidade da organização.

Por último, a administração virtual, cujo termo aplicado à administração, é fruto da tentativa de se reduzir ao mínimo as estruturas das organizações, fundamentada nos novos modelos gerenciais, na redução das estruturas das

organizações, nas novas tecnologias de trabalho, na tecnologia da informação e na difusão de parcerias as mais variadas.

Algumas características deste modelo são a capacidade de produzir uma grande variedade de produtos, envolver mais diretamente o cliente, formação de redes e acordos variados (por exemplo de franquia, de licença, de aliança, consórcio, etc.)

Recente, o modelo da administração virtual, depende fundamentalmente do trabalho em equipe, do comprometimento de todos, da tecnologia da informação e da mudança de padrões de natureza comportamental.

Como se trata de um modelo futurista de gestão empresarial, as práticas de instrumentos aplicados por uma corporação virtual ainda não estão bem delineados, mas parece certo que, brevemente, ela será apresentada sem os tradicionais escritórios, departamentos ou divisões, com responsabilidades diferenciadas para seu corpo funcional (conforme as necessidades de cada momento e cliente) e em permanente mudança.

Estes são, numa visão sucinta, mas dentro das necessidades do trabalho proposto, os modelos de administração mais praticados e contemporâneos, que de forma alguma encerram as demandas pela ciência da administração, recente que ela é.

O momento histórico atual e o enfrentamento da escassez de recursos (humanos, tecnológicos, naturais, financeiros, etc.) e de seus elevados custos

tornam ainda mais desafiadora a busca por uma solução adequada e que venha consolidar um novo paradigma para a Ciência da Administração.

Assim é que ocorre atualmente pois cada vez mais as teorias relacionadas às Ciências Sociais Aplicadas que adotam ligações com uma visão mais interdisciplinar e menos fragmentada vêm obtendo maior sucesso e resultados mais eficientes, eficazes, relevantes e efetivos, quando comparadas aos modelos tradicionalmente utilizados e que partem da especialização e da fragmentação da realidade.

Este aspecto encontra reforço em CAPRA (1982), quando afirma : "a economia atual caracteriza-se pelo enfoque reducionista e fragmentário típico da maioria das Ciências Sociais. De um modo geral os economistas não reconhecem que a Economia é meramente um dos aspectos de todo um contexto ecológico e social: um sistema vivo composto de seres humanos em contínua interação e com seus recursos naturais, a maioria dos quais, por seu turno, constituída de organismos vivos".

Estas alterações constantes e aceleradas nos aspectos sociais e ecológicos determinam, por outro lado, alterações profundas e rápidas no conjunto dos valores da sociedade, demandando ajustes acelerados nos sistemas de condução das organizações o que nem sempre ocorre na mesma velocidade das mudanças.

Em vez de incorporarem as variáveis sociais , econômicas e ambientais, muitas organizações permanecem voltadas a controles quantitativos e relegam

a planos inferiores os aspectos externos e internos que lhe afetam diretamente em termos qualitativos.

CAPRA (1982) insiste numa nova visão da realidade, “calcada numa visão ecológica, que vai muito além das preocupações imediatas com a proteção ambiental, ultrapassando o conceito e apoiando-se numa abordagem sistêmica e que tem suas raízes numa percepção da realidade que transcende a estrutura científica e atinge a consciência intuitiva da unicidade de toda a vida, a interdependência de suas múltiplas manifestações e seus ciclos de mudança e transformação”.

Enfim, começam a tornar-se ineficazes os velhos paradigmas da Administração tradicional, surgindo uma nova visão da realidade, interdisciplinar e onde as organizações refletem cada vez mais sua personalidade, adquirida por meio daqueles que perseguem seus objetivos, justificando-os, dignificando-os e ao mesmo tempo dando o suporte para a auto-realização dos indivíduos.

Num enfoque mais prático em relação ao tema proposto nesta dissertação, rumo a novos princípios e instrumentos para um novo modelo de gestão, recorre-se a DRUCKER (1990) que destaca o papel do líder, e não só dele mas principalmente dele, como “o principal responsável pela concepção e definição da missão da instituição, buscando converter a declaração da missão em itens específicos”.

Cada vez mais importante, neste contexto, a participação do indivíduo, do colaborador, para que os resultados esperados pela organização tenham sua eficácia expandida. Como resposta a todo este novo cenário, ações de marketing voltadas ao público interno não poderão ser jamais esquecidas, envolvendo os seus mais variados aspectos, desde a revisão de atitudes e valores das pessoas e da própria organização, a integração dos setores, os procedimentos operacionais e gerenciais, enfim, todos os esforços deverão incorporar os objetivos da organização até a menor forma de unidade organizacional que se queira abranger.

Não se pode esquecer que vive-se um novo ciclo, de orientação para a qualidade, onde as demandas sociais se sofisticam, as demandas individuais crescem e se valorizam cada vez mais o conhecimento e a informação, exigindo uma nova relação entre as organizações e as pessoas que implicam na definição de Endomarketing, introduzido por BEKIN (1995) :” ações de Marketing para o público interno das empresas e organizações”.

Ainda, todo e qualquer princípio de gestão administrativa para uma instituição de ensino superior, por extensão do conceito, deverá contemplar aspectos ligados à eficiência, eficácia e qualidade tanto em tempos de normalidade quanto em momentos de aceleradas mudanças, característica destes novos tempos.

Tais aspectos implicam em ações inclusive no âmbito operacional, vinculado ao desempenho da organização, em seus aspectos de planejamento e gerenciamento.

Tais conceitos são válidos a todos os tipos de organizações, desde as privadas até aquelas sem fins lucrativos, pois o mesmo DRUCKER afirma: "as instituições sem fins lucrativos têm muita dificuldade para responder quais são os seus resultados".

DRUKER (1994) ainda destaca: "Na instituição sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado".

Portanto, mesmo as organizações de caráter eminentemente social ou mantidas por organizações religiosas ou filantrópicas carecem de uma visão estratégica e atualizada quanto à gestão de seus recursos.

Reforça também, como já enunciado anteriormente, outro aspecto que não pode ser esquecido e que diz respeito às pessoas e seu relacionamento, visto que administrar resume-se, basicamente, a tomada de decisões e são pessoas que as tomam.

Demanda-se, pois, a criação de mecanismos de valorização e de desenvolvimento dos talentos humanos, da formação e manutenção de equipes motivadas e conhecedoras dos objetivos da organização, para que as decisões a serem tomadas sejam sempre orientadas neste sentido e para o desenvolvimento das pessoas que nela atuam .

E ainda, segundo BEKIN (1995): "Processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implantar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado".

Somente lembrando este aspecto importante das organizações, ou seja, o fator humano, é que se poderão estabelecer propostas de modelos de gestão que tornem um Centro de Ciências Sociais Aplicadas numa estrutura organizacional e operacional mais flexível e ajustada à nova realidade.

Finalmente, recorre-se a NADLER (1992), para uma projeção de modelo de gestão de um Centro de Ciências Sociais Aplicadas, destacando alguns aspectos da organização do futuro:

“As organizações existirão em redes de fornecedores, concorrentes e cliente que cooperarão mutuamente para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.”

...

“Os limites organizacionais se tornarão imprecisos com o aparecimento de várias lealdades.”

...

“Em nível de unidade, os sistemas de trabalho voltados para o alto desempenho e orientados para os processos, que encerram elementos de qualidade total, passarão a ser norma em escritórios, fábricas e no campo.”

...

“Dentro das organizações, as equipes serão a norma em todos os níveis”.

...

“Subunidades e equipes serão relativamente autônomas em comparação com eras organizacionais anteriores”.

...

“Com grande número de equipes autônomas fazendo o trabalho, normas e valores, e não regras e supervisão direta, proporcionarão a coesão necessária ao estabelecimento de uma direção e coordenação ativas.”

...

“As formas organizacionais serão fluidas e transitórias.”

...

“Uma pedra fundamental das novas organizações será a ênfase no aprendizado em nível de sistema.”

...

“Haverá uma ênfase geral no desenvolvimento de pessoas que compreendam tanto as questões estratégicas mais amplas como as tarefas específicas em todas as áreas da organização.”

...

“Finalmente, uma característica necessária da organização bem sucedida será uma ênfase mais equilibrada no desempenho financeiro a curto prazo.”

PETERS (1993) destaca a necessária desorganização, mudando um pouco o foco do cliente para a estrutura da empresa, enfatizando a inovação, dizendo:

“A inovação consiste em aprender que em um mundo em constante renovação devemos criar organizações que tentem, pelo menos sobreviver aproximando-se do mercado, atribuindo responsabilidades aos malucos e mantendo-se pequenas para mudar mais rapidamente sua linha de ação”.

Desta declaração depreende-se que o sucesso de uma organização está no fato de, além da mesma voltar-se ao seu mercado e seu cliente deve ser ágil o suficiente, em termos estruturais, para adaptar-se às constantes mudanças que ocorrem no cenário empresarial.

Modelos “jurássicos” de organização tendem à extinção mesmo que fortemente direcionadas ao seu cliente; o peso da estrutura impede a criatividade e resultados rápidos a ponto de surpreenderem o cliente e não apenas satisfazê-lo em suas necessidades.

Por meio de exemplos bem sucedidos na história empresarial recente PETERS (1993) destaca pontos importantes como da empresa americana Titeflex, fabricante de sistemas, engarrafamento de fluidos e gás: “‘Células/grupos/equipes/negócios’ coerentes, auto-suficientes, multifuncionais, com responsabilidade total, autogerenciáveis, de 2 a 35 pessoas - apoiados, integralmente, por todas as informações da organização (e de agentes externos) e por recursos especializados, à disposição quando necessários; e com plenos poderes para fazer tudo o que for preciso para atender/responder ao cliente ou a outros membros da cadeia que contribuem para a superioridade do trabalho.”

Esta descrição destaca pontos essenciais que merecem consideração: primeiro a ênfase em projetos, segundo o combate às barreiras funcionais e terceiro, o envolvimento de todos os níveis hierárquicos com o cliente.

Neste ponto cabe também um destaque para a desverticalização da empresa, baseada fundamentalmente numa só palavra: confiabilidade; e para que ela exista, a informação é tudo.

A informação desempenha papel cada vez mais importante, afinal "toda a economia é um processamento de informações" (PETERS, 1993) e as redes de informação serão decisivas para a questão da competitividade no futuro.

A tecnologia da informação abrange desde novos produtos relacionados com a informatização (computadores, *chips*, periféricos, *softwares*, etc.) e ao *design* de novos produtos.

Superadas as questões da hierarquia e da informação, a busca pela excelência dos serviços prestados engloba diversos itens dos quais alguns são imprescindíveis: o produto propriamente dito, a organização definida de forma a ser a mais flexível, a orientação para projetos e a alta capacidade de gerenciamento, além do envolvimento com e do cliente.

A questão da orientação para projetos é, na realidade, um resgate histórico, pois segundo PETERS (1993), "o trabalho por projetos era a norma antes da revolução industrial, quando a maioria das atividades era executada em oficinas pequenas e independentes, e o artesanato e o artesão eram o centro da economia".

Evidentemente, o assunto sempre orbita na questão relativa à organização, ao seu envolvimento e dependência das pessoas e do mercado, este último o grande e mais eficiente "desorganizador".

Portanto, a necessidade de inovação numa escala sem precedentes é indiscutível, entendendo inovação como “ processo político que envolve um coletivo e que supõe entendimentos, vale dizer que é um processo cultural, na medida em que o uso prático de uma idéia, de um produto, só perdura se assimilado no plano da cultura institucional, o que envolve valores, conhecimentos e procedimentos que qualificam uma organização como única” (FERREIRA, 1998). A questão é como inovar. (PETERS, 1993)

No tocante à presente dissertação, esta é uma das principais fontes de inspiração, ou seja, buscar nos exemplos empresariais bem sucedidos, modelos que possam, de forma criativa, gerar soluções para a questão da gestão de uma instituição de ensino superior, com as características da PUC PR.

Outras contribuições reforçam os temas apresentados, como aquelas de MARTIN (1995), analisando a grande transição por que passa o mundo empresarial, usando como ferramentas algumas disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia.

Alguns pontos por ele analisados devem ser focalizados continuamente visando melhorias nos processos de negócios das organizações e sua preservação frente aos desafios do presente e do futuro.

Inicialmente, a organização deve trabalhar em direção a uma visão de algo ainda não existente, fruto de um processo de mudança, resultando a reestruturação, da orientação de uma visão estratégica, diferente do

planejamento estratégico, praticado pela maioria das empresas e organizações.

A sobrevivência da organização está vinculada à aprendizagem contínua, envolvendo todos os funcionários em todos os níveis, o tempo todo; que leve a uma reinvenção radical, preservando a cultura não-radical para os processos de melhoria contínua, também necessária.

Ainda MARTIN (1995) enfatiza que é possível aumentar o valor de quase todos os funcionários, bastando redesenhar seu trabalho, fortalecendo-os, estimulando-os e desafiando-os a usar sua capacidade; o que se obtém normalmente pela formação de equipes interfuncionais.

Destaca, ainda, a importância da tecnologia da informação, que tornarão as empresas do futuro extremamente diferentes daquelas do passado, lembrando, no entanto, que ela não poderá ser construída com eficácia, a não ser que os agentes da mudança e os profissionais da tecnologia trabalhem efetivamente juntos.

A reinvenção do trabalho, para este fim, deve ocorrer, conforme MARTIN (1995), na tabela a seguir, destacando que as organizações tradicionais são compartimentalizadas e confiam excessivamente nos canais de comando, enquanto que na chamada nova organização a informação pode fluir livremente para onde é útil:

A reinvenção do trabalho: um resumo das mudanças no trabalho:

O estilo antigo	O novo estilo
Divisão da mão-de-obra	"Empowerment" dos funcionários
Divisão e simplificação do trabalho	Trabalho enriquecido; funcionários engajados em várias tarefas, expandindo seu conhecimento
Operários de custo mais baixo	Operários de valor mais alto
Taylorismo	Kaizen
Não se considera que os operários exerçam um efeito importante sobre a qualidade	Qualidade considerada tarefa de todos
Operários sem participação no processo de trabalho	Funcionários participando da elaboração das rotinas de trabalho
A gerência dá ordens; os operários obedecem sem discutir	Gerência participativa; equipes autogerenciadas
Um modo mais eficaz de trabalho definido pela gerência	Todos os funcionários aprendem continuamente e contribuem com o aprendizado da empresa
Experimentação realizada pelos cientistas	Experimentação realizada por várias equipes de funcionários
Custo de mão-de-obra minimizado por etapas de trabalho padronizadas	Treinamento e iniciativa de cada funcionário visando garantir a maior contribuição possível

A maioria das tarefas simples	Uso sofisticado de ferramentas criativas e computadores
Trabalho desumano	O trabalho proporciona respeito e realização pessoal
Não se espera (ou não se permite) que a maioria dos operários pense	Espera-se que todos os operários usem sua criatividade
Gerência hierárquica	Organizações horizontais, equipes interfuncionais
Canais formais de informação	Livre acesso à informação
Feudos funcionais	A organização desfronterizada

Fonte: MARTIN, James. **A Grande Transição**. São Paulo-SP. Futura, 1995.

Paralelamente à reconfiguração do trabalho surge a necessidade do redesenho da empresa, que enfrenta alguns fatores críticos fundamentais como a própria mudança no modo como as pessoas trabalham, mudanças explosivas na tecnologia e a chamada incerteza fundamental derivada da emergente ciência da complexidade, que limita nossa capacidade de prever e controlar o futuro.

Já por outro lado, a tecnologia da informação também merece reflexões importantes por parte de MARTIN (1993), principalmente por sua afirmação: “a maioria dos sistemas de computação desenvolvidos atualmente é composta de sistemas errados.”

Então, mais do que novos processos de produção ou sistemas a eles direcionados, precisa-se da reformulação dos processos administrativos, resultando na sobrevivência competitiva, conceito válido não só para grandes corporações industriais, mas também para organizações sem fins lucrativos.

Afinal, a globalização da economia gerou um cenário de escassez e de disputa por recursos, determinando que todas as organizações procurassem ser mais competitivas, entendendo o conceito de competitividade, particularmente para organizações que não visam lucro, como um novo patamar de desempenho das pessoas, voltado à evolução do processo de cidadania e capaz de moralizar e dar efetividade à cobrança, pela sociedade em geral, dos resultados por elas obtidos.

Portanto, a competência das organizações, principalmente daquelas ligadas ao ensino superior, está na gestão estratégica e ética do conhecimento, voltado à valorização humana, pela superação das suas próprias limitações e não na superação dos outros.

Adota-se, para este fim o conceito de ética de MORIN (1996), como o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto

De qualquer maneira, mais uma vez se faz presente a tecnologia da informação, fator decisivo para que a organização possa imprimir a velocidade necessária às suas ações no sentido de levar seus produtos ao mercado,

implementar novos serviços, responder às novas tendências, resolver problemas, eliminar desperdícios e realizar mudanças organizacionais eficazes.

Como o poder da tecnologia cresce de forma exponencial, a velocidade das mudanças também é cada vez mais acelerada, aumentando a diferença entre as boas organizações e as organizações retrógradas e estáticas.

Portanto, nada mais certo do que as mudanças constantes e as incertezas quanto ao futuro, e nada melhor do que a organização possuir pessoas orientadas para enfrentar estes desafios, pela modificação do papel dos seus gestores ou gerentes.

MARTIN (1993) dá importância a este aspecto, quando afirma:

"Para que as organizações sobrevivam em um mundo altamente dinâmico, a gerência precisa dar liberdade de criação aos funcionários. Esta é a única forma de ser rápido e receptivo aos novos mercados e questões globais".

"Porém, os trabalhadores do conhecimento, individualmente, não têm capacidade de realizar as tarefas complexas da empresa moderna, por isso formam-se grupos de trabalho, equipes de alto desempenho".

O novo gestor forma equipes autogeridas, funcionando como facilitadores e concentrando-se em fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na obtenção de resultados cada vez melhores e ainda gerenciando conflitos.

Quanto maior a velocidade das mudanças, em todos os aspectos, mais revolucionário será o desempenho da organização, tráfegando com

desenvoltura pela região das oportunidades, redirecionando suas posições com mais agilidade e presteza.

A proposta de redesenho de MARTIN (1993) para as organizações pode ser resumida em alguns itens principais como:

- a) estabelecer uma visão nítida da empresa no novo mundo empresarial;
- b) traduzir a visão estratégica na arquitetura mais adequada para a empresa;
- c) projetar a transição para a tecnologia e estabelecer um plano para a transição;
- d) determinar que áreas devem ser fechadas, vendidas ou separadas;
- e) determinar se devem se estabelecer novas unidades de negócios;
- f) estabelecer parcerias com outras empresas e;
- g) estabelecer uma infra-estrutura de conhecimentos que facilite o aprendizado empresarial em todos os níveis.

Pela análise dos mais variados autores, percebe-se uma convergência de opiniões em relação à necessidade de novos princípios e instrumentos para a gestão universitária, com ênfase para a tecnologia e para a valorização da participação do elemento humano, fundamental que é como causa e consequência de toda organização que existe.

Por outro lado, enfocando o aspecto ligado à Educação, particularmente à gestão de instituições de ensino superior, e entendendo a Universidade como

fórum privilegiado para a produção do conhecimento científico e sendo a PUC PR o universo delimitado para a presente dissertação, define-se o conceito básico de qual deve ser o papel de uma Instituição de Ensino Superior, a partir de DEMO (1991):

“Uma Instituição de Ensino Superior (IES) tem como inspiração básica de suas atividades a pesquisa, para poder cumprir sua função primeira de postar-se na vanguarda do desenvolvimento. Ensinar e fazer extensão não são iniciativas secundárias, mas carecem inspirar-se na pesquisa. O dia-a-dia de uma IES deveria marcar-se pela capacidade de alimentar e renovar produção científica própria. Sem isto, não vai além de ensinar a copiar. Apenas para ensinar a copiar – mesmo se isto pudesse de alguma forma justificar-se, não é mister uma IES.”

Diante das ansiedades da sociedade moderna em relação ao desenvolvimento tecnológico e científico, a Universidade toma para si a responsabilidade da busca de rápidas respostas que determinem o avanço da sociedade em direção aos seus mais altos desígnios, e para isto uma gestão eficaz e eficiente, ou seja, efetiva, deve caracterizá-la.

Ressalte-se a importância da pesquisa em todos os campos do saber, em especial no campo das Ciências Sociais Aplicadas, fundamentada em bons e coerentes programas, contribuindo não só para sua própria sobrevivência e manutenção como IES, mas também para ajudar a colocar outras organizações no patamar de modernidade que o momento atual exige.

Entende-se como fundamental a pesquisa e o papel das IES no que o próprio DEMO (1991) define como “temor que ciência tem servido com persistência às estratégias de dominação histórica.”

É, pois, fator de soberania, independência e autonomia que a Universidade preencha de todas as formas e em todas as áreas do conhecimento, especialmente no campo da administração, por meio da pesquisa permanente e geradoras de respostas, as lacunas existentes neste campo do saber, gerando soluções aos problemas que surgem.

Mas como e porquê na universidade este projeto acomoda-se com maior conveniência tem seu amparo em NOVAES (1992), bem como a crítica ao processo atual: “É na Universidade, fórum permanente de debate intelectual e de desenvolvimento cultural, que o conhecimento deve ser abordado com a preocupação de uma produção de saber inovador e criativo.

“Portanto, é preciso expor a academia ao saber prático da vida, levando-a a conviver com ele, valorizando-o e respeitando-o, sendo importante descobrir a lógica da prática que tem que reconhecer a contradição e a ambiguidade, tomando mais a pesquisa como referencial de uma lógica de juízos de valor”.

Deve-se, então, recorrer à prática, ou seja, à leitura das tendências a que se submetem os diversos ramos da atividade econômica quanto aos modelos de gestão e deles emprestar o que há de bom, incorporando-os e inovando para a gestão universitária.

Colocada desta forma, a atuação da IES não se limita a ela própria enquanto detentora do saber, mas também em sua capacidade de pesquisar, agir e transformar a realidade.

Assim, deve a IES não só buscar na realidade as formas de gestão e incorporá-las às suas peculiaridades, bem como incrementá-las em conteúdo,

de forma a devolver à sociedade modelos ainda mais aprimorados, realçados pela prática e pelo conhecimento acadêmico renovado pela pesquisa.

Tendo como objetivo maior o processo interativo e circular com a realidade, não se pode esquecer sua responsabilidade social, fazendo com que o resultado de suas ações seja validado não só pelo amparo teórico, mas também por sua isenção ideológica, permanecendo fiel apenas e tão somente à produção da ciência que possa melhorar o ser humano em todas as suas dimensões.

Mantidas a autonomia da Universidade e a fidelidade a seus propósitos e objetivos que, em síntese, resumem-se a suas funções de postar-se na vanguarda do conhecimento e de determinar o avanço da sociedade em direção aos altos desígnios para os quais foi determinada pela natureza, por certo o resultado desta interação entre os modelos de gestão presentes na realidade e as tendências que levam a novos princípios e instrumentos para uma gestão universitária mais efetiva, fundamentados na pesquisa, trará benefícios à sociedade e às suas organizações.

Sintetizando, em PAVIANI: "Cabe à escola ver, ouvir, perceber o que fazem e o que pensam, identificar os ideais e os valores da população, diagnosticar os problemas e as condições de vida. Só posteriormente cabe à escola realizar um trabalho de assessoramento, pôr-lhe à disposição os conhecimentos e técnicas desenvolvidos até hoje".

Vale a pena destacar, do documento intitulado “Conferência Mundial sobre Educação Superior no Século XXI”, em sua declaração de 17 artigos, sobre missões e funções da universidade:

Artigo 1º - A missão de educar, formar e realizar pesquisas.

Artigo 2º - Função ética, autonomia, responsabilidade e função preventiva.

Artigo 3º - Igualdade de acesso.

Artigo 4º - Fortalecimento da participação e promoção do acesso das mulheres.

Artigo 5º - Promoção do saber mediante a pesquisa na ciência, na arte, e nas ciências humanas e a divulgação de seus resultados.

Artigo 6º - Orientação de longo prazo baseada na relevância da educação superior.

Artigo 7º - Reforçar a cooperação com o mundo do trabalho, analisar e prevenir as necessidades da sociedade.

Artigo 8º - Diversificação como forma de ampliar a igualdade de oportunidades.

Artigo 9º - Aproximações educacionais inovadoras: pensamento crítico e criatividade.

Artigo 10º - Pessoal de educação superior e estudantes como agentes principais.

Artigo 11º - Avaliação da qualidade.

Artigo 12º - O potencial e o desafio da tecnologia.

Artigo 13º - Reforçar a gestão e o financiamento da educação superior.

Artigo 14º - O financiamento da educação superior como serviço público.

Artigo 15º - Compartilhar conhecimentos teóricos e práticos entre países e continentes.

Artigo 16º - Da “perda de quadros” ao “ganho de talentos” científicos.

Artigo 17º - Parcerias e alianças.

Por ser polêmico e complexo, não se esgota facilmente a conceituação da finalidade de uma instituição de ensino superior, especialmente no campo da administração, mas destaque-se a necessidade da interatividade entre a realidade das organizações não acadêmicas e a pesquisa, via universitária, para a produção de novos conhecimentos neste campo do saber que atendam não só as suas próprias necessidades mas que possam atender às demandas de todas as organizações neste aspecto.

O enfoque a ser defendido, é o da Universidade servidora da sociedade, e a avaliação da sua qualidade pelo critério da sintonia social, ou seja, “sua ação será tanto melhor quanto mais direta e rápida for a resposta institucional aos estímulos sociais” (JULIATTO, 1998).

Por todos os aspectos abordados e pelo que apresentam os autores, tanto no campo da epistemologia quanto da ciência aplicada à administração,

pode-se afirmar, dentro das atuais tendências, que qualquer princípio de gestão a ser proposto deverá considerar algumas premissas básicas e indispensáveis: a preocupação com a eficiência e a eficácia; a valorização do ser humano, qualificado e integrado aos objetivos organizacionais; um planejamento estratégico com missão bem definida; e uma estrutura organizacional ágil, enxuta, multidisciplinar e integrada a toda a organização.

2. ESTADO DO PARANÁ: CENÁRIO DE MUDANÇAS (DESEMPENHO E PERSPECTIVAS)

2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A PUC PR possui uma vinculação muito forte com a comunidade paranaense, tanto por suas características de uma instituição comunitária, quanto às peculiaridades de uma universidade com diversos centros universitários como, por exemplo, o Centro de Ciências Sociais Aplicadas, sempre mais voltado ao mercado e sintonizado com os anseios da comunidade empresarial.

Portanto, as alterações no cenário e na conjuntura econômica estadual afetam as estratégias de ação da instituição ao longo do tempo, devendo, a bem da coerência de qualquer proposição quanto a princípios e instrumentos de gestão que possam, inclusive levar a uma reestruturação organizacional, haver uma detalhada análise das perspectivas para a economia em geral e particularmente para a economia paranaense.

Cabe, antes, uma rápida reflexão que conduz a este novo cenário, e que está ligada à questão da globalização e seus efeitos no mundo, no Brasil e por consequência no Paraná.

Qualquer análise, nos dias atuais, pressupõe o estabelecimento de uma dinâmica de relações: do modelo de gestão, do perfil profissional, do estágio da economia local, enfim de tudo que se relacione a esta época complexa cuja tônica é a mudança.

A globalização não mais representa uma palavra sem significado, mas ocupa cada vez mais espaços, assumindo um sentido de modernidade quase de assimilação automático.

Não se pode ignorá-la, enquanto razão principal dos cenários que se avizinham ao Paraná e que merecerão análise mais particular adiante.

Em primeiro lugar, dois aspectos destacam-se: o primeiro, associado à modernização, de caráter positivo e que determina a busca de diversos países pelo que é adequado a seu povo, nos novos tempos e; o segundo, associado a um sentido por vezes mágico, de transformação imediata, sem vínculos com o passado, com a história e a cultura, de caráter negativo, pois que de caráter inexorável e sem possibilidade de intervenção.

“A globalização nada mais é do que um processo da metalurgia da história que ainda se encontra na forja, não é uma obra acabada” (Fernandez, 1997).

Desde o ciclo das grandes navegações até a revolução industrial, percebem-se as tentativas de uma economia mais globalizada, que apresentou um grande avanço com o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, que permitiu a rapidez de trânsito de capitais.

Outros aspectos também estão envolvidos, além dos econômico-financeiros, como, por exemplo, a questão cultural, com a exibição simultânea de filmes no mundo todo, a Internet com o rápido acesso às mais variadas informações, etc, e com destaque ao agigantamento do comércio, um dos principais tópicos da globalização.

Os países em desenvolvimento, como o Brasil, apresentam cenários contrastantes de progresso e atraso, riqueza e pobreza, evidenciando uma complexidade que determina certas escolhas entre a competitividade (no sentido de inserir-se rapidamente no modelo econômico mundial vigente) e a superação das demandas sociais de seu povo.

O país precisa de empresas e produtos com padrões internacionais de qualidade e preços competitivos o que determina uma necessidade de reorganização para as empresas brasileiras, diminuindo custos e melhorando a mão-de-obra.

Por fim, não se pode esquecer a mais nefasta consequência de todo esse processo mundial, que é o desemprego, já em discussão nos países mais desenvolvidos, e que acena um novo conceito, o da empregabilidade, que nada mais é do que a capacidade individual de se manter empregado, fruto de uma qualificação cada vez maior.

2.2. DESEMPENHO DA ECONOMIA DO ESTADO DO PARANÁ EM 1996 E CENÁRIOS

Alguns pontos merecem destaque no cenário de megatendências que caracterizam o momento mundial atual e que interferem na tentativa de se estabelecer uma base futura para a economia paranaense.

Para isto são necessários a formulação e o detalhamento dos rumos opcionais da economia e da sociedade paranaense.

Contrariando as análises de natureza econométrica, tradicionalmente utilizadas, optou-se pela análise de cenários, fundamentados em opiniões de especialistas de diferentes tendências e de fatos com potencial de intervenção no ambiente sócio-econômico analisado.

Entende-se por análise de cenários a consolidação de opiniões de especialistas a respeito de tendências macro-econômicas que possam afetar as relações sociais e econômicas vigentes e vindouras de um determinado contexto sócio-econômico pré-determinado.

Para o Estado do Paraná, este tipo de análise vem sendo feita desde 1986, mediante a participação de dois órgãos estaduais, o IPARDES e o extinto BADEP (Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná), sendo que o primeiro vem mantendo o trabalho atualizado e seu resultado servirá de base para as informações que se seguem.

As estatísticas referentes ao ano de 1996, sobre o comportamento da economia paranaense, refletem uma recessão no primeiro semestre e uma tentativa de recuperação no segundo semestre.

A política de estabilização monetária teve seus efeitos no aumento dos juros reais e na manutenção das taxas cambiais, incrementando sobremaneira a inadimplência de consumidores, a insolvência de empresas e seus reflexos no desemprego seja conjuntural ou estrutural.

A economia caracterizou-se por um ambiente negativo, com queda na produção física, no período de janeiro a junho de 3,06%, em relação a igual período do ano anterior.

Deve-se destacar que os setores fortemente dependentes da agricultura, como metalurgia e mecânica, particularmente máquinas e implementos agrícolas, tiveram um grande prejuízo, em razão da diminuição da oferta de crédito e da garantia de preços mínimos, por parte do Governo Federal, a partir de 1995. Este fato é importante pela natureza predominantemente agrícola da economia paranaense e que se ressentiu deste tipo de comportamento.

A Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), por meio de pesquisa realizada, verificou uma redução de cerca de 20% na receita bruta da agricultura brasileira, só nos dois primeiros anos do Plano Real. Isto deveu-se ao fato de que houve um crescimento médio na ordem de 42% nos preços dos insumos, contra um crescimento médio de cerca de 18% apenas, para os preços dos produtos, recebidos pelo produtor.

Houve, ainda, uma redução de 60% na venda de máquinas agrícolas, comparando-se o primeiro semestre de 1996 em relação ao mesmo período de 1995, segundo dados da Associação Nacional das Montadoras de Veículos e de Equipamentos Agrícolas e Automotrizes.

Outros setores também foram afetados, como o de Material Elétrico e Material de Transporte com acentuada queda na produção, devido à queda no consumo (pelas restrições creditícias, compressão dos salários e aumento nos índices de inadimplência) e à diminuição do volume de investimentos feitos pelo setor público, além do menor ritmo de crescimento das exportações, ditado pela defasagem cambial.

Praticamente no segundo trimestre de 1996 começa uma discreta recuperação na economia paranaense, acompanhando a discreta recuperação na economia nacional, pelas mudanças impostas na política econômica, como por exemplo aumento nos prazos de financiamento nas vendas à prazo.

Nos principais segmentos da indústria paranaense, ou seja mecânica, madeira, mobiliário, química, produtos de matéria plástica, alimentos e fumo, percebeu-se um aumento na produção física e no faturamento das empresas. Importante empresa no ramo de cigarros promoveu o início de um programa de investimentos da ordem de US\$ 100 milhões, voltado basicamente ao mercado externo.

A indústria de alimentos encontrava-se no início do processo de industrialização da safra agrícola, com preços internos e externos com

tendência de alta. Quanto à área das indústrias químicas, destaque-se a safra recorde de cana-de-açúcar e seus efeitos no complexo alcooleiro.

A elevação dos preços agrícolas trouxe junto o aumento da renda rural, ajudada pela quebra da safra americana e à menor oferta interna, especialmente do milho.

A soja, outro importante item na produção agrícola paranaense apresentou ganhos de produtividade e as vendas externas cresceram 56,8% em 1996 em relação a 1995, com pico de safra em abril e maio.

Entretanto, a descapitalização dos produtores agrícolas, os elevados juros, a instabilidade das cotações dos produtos primários no mercado internacional e a concorrência de importações subsidiadas, não permitiram que o resultado satisfatório da safra repercutisse em outros segmentos.

Segundo o Departamento de Economia Rural da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, o valor bruto da produção agropecuária paranaense em 1996 foi de US\$ 5,8 bilhões contra US\$ 5,2 bilhões em 1995, gerando um acréscimo de 11,5%.

Levantamento da FAEP (Federação da Agricultura do Estado do Paraná) aponta que somente 7% dos produtores rurais, 31 mil de um total de 460 mil, responsáveis por cerca de 30% da produção setorial, conseguiram realizar operações financeiras de alongamento de seus débitos.

De certa forma, a agricultura paranaense, com reflexo em toda a economia do Estado, vem passando por períodos de instabilidade,

caracterizando a situação crítica na economia, preponderantemente no interior do Estado, com diversas empresas encerrando suas atividades.

Por outro lado, a maior eficiência do aparelho arrecadador do Estado delineou, no ano de 1996, uma curva ascendente na arrecadação do ICMS (Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços), mediante rigoroso combate à sonegação e evasão fiscal, chegando atingir valores de mais de R\$ 181.000.000,00 em janeiro, contra R\$ 156.791.000,00 em janeiro de 1995.

De um modo geral, embora com um segundo semestre mais favorável, o ano de 1996 apresentou um processo bastante tímido de recuperação econômica, mais pelo afrouxamento da política creditícia do Governo Federal, pelos estímulos à agricultura e às exportações e limitações nos subsídios à importação do que pelo aumento natural da atividade econômica.

Em compensação, esta pequena recuperação também não foi suficiente para compensar os efeitos do aumento do desemprego estrutural, causado pela substituição tecnológica e pelos diversos processos de reengenharia e reestruturação na área empresarial, em que pese o otimismo causado pelo afluxo de inúmeras empresas ao Estado do Paraná, decorrente da política estadual de incentivo à atração de indústrias que resultou na instalação de diversas empresas de grande porte como Renault, Chrysler, Volkswagen, Skoda, entre outras, principalmente na região metropolitana de Curitiba, objeto principal desta análise.

Porém, estes fatos não diminuem a dependência estadual no resultado agrícola e alguns pontos devem ser destacados para que a economia do Paraná, neste particular, encontre condições de melhor desempenho.

Por exemplo, o retorno financeiro de longo prazo depende de diversos instrumentos de incentivo ao investimento na produção e produtividade agrícola como: revisão da política cambial, redução das tarifas e custos portuários, novas alternativas de comercialização, revisão na política predatória de subsídios à importação, revisão na política fiscal, etc.

Considere-se, ainda que, do ponto de vista estrutural, são reduzidas as chances de haver uma significativa retomada no consumo em geral, que possa alavancar os atuais níveis de produção.

Os principais fatores que arrastam pelo ano de 1997 esta tendência são os elevados índices de inadimplência, a queda da massa salarial, o aumento do índice de desemprego, a menor oferta de crédito e seus elevados custos e a conscientização da população em geral quanto aos riscos do consumo desenfreado em relação ao equilíbrio do orçamento doméstico, revelando a necessidade de medidas urgentes para a universidade, já que a "academia não é exceção à regra, quando se trata de fazer avançar o conhecimento humano e de formar profissionais qualificados para o serviço à sociedade (Juliatto, 1998).

2.3. O ANO DE 1997 E PERSPECTIVAS PARA O DESEMPENHO ECONÔMICO DO ESTADO DO PARANÁ

Do ponto de vista nacional, apesar das barreiras estruturais caracterizadas basicamente pelo baixo índice de inversões e investimentos e a falta de uma reforma tributária e fiscal, acrescidas às crises constantes nas Bolsas de Valores pelo mundo inteiro, a estabilidade da moeda e o Programa "Brasil em Ação", do Governo Federal, garantiram o andamento de alguns projetos significativos, orçados em cerca de R\$ 50 bilhões.

Há ainda certa vulnerabilidade nas contas externas, causada pela intransigência dos técnicos do Governo em promover um ajuste cambial, de certa forma temeroso, pelos reflexos que trariam aos índices de inflação nacional.

Passada a crise internacional das Bolsas de Valores, é conveniente que o país retome suas intenções de investimento em áreas de infra-estrutura tais como energia elétrica e nuclear, transportes (rodoviário, ferroviário, fluvial, marítimo e aéreo), portuária, telecomunicações, saneamento básico, tecnologia, etc.

Há a previsão de investimentos da ordem de US\$ 145 bilhões nestas áreas, segundo dados da imprensa, tanto por parte de agentes governamentais quanto pela iniciativa privada.

Paira, ainda, a sombra do efeito das diversas crises monetárias que vêm devastando a economia de alguns países, principalmente asiáticos, como Coréia, Indonésia e outros e que obriga as autoridades monetárias nacionais a manterem uma política de juros elevados e de estabilidade cambial.

Apesar da série de contratempos e a predominância de um clima de incertezas, implicando numa vagarosa retomada do processo de desenvolvimento, acrescidos da lentidão no processo das necessárias reformas constitucionais (administrativa, previdenciária, fiscal, etc.), as perspectivas podem ser relativamente otimistas.

O Governo Federal apresenta redução dos gastos correntes, combate efetivo à sonegação e evasão fiscal, tendência de redução nas taxas de juros para o longo prazo, fatores indispensáveis para a estabilidade monetária permanente e a retomada do processo de desenvolvimento econômico com seus reflexos na área social, na criação de empregos e nas relações entre a comunidade empresarial e seus parceiros institucionais, entre eles a Universidade.

Em relação ao Paraná, dados elaborados pelo IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social), indicam um ritmo de desenvolvimento para o Estado do Paraná bastante superior ao ritmo projetado para o Brasil nos próximos anos, pelo aumento no processo de industrialização e conseqüente expansão na capacidade produtiva, renovação das linhas de produtos e ganhos de produtividade.

Destacam-se para a ocorrência deste fato alguns fatores relevantes como o programa de atração de investimentos, a exploração da vocação agroindustrial, os investimentos em infra-estrutura e no campo da Ciência e Tecnologia.

Quanto à industrialização, esta decorre também do prolongamento natural do pólo industrial brasileiro, da região Sudeste para outras regiões, também equipadas com os necessários investimentos em transportes, comunicação, energia, mão-de-obra, etc.

No caso paranaense destacam-se, além das indústrias automotivas, alardeadas via imprensa, indústrias do ramo da tecelagem, bastante importantes e afinadas com o perfil da economia paranaense.

Este desvio do tradicional eixo Rio-São Paulo abre as portas para o Paraná, por sua localização e por suas condições infra-estruturais.

A este fato somam-se as perspectivas de recuperação da economia brasileira - superadas as crises das Bolsas de Valores - , possibilitando expansão nos níveis de renda e emprego, a maior produtividade da atividade industrial, maior rentabilidade dos ativos ligados à produção, eminentemente nas regiões ligadas às atividades primárias e agroindustriais.

Quanto às questões ligadas à infra-estrutura, destacam-se, segundo estudo do IPARDES, anteriormente mencionado, a execução de um conjunto de grandes projetos, muitos já parcialmente executados, incluindo:

- a) instalação e modernização dos equipamentos urbanos;

b) duplicação, reparação e manutenção do eixo viário do Anel de Integração (formado pelo polígono Ponta Grossa - Londrina - Maringá - Cascavel - Guarapuava - Ponta Grossa). Para tanto já estão qualificados 20 consórcios, constituídos por 55 empresas, que disputam a concessão desse corredor rodoviário, com investimentos de R\$ 1,6 bilhões;

c) modernização portuária, dado que Paranaguá conforma, atualmente, um ponto de estrangulamento ao escoamento da produção, em face das dificuldades operacionais e dos elevados custos. Suas tarifas atingem cerca de US\$ 25,00 a tonelada, contra média internacional entre US\$ 2,00 e US\$ 7,00 a tonelada, sendo US\$ 6,00 a tonelada na Argentina;

d) internacionalização do Aeroporto Afonso Pena, localizado no município de São José dos Pinhais.

e) duplicação das rodovias BR-101, BR-116 e BR-376;

f) retomada da construção de duas pontes sobre o Rio Paraná, incorporando ao corredor de exportação o potencial agrícola de Mato Grosso do Sul e do Paraguai, possibilitando um maior fluxo de produção daquelas regiões em direção ao porto de Paranaguá, alternativamente ao transporte via rio Tietê (SP) até Santos. A primeira ponte conecta Guaíra (PR) a Mundo Novo (MS) pela BR-163 e a segunda liga Icaraíma (PR) a Naviraí (MS) pela BR-487. As duas obras, de responsabilidade do Governo Federal, foram interrompidas em 1988 e 1990, respectivamente, por escassez de recursos, devendo

absorver dotações da ordem de quase R\$ 30 milhões cada, provenientes do Tesouro Estadual.

g) implantação da rede de fibras óticas e aprimoramento e expansão da telefonia celular; e

h) ampliação da oferta, distribuição e transmissão de energia elétrica.

A viabilidade financeira para estes investimentos todos resulta de aporte de recursos internacionais e federais, com a contrapartida estadual viabilizada pela venda de ações ordinárias e preferenciais das estatais, obedecendo a um programa de privatização, quando necessário, ou sem perda de controle acionário, quando possível e de interesse do Estado.

Destaque-se ainda, a importância da participação da iniciativa privada, quer na forma de parcerias diretas, arrendamentos e concessões, facilitando a utilização de recursos, tão escassos atualmente, para programas governamentais de alcance social.

Recorrendo ainda ao mencionado estudo do IPARDES o cumprimento destas metas pode:

a) consolidar a condição do Paraná como centro econômico do Mercosul, ou de principal articulação geográfica entre os grandes mercados consumidores e provedores brasileiros e as áreas de consumo dos países membros;

b) incrementar o cacife político dos representantes paranaenses na negociação de recursos federais e internacionais para o custeio de programas prioritários, principalmente na área social;

c) ensejar a maximização dos atrativos locacionais do Paraná para a implantação de negócios com pronunciados efeitos multiplicadores, engrossando a apreciável carteira de investimentos privados para os próximos anos no Paraná, superior a US\$ 2,5 bilhões. Tais projetos serão capazes de induzir alterações no perfil econômico estadual, reduzindo sua faceta agroindustrial e sua conseqüente vulnerabilidade diante do trinômio clima, cotações internacionais e política agrícola.

Outro ponto a ser destacado é concernente ao fortalecimento da condição do Estado como fabricante de alimentos, minimizando a sua peculiar situação de fornecedor de insumos primários ou, no máximo semi-elaborados.

Para efeito desta verticalização da atividade econômica, o Paraná conta, particularmente, com um bem estruturado setor de cooperativas agrícolas, que por certo deterão um papel importante quanto a eficiente alocação de recursos nesta integração.

A título de ilustração, as cerca de 20 cooperativas que atuam na área de frangos, suínos, trigo, malte, açúcar, fiação e tecelagem, por meio de uma estratégia de parcerias, da utilização em comum de capacidades ociosas e outros recursos institucionais, prevêm investimentos que somam R\$ 467 milhões para os próximos anos.

Por último, quanto à questão da Ciência e Tecnologia, seguindo a política de aproveitamento das vocações regionais, o estudo do IPARDES destaca alguns casos:

a) o Parque Tecnológico Agroindustrial em Cascavel, buscando o desenvolvimento de pesquisas e difusão de técnicas para a industrialização de produtos primários;

b) as tentativas de introdução da mecanização em colheitas absorvedoras de mão-de-obra, como o algodão, por parte de algumas cooperativas;

c) a instalação do Centro de Melhoramento Genético de Suínos pela Associação Paranaense de Suinocultores na Região Oeste;

d) as pesquisas do IAPAR (Instituto Agrônomo do Paraná) nas áreas de: prevenção e controle do cancro cítrico, viabilizando retorno da cultura em dimensão industrial no noroeste do Estado; formação de mudas e manejo da seringueira, também no noroeste; sistema de preparo e manejo conservacionista dos solos, plantio direto e controle da erosão; elaboração de cartas climáticas; avaliação do potencial do uso agrícola das áreas de várzeas; recomendações técnicas para a cultura do trigo; tipificação e caracterização dos produtores rurais; avaliação da qualidade dos calcários comercializados no Estado, etc.;

e) os testes realizados durante cinco anos pelo Centro Nacional de Pesquisa de Soja da Embrapa, sediado em Londrina, visando elevar a

produtividade da soja a partir do emprego de sementes de cobalto e molibdênio;

f) o projeto da Usina do Xisto em São Mateus do Sul, visando a maximização do aproveitamento dos elementos derivados do xisto;

g) o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), consolidando o acordo de cooperação técnica Brasil - Japão e apoiando o setor privado na área de tecnologia de processos e produtos;

h) o Instituto Tecnológico do Paraná (TECPAR), particularmente com a experiência de incubadora industrial;

i) o Laboratório Central da Copel (Companhia Paranaense de Energia), dedicado à pesquisa e desenvolvimento na área da energia elétrica;

j) o Parque de *Software*, na Cidade Industrial de Curitiba, iniciativa da prefeitura e empresários, objetivando atrair unidades na área de informática, especificamente na de tecnologia de programas; e

k) a regulamentação do artigo 205 da Constituição Estadual, que prevê a destinação de 2% do orçamento ao fomento da pesquisa científica e tecnológica no Estado.

Iniciativas deste tipo ocorrem também no âmbito privado, particularmente nas faculdades e universidades, citando como exemplo os diversos convênios firmados entre a PUC PR e a empresa Equitel, na área da tecnologia da informação.

Por todos os aspectos analisados é que se prevê um crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) paranaense superior ao nacional para a próxima década.

Para a primeira metade da década, espera-se um crescimento mais moderado, fruto ainda das incertezas econômicas de âmbito nacional e internacional e da lentidão do processo de reformas constitucionais, necessárias ao ajuste dos Estados à modernidade administrativa, política, econômica e social.

Porém, a segunda metade da década 1997/2007, já a partir de 2001, decorrem da maturidade que o Estado do Paraná já terá adquirido, por certo, como decorrência dos investimentos em infra-estrutura e seus reflexos no aparelho produtivo da economia paranaense, mais moderno, integrado, verticalizado e menos concentrado em atividades primárias e agroindustriais, basicamente.

Só os investimentos privados, principalmente na área metal- mecânica, com a chegada das montadoras de automóveis e assemelhados, correspondem, no triênio 1996/98 a mais do que o dobro das disponibilidades destinadas à expansão e à modernização agroindustrial.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CENÁRIO ECONÔMICO E SEUS REFLEXOS NA ECONOMIA PARANAENSE

De acordo com a análise reportada, fundamentada em estudos técnicos elaborados pela equipe técnica do IPARDES, a estrutura econômica do Estado do Paraná, basicamente agrícola até os dias de hoje, começará a mudar o seu perfil, dirigido mais para atividades de produção com maior capacidade de geração de renda e de auferimento de lucros, com aumento de eficiência e produtividade.

Mesmo com a diversificação industrial, o segmento agroindustrial terá significativo avanço, em áreas como as da industrialização da carne, da fabricação de rações e outras que contribuirão para a fixação da mão-de-obra rural, o desenvolvimento de uma mão-de-obra industrial mais qualificada, a redução da migração interna e a melhoria nas condições sociais da população paranaense.

Pelo que foi analisado, sob a ótica realista e não otimista ou pessimista, a busca da sociedade em geral e, particularmente da comunidade empresarial, por novos parceiros que atendam a todas as novas demandas nas mais variadas áreas do conhecimento humano, apresenta-se como uma oportunidade única para a Universidade, através de seus mais variados campos do conhecimento.

Neste particular, a de ser a superação entre um passado de reprodução de um conhecimento velho, sem utilidade prática e sem ambições de modernidade para um "Novo Tempo", da ação universitária transformadora e afinada com os anseios da sociedade industrial emergente.

E neste sentido, só a Universidade e, principalmente uma Universidade Católica, por seus aspectos intrínsecos de valorização humana, é capaz de elevar a sociedade ao padrão necessário de desenvolvimento econômico, mas pela utilização ética do conhecimento humano mais moderno e voltado à valorização da empresa e do povo paranaense.

2.5. APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - SEDE DO CAMPUS II (CCSA E CCAA)

Por sua relevância para o presente estudo, tanto por ser sede do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da PUC PR, como pela criação de um distrito industrial que vem abrigando um grande número de empreendimentos de elevada monta, resultado de sua vocação e da determinação do Governo Estadual como política de desenvolvimento, são apresentados resumidamente alguns dados sócio-econômicos de São José dos Pinhais, com a finalidade de dar uma rápida visão de suas características, seu porte e potencialidades.

a) Histórico

Foi elevado à categoria de freguesia em 1775; a nível de vila e município pela lei provincial nº 10 de 16/06/1852 e a nível de cidade, pela lei provincial nº 259 de 27/12/1897; passou a sede de comarca pela lei nº 474 de 05/04/1877; instalado em 08/01/1853 e tem como padroeiro São José (19/03).

b) Divisão Administrativa

São José dos Pinhais possui os seguintes distritos administrativos: São José dos Pinhais, Borda do Campo de São Sebastião, Cachoeira de São José, Campo Largo da Roseira, Colônia Murici, São Marcos e Marcelino. Faz divisa com Curitiba, Fazenda Rio Grande, Guaratuba, Mandirituba, Morretes, Pinhais, Piraquara e Tijucas do Sul. A sede municipal dista 15 km da Capital do Estado.

Fonte: IBGE

c) Dados Agropecuários

O município possui 2037 estabelecimentos agropecuários totalizando 36.921 hectares, 90% dos quais de proprietários, cabendo os demais 10% a arrendatários, ocupantes e parceiros. Quanto à utilização da terra, destacam-se as matas e florestas naturais (10.690 há), as lavouras temporárias (10.142 há), as pastagens naturais (7.090) e em menor escala as lavouras permanentes, as pastagens plantadas, as matas e florestas plantadas e as terras produtivas não utilizadas. Os imóveis rurais, num total de 5.291 são na maioria (80%) minifúndios e produzem principalmente hortifrutigranjeiros como alho, amendoim, arroz, batata-doce, batata-inglesa, caqui, cebola, cevada, feijão, fumo, laranja, limão, mandioca, milho, pêra, pêssego, tangerina, tomate trigo e

uva; e ainda atividades pecuárias como bovinos, eqüinos, galinhas, ovinos e suínos, num efetivo de mais de 425.000 animais. Fonte: IBGE e INCRA

d) Dados financeiros

As receitas municipais (correntes e de capital) somaram, ano base 1994, um total de R\$ 16.740.697,00; as receitas estaduais (geral de arrecadação, orçamentária e diversas de terceiros) ultrapassaram os R\$ 65.000.000,00, ano base 1995, com destaque para o ICMS, de R\$ 22.685.122,09, colocando o município de São José dos Pinhais como um dos mais importantes do Estado. Destaque-se que do total do ICMS arrecadado, cerca de R\$ 13.000.000,00 provém da atividade industrial, principalmente Perfumes, Sabonetes e Velas, Produtos Alimentares e Matérias Plásticas. Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda e Tribunal de Contas.

e) Dados Demográficos

Segundo o Censo Demográfico de 1991, São José dos Pinhais possui uma população de 128.170 habitantes e uma população projetada para 1995 de 153.550 habitantes devendo alcançar 190.960 habitantes até o ano 2.000.

f) O Distrito Industrial de São José dos Pinhais

Principal fator de mudança nos aspectos sócio-econômicos do município, a criação do Distrito Industrial e a chegada de uma série de novas indústrias justificam que se exponham algumas características deste importante investimento municipal e estadual.

O distrito abrange uma área de aproximadamente 5.500.000,00 metros quadrados, localizados estrategicamente em relação ao mercado consumidor local, nacional e dos demais países integrantes do Mercosul, tanto em termos geográficos como de rotas de transporte.

Em âmbito mais restrito, encontra-se perfeitamente integrado ao chamado cinturão industrial da Região Metropolitana, consolidado pela CIC (Cidade Industrial de Curitiba), pela CIAR (Cidade Industrial de Araucária), pelo eixo industrial Araucária - Campo Largo, culminando no Distrito Industrial do Itaqui e o Setor Industrial da Fazenda Rio Grande, também em formação.

Localiza-se, em escala local, ao longo da Avenida Rui Barbosa e BR-376.

Colabora para seu rápido crescimento o fato de que a Região Metropolitana de Curitiba apresenta o mais importante entroncamento rodoviário da região sul do Brasil, com as rodovias BR-277, BR-116, BR-376 e BR-476, que ligam a região ao Porto de Paranaguá, interior do Estado, Santa Catarina, São Paulo, Paraguai e Argentina.

Encontra-se em fase de implantação, ainda, o denominado Anel de Integração, que prevê investimentos de conservação e duplicação em diversos trechos rodoviários do Estado visando a consolidação de um anel multimodal de integração, facilitando o acesso da produção ao Porto de Paranaguá, ao Mercosul e ao Aeroporto Internacional Afonso Pena, localizado em São José dos Pinhais.

Com rígido controle por parte das autoridades, o Distrito Industrial oferece lotes a partir de 5.000,00 metros quadrados com grande facilidade de acesso, sistema e rede de abastecimento de água, rede de coleta e tratamento de esgotos e drenagem, acesso ferroviário, rede de abastecimento de energia elétrica, sistema de abastecimento de gás natural, sistema público de transporte coletivo de passageiros integrado à rede Metropolitana de transporte coletivo e um sistema de equipamentos públicos urbanos para recreação e assistência social.

Os dados históricos do desempenho econômico do Estado e as projeções favoráveis quanto a seu desempenho futuro, reforçadas por uma política governamental voltada à criação de uma infra-estrutura adequada a este avanço célere não só justificam como exigem um posicionamento à altura deste cenário que se descortina, para a PUC PR.

Deste exame do comportamento das principais variáveis macroeconômicas, mesmo com as recentes alterações em função de diversos outros fatores, como a crise das bolsas de valores do mercado asiático, decorrente da instabilidade internacional quanto à segurança de investimentos nestes mercados, percebe-se um comportamento diferenciado para a economia paranaense.

Este comportamento descortina um processo praticamente irreversível quanto às mudanças no perfil das atividades econômicas do Estado do Paraná, tanto pela construção de uma nova infra-estrutura quanto pelos investimentos na área industrial já realizados, cujos resultados já se fazem sentir.

Assim, pela série de medidas adotadas pelo governo estadual, com reflexos imediatos nas atividades empresariais e também no perfil da mão-de-obra a ser requisitada, as demandas quanto ao ensino superior crescem e têm sua natureza alterada, surgindo a urgência de uma nova leitura por parte da PUC PR ou de qualquer instituição de ensino superior voltada a atender às novas necessidades do mercado.

Desta forma surge, também, a necessidade da definição de novos parâmetros organizacionais, que venham de encontro a uma nova realidade sócio-econômica no Estado do Paraná, que passa a possuir um caráter mais industrializado, mais integrado e provavelmente tornando-se centro econômico e financeiro de inúmeras atividades ligadas ao Mercosul.

Enfim, assim como a transformação da realidade delineia novos comportamentos para a economia, também a organização acadêmica passa a sentir seus efeitos, devendo demonstrar a suficiente capacidade de adaptação ao mundo exterior, expandindo sua visão para além das portas do mundo acadêmico.

A inexorável marcha rumo à globalização, bem como a integração da economia brasileira e particularmente da economia paranaense neste contexto representam um desafio não só para as autoridades e para a sociedade, mas principalmente para organizações compromissadas com o desenvolvimento e com um futuro melhor para todos, como são as instituições universitárias, que devem procurar modelos gerenciais, de arquitetura organizacional e de gestão que as tornem aptas e capazes de fazerem frente às novas demandas, sob

pena de tornarem-se ineficientes, ineficazes, não efetivas e mesmo irrelevantes na percepção do conjunto da sociedade.

3. ANÁLISE INSTITUCIONAL DA PUC PR

3.1. APRESENTAÇÃO

A escolha da PUC PR como instituição de ensino superior a ser estudada deve-se a algumas de suas características fundamentais, a partir da interpretação de dados específicos desta instituição e de outras, semelhantes, destacando, do ponto de vista estratégico, alguns pontos fortes e fracos, bem como possíveis cenários referentes a seu posicionamento no futuro.

Os dados referem-se ao ano de 1996, disponíveis em publicações da própria instituição, atualizados, quando possível para 1997.

3.2. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INSTITUIÇÃO

A PUC PR, por ser uma Universidade criada e mantida pela Igreja Católica, atualmente por meio da Congregação Marista, apresenta algumas características especiais, que repercutem em suas ações.

É grande a participação da Igreja Católica na história das Universidades, e é bom ressaltar que, primeiramente, a Igreja considera o conceito de universidade para depois adjetivar-lhe, católica.

Assim, uma Universidade dita Católica, primeiro cumpre suas funções básicas ligadas ao conhecimento, mas agindo sempre inspirada nos princípios do cristianismo e orientada pela Igreja, fato que, no caso da PUC PR foi reconhecido pela Santa Sé, que lhe outorgou o título de Pontifícia.

Após esta introdução preliminar, justifica-se uma interpretação do nome do estabelecimento, a saber:

Pontifícia: Por ser reconhecida pela Santa Sé como uma instituição de ensino que atende os preceitos de seriedade e de maturidade didático - pedagógicas por esta requisitados, bem como fidelidade à Igreja.

Universidade: Por estender as suas funções de ensino, de pesquisa e de extensão a todas as áreas do conhecimento humano.

Católica: Por ser Universal, tomando para si a missão do diálogo entre o Evangelho e a Cultura, inspirada no Cristianismo, na luz da Fé e na mensagem transmitida pela Igreja Católica Apostólica Romana.

Dentre os objetivos da Pontifícia Universidade Católica do Paraná está o de promover na comunidade universitária a integração de docentes, alunos, antigos alunos, funcionários e a sociedade.

Também destacam-se as atividades cultural, artística, científica, social, esportiva, recreativa, religiosa e cívica desenvolvidas nas associações de

diversos tipos como de professores, de alunos, e ex-alunos, de funcionários e em outros organismos destinados a incrementar o espírito de cooperação e solidariedade para aprimoramento, eficiência e prestígio da instituição.

A constituição do corpo docente baseia-se na escolha de professores que exerçam atividades ligadas ao ensino e à pesquisa, idôneos científica e pedagogicamente e probos de vida.

Concurso de promoção na carreira docente nas formas de promoção intra e inter-classes é proposto em Edital pela Pró - Reitoria Acadêmica,.

Quanto ao corpo técnico, administrativo e auxiliar, constitui-se de colaboradores recrutados segundo critérios de capacitação técnica e de integridade de caráter, estimulados ao aperfeiçoamento através de diversos processos de educação continuada.

O regime jurídico adotado para as diversas carreiras é o da Legislação Trabalhista e Previdenciária, da Legislação Complementar e demais leis aplicáveis, observadas as disposições estatutárias e regimentais, bem como as normas estabelecidas pela Reitoria.

3.3. HISTÓRICO

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC-PR, é uma Instituição de Ensino Superior Particular, Católica e de cunho comunitário,

mantida pela Sociedade Paranaense de Cultura, SPC, fundada em 31 de dezembro de 1950 e administrada pela Congregação dos Irmãos Maristas, caracterizando-se como uma Sociedade Civil sem fins lucrativos, com objetivos educacionais, culturais e filantrópicos.

A PUC PR foi criada em 14 de março de 1959, por meio da incorporação de diversas Instituições de Ensino Superior de cunho Católico: Círculo de Estudos Bandeirantes (1929); Escola de Serviço Social (1944); Faculdade Católica de Filosofia, Ciências e Letras de Curitiba (1950); Escola de Enfermagem Madre Léonie (1953); Faculdade Católica de Direito do Paraná (1956); Faculdade de Ciências Médicas (1956), e Faculdade de Ciências Econômicas (1958). A PUC PR foi oficialmente reconhecida pelo Governo Federal pelo Decreto nº 48.232, de 17 de maio de 1960.

Posteriormente, com a Reforma Universitária de 1974, e conseqüente extinção de escolas e faculdades, criaram-se então os quatro centros universitários, que abrangem as grandes áreas do conhecimento humano, com seus respectivos departamentos e Cursos de Graduação. Atualmente, a estrutura da PUC -PR é composta de 6 Centros Universitários, sendo:

Campus Universitário Curitiba:

■ **Centro de Teologia e Ciências Humanas**, que oferta os seguintes cursos: Educação Física, Filosofia (bacharelado e licenciatura), Letras (Português e Inglês), Letras (Português), Pedagogia, Secretariado Executivo;

■ **Centro de Ciências Jurídicas e Sociais**, que oferta os seguintes cursos: Comunicação Social - Jornalismo e Publicidade e Propaganda, Direito e Serviço Social;

■ **Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia** que oferta os seguintes cursos: Arquitetura e Urbanismo, Informática (Bacharelado em Ciência da Computação e Análise de Sistemas), Desenho Industrial, Engenharia de Alimentos, Engenharia Civil, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica (Telecomunicações), Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Matemática e Química Industrial;

■ **Centro de Ciências Biológicas e de Saúde** que oferta os seguintes cursos: Biologia (bacharelado e licenciatura), Enfermagem e Obstetrícia, Farmácia e Bioquímica, Fisioterapia, Medicina, Odontologia e Psicologia.

Campus Universitário São José dos Pinhais:

■ **Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, ofertando os seguintes cursos: Administração, Informática (Análise de Sistemas), Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comércio Exterior e Direito;

■ **Centro de Ciências Agrárias e Ambientais**, ofertando os seguintes cursos: Agronomia, Medicina Veterinária e Zootecnia.

A nível de Pós - Graduação, a PUC-PR oferece 4 cursos de mestrado (Educação, Medicina, Odontologia e Computação), além de mais de 20 cursos de Especialização em quase todas as áreas do conhecimento.

Desenvolve também, atividades no Hospital Universitário Cajuru e na Fazenda Experimental no município de Fazenda Rio Grande.

3.4. INSERÇÃO NO CONTEXTO ESTADUAL

Existem, atualmente, no Estado do Paraná, 53 Instituições de Ensino Superior, dentre universidades e faculdades, sendo 8 Universidades, 1 Federal (UFPR), 5 Estaduais (Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Cascavel e Guarapuava) e duas particulares (PUC - PR e Tuiuti). Das demais quarenta e cinco, todas faculdades, vinte e cinco (cerca de 56%) são estatais, pertencentes ao poder público estadual ou municipal.

A UFPR é a maior Instituição de Ensino Superior do Estado, seguida pela PUC - PR, com mais de 16.000 vagas de graduação, área construída de quase 100.000 metros quadrados sendo quase 7.000 metros quadrados de área construída em São José dos Pinhais.

3.5. CLASSIFICAÇÃO DA UNIVERSIDADE

São três os indicadores que determinam uma classificação para as Universidades Brasileiras: as atividades de ensino da graduação, pós-graduação, pesquisa, além de atividades de extensão.

“A qualidade da graduação tem sido observada em fontes com dúvidas quanto a sua fidedignidade, como a avaliação da Editora Abril, por meio da revista Playboy, e a pós-graduação utiliza os conceitos CAPES sendo que a pesquisa baseia-se no Índice de Qualificação do Corpo Docente - IQCD”.

(SCHWARTZMAN, 1995).

Outra análise pode ser quanto à relação entre os números dos inscritos no vestibular e as vagas ofertadas: para cerca de 4.000 vagas concorreram perto de 20.000 candidatos em 1997, estabelecendo uma relação de quase 5 candidatos por vaga.

Por outro lado, em relação à qualificação docente, segundo dados do mesmo ano havia: Doutores: 52, Mestres: 197 e Especialistas: 483 e aos cursos ofertados; 42 de graduação, 4 de Mestrado e 20 de especialização, bem como sua atuação frente à comunidade, a PUC-PR evidencia-se, dentro do Estado do Paraná, por sua ação progressista, mantendo sua característica confessional a serviço da sociedade paranaense.

3.6. ASPECTOS ESTRATÉGICOS E DIDÁTICOS

3.6.1. Missão

A missão fundamental de uma Universidade é a procura e prática contínua da verdade e a conservação e a comunicação do saber para o bem da sociedade.

A missão da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, enquanto católica, comunitária e marista é “ a promoção e o desenvolvimento da verdade

e das ciências, tanto Humana como Divina, orientada pelos princípios cristãos”, segundo o próprio plano de ação (planejamento) da instituição.

Para atingi-la, prioriza os aspectos:

a) **ACADÊMICO**: proporcionar aos seus alunos o acesso ao conhecimento, valorizando o processo ensino - aprendizagem, em busca da formação integral das pessoas;

b) **SOCIAL**: disseminar a cultura e o conhecimento para a comunidade, por meio da pesquisa e da prestação de serviços promovendo o progresso, o desenvolvimento social e a dignidade do Homem;

c) **FUNCIONAL**: viver num clima de comunidade fraterna e solidária. A PUC-PR propõe, portanto, assegurar uma presença católica no universo da cultura. Mediante os programas de educação contínua dos adultos, tornando os professores disponíveis para serviços de consulta, recorrendo aos meios modernos de comunicação e aos outros diferentes modos, a Instituição faz com que o conjunto crescente do conhecimento humano e a compreensão da fé sejam colocados à disposição dum público mais vasto, estendendo deste modo os serviços universitários para além do âmbito acadêmico. Em união com os diversos segmentos da sociedade e tendo como interlocutor privilegiado o mundo acadêmico, cultural e científico da região em que atua, empenha-se em promover o sentido da solidariedade na sociedade e no mundo, esperando, como contrapartida, o reconhecimento e a defesa de sua autonomia institucional, de sua liberdade acadêmica e de seu sustentamento econômico.

3.6.2. Organização Didática

Os cursos de graduação são organizados em períodos semestrais, com avaliação baseada em duas notas bimestrais.

O sistema de matrículas é misto, por disciplinas e seriadas ao mesmo tempo, praticamente obrigando o aluno a concluir o curso no período pré-instituído pela Universidade, exceto quando seu aproveitamento não corresponde às notas mínimas em três disciplinas, ou mais.

3.7. ADMINISTRAÇÃO

Segundo o Regimento Geral, a Estrutura Organizacional da Universidade é comandada pela Administração Superior, que regula e disciplina as atividades administrativas e acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão de seus diversos órgãos.

A Administração Superior é composta por atribuições quanto à:

I- Supervisão – Grã – Chancelaria;

II- Deliberação

a) o Conselho Universitário, CONSUN;

b) o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CONSEPE;

c) o Conselho de Administração Econômico – Financeira, CAEF;

III- Cooperação – o Conselho de Desenvolvimento, CONDES;

IV- Execução – a Reitoria.

A Reitoria, órgão executivo da Administração Superior, é exercida por um Reitor, auxiliado em suas funções por:

- a) um Vice – Reitor;
- b) um Pró – Reitor Acadêmico;
- c) um Pró – Reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão;
- d) um Pró – Reitor Comunitário;
- e) um Pró – Reitor Administrativo e
- f) um Pró – Reitor de Planejamento e Desenvolvimento.

A Administração dos Centros Universitários é exercida por uma Diretoria (composta de um Decano, pelo Conselho Interdepartamental e pelos Colegiados de Curso).

Os departamentos constituem-se na menor fração administrativa da Universidade e, como colegiado, são responsáveis pelo ensino e pela pesquisa das disciplinas que os constituem.

Para promover o aprimoramento e a expansão das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, a PUC-PR conta, ainda, com onze órgãos suplementares, caracterizando-a, dentro dos parâmetros da Teoria Geral da Administração, como uma estrutura funcional, linha – staff, forma mais

difundida nos diversos tipos de organizações, públicas ou privadas, caracterizando-se “por seu alto nível de especialização e, ao mesmo tempo, pela grande concorrência pelos recursos existentes”. (MOTTA, 1994)

3.8. CAMPUS SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

O Campus São José dos Pinhais, mais recentemente inaugurado, compreende dois Centros ou Unidades acadêmico-administrativas, já mencionados no início do capítulo: Centro de Ciências Sociais Aplicadas e o Centro de Ciências Agrárias e Ambientais, ambos com os cursos anteriormente referidos.

Localiza-se no KM 14 da BR 376 e foi inaugurado em 1991, num antigo prédio de um seminário, completamente reformado para suas atividades atuais.

A administração desta unidade acadêmico-administrativa é exercida por um Diretor Geral, auxiliado por dois decanos, um para cada Centro e pelos coordenadores dos cursos oferecidos pela instituição naquele Campus.

Cabe à administração deste Campus, ainda, a responsabilidade sobre a Fazenda Experimental Gralha Azul, em área rural de 6.156.490,00 metros quadrados no município Fazenda Rio Grande, que serve de infra-estrutura de apoio aos cursos de Agronomia, Medicina Veterinária e Zootecnia.

Os serviços oferecidos em São José dos Pinhais são os mesmos de Curitiba, quanto ao aspecto administrativo, obedecendo rigorosamente às mesmas premissas e políticas da PUC PR como um todo.

3.9. CENÁRIOS

3.9.1. Cenário Externo

Alguns pontos que vêm afetando o modelo universitário atual destacam-se e merecem alguma reflexão mais aprofundada.

Enquanto as instituições de ensino superior de países mais desenvolvidos dedicam-se mais à pesquisa do conhecimento novo, as suas equivalentes nos chamados países emergentes, como o Brasil ainda vivem o modelo de “dar aulas”.

Tal procedimento tanto é fruto da exclusão política que o modelo social gera quanto dele se origina pela carência de recursos e de oportunidades para uma nova educação direcionada à construção da cidadania.

Torna-se portanto, o conhecimento, o meio para que a universidade atinja a qualidade que dela se espera, como expressão da perfeição, da participação e da conquista, como atributos constituídos a partir da vontade

humana e que implicará num modelo universitário mais qualitativo em termos de produção do conhecimento e emancipação cultural, política e tecnológica.

Outro ponto importante concerne, particularmente, a um Centro de Ciências Sociais Aplicadas, e refere-se à relação contemporânea entre Educação e Economia.

O modelo capitalista encontra-se numa nova fase, onde a competência não é mais atributo referente à repetição cada vez mais perfeita de tarefas rotineiras e sim a atenção que se dá a valores que se sintonizem mais com o mercado, sempre tomando-se o cuidado de resguardar o conceito de competência como a gestão estratégica do conhecimento que leve à valorização do ser humano e a dignificação do seu trabalho, e não simplesmente tornar as organizações mais capazes de auferirem o lucro, de forma indiscriminada.

O modelo liberal vigente, resultado do desenvolvimento do capitalismo, torna a economia extremamente competitiva e, no mais das vezes, desafiando a universidade à uma busca conciliatória para problemas decorrentes do modelo em pauta, tais como, por exemplo, a pobreza, a concentração da renda, o desemprego estrutural, etc; ou seja, a instalação da era do neo-liberalismo, por consequência de sua capacidade de ser "flexível e transparente, por adaptar-se às diversidades nacionais, mas bastante mundializado" (FORRESTER, 1997), e que, por não encontrar resistência atualmente, adquire ares de tirania .

O crescimento tecnológico exponencial desenha um diferente quadro econômico onde o desemprego estrutural surge como ameaça, contrapondo-se à oferta escassa de empregos “melhores”.

O equilíbrio na relação entre o cidadão e o mercado passa certamente pela ação da universidade, que deve buscar um modelo de gestão e de educação que possam satisfazer as crescentes demandas sociais, de forma mais eficiente, eficaz, relevante e efetiva daquela que o atual modelo oferece.

A sociedade, de um modo geral, cobra alterações profundas no âmbito social e clama por transformações no campo da economia e a educação cada vez mais aparece como um agente que contribui para a transformação, como fenômeno político e econômico.

O desafio emergente é o da reconstrução do conhecimento e a construção do novo conhecimento, colocando a universidade como o fiel da balança entre o que a sociedade demanda e o que a mente humana pode elaborar como medida para as novas situações, enfatizando que “armazenar, construir, sistematizar, questionar, ampliar e transmitir o conhecimento, sob todas as formas, têm sido atribuições básicas da universidade” (JULIATTO, 1998), e que hoje há que se levantar a questão da qualidade do conhecimento, tornando sua escolha seletiva, pelo que ORTEGA y GASSET (1946) chamam de “o princípio da economia no ensino”, que em suma prega que a Universidade centre sua ação no estudante e em suas necessidades.

A necessidade de atualização permanente, os novos padrões de profissionais que o mercado demanda, a socialização do conhecimento via informática, vide internet e intranets, a migração de centros de pesquisa para empresas privadas, as distorções entre a teoria e a prática profissional, os critérios de avaliação institucional ultrapassados, a questão atualíssima da interdisciplinaridade contrapondo-se às estáticas estruturas de departamentalização das Instituições de Ensino Superior., são ameaças constantes, dentre inúmeras outras, que distam as universidades da realidade e geram fugas de massa crítica, inviabilizando a produção do conhecimento científico de ponta.

Por outro lado, é ao mesmo tempo uma grande oportunidade, pois só por meio da construção de um novo modelo de gestão e de educação transformadoras que se vencerá o desafio da universidade contemporânea, particularmente no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, como a Administração de Empresas e as Ciências Econômicas.

3.9.2. Cenário Interno

O modelo de gestão atual, válido para toda a instituição, encaixa-se melhor na definição da administração tradicional, departamentalizada, mas com forte tendência sistêmica.

Quanto ao processo decisório, em que pese o modelo apresentado no item referente à organização administrativa, destaque-se que muitas determinações também emanam da Sociedade Paranaense de Cultura, entidade mantenedora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Embora a existência de um modelo que busca a administração participativa, a própria estrutura departamentalizada, a hierarquização e a distribuição do poder dificultam uma efetiva ação de sua missão institucional, em todos os níveis da organização. Entretanto, a bem da clareza da presente análise, demonstram-se, a seguir, alguns destaques ou pontos fortes da instituição, bem como fraquezas ou dificuldades e alguns de seus mais relevantes sucessos.

Merece destaque positivo, em primeiro lugar, seu crescimento físico, tanto em relação às instalações, quanto ao número de alunos atendidos, principalmente em relação à outras organizações similares.

Embora com as dificuldades já elencadas, o modelo de gestão caracteriza uma grande participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios, tornando a convivência mais harmônica e produtiva.

O planejamento estratégico, caracterizado por planos de ação quadrienais, não só facilitam a consecução de seus objetivos, como facilitam os processos de negociação.

Por outro lado e decorrentes dos destaques já mencionados, a instituição é constantemente alvo de críticas daqueles que desconhecem a totalidade de suas ações.

Este fato resulta da dificuldade que, não só a PUC-PR, mas as instituições de natureza confessional de um modo geral, têm de tratar o mercado, ou mais objetivamente, a falta de uma política de marketing, voltada à informação e ao mercado.

Outro aspecto relevante é o relativo ao índice de produtividade, caracterizado por um significativo abandono dos cursos por parte dos alunos, decorrente de vários fatores, dentre os quais destacam-se o aspecto financeiro (em que pese a concessão de bolsas de estudo em número significativo) e a dúvida quanto à carreira escolhida.

Finalmente, como sucessos a serem apresentados, considere-se que a PUC-PR tem conseguido apresentar um ensino superior de qualidade, com um crescimento da ordem de 20% no número de alunos anualmente, uma participação cada vez maior de professores e a valorização dos recursos humanos no processo de gestão da organização, além de sua contínua busca pelo aperfeiçoamento e pela qualidade, com a instalação de laboratórios, rede de informática, fazenda experimental, entre outros.

3.9.3. Cenários Futuros

O mundo passa por um processo de transformação jamais visto, o que gera expectativas e incertezas na sociedade em geral, bem como no mundo acadêmico.

Diversos são os fatores determinantes neste contexto de megatendências dos quais destacam-se: a evolução tecnológica exponencial, o desemprego estrutural, a globalização da economia, o surgimento da sociedade da informação, a expansão do setor terciário, a concentração de renda e a instabilidade social, dentre tantos outros.

Como instituições de vanguarda, as Universidades e, particularmente, as Universidades Católicas, pelo seu vínculo com as idéias e preocupações da Igreja para com uma sociedade mais humana e justa, devem, contando com os mais modernos recursos de ensino e aprendizagem, configurar uma nova ordem institucional, revelando mais força e representatividade junto à sociedade, o governo e demais instituições.

Neste sentido, particularmente para a organização em estudo, e considerando ainda o modelo gerencial tradicional, a necessidade de transição para um modelo mais holístico e a busca pela participação em todos os níveis da instituição é que configuram-se alguns pontos que por certo nortearão as suas ações no futuro:

a) trabalho de valorização de aspectos técnicos e conceituais pela permanente qualificação de todo o corpo funcional, docente, discente, administrativo;

b) efetividade do trabalho em equipe, rompendo as barreiras da departamentalização e promovendo a sinergia e a interdisciplinaridade;

c) criação de condições para o surgimento de novas lideranças, empreendedoras e comprometidas com os mais elevados objetivos da Instituição.

A partir da potencialização destes valores, a organização adquirirá ares de contemporaneidade e a administração passará a ter uma verdadeira vocação holística, sendo que todos serão partícipes na construção de um sólido futuro, com olhos voltados à ética e ao desenvolvimento de novas tecnologias, equacionando a disponibilidade dos mais variados recursos com as crescentes demandas de seu mercado consumidor, com espírito empreendedor - característica a ser cada vez mais buscada pela PUC-PR-, não de sobrevivência, mas de modelo de gestão universitária harmonizado tanto com a pesquisa e aprovação do conhecimento científico quanto à realização pessoal daqueles envolvidos no processo.

4. PRINCÍPIOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO PARA A PUC PR FACE ÀS MUDANÇAS APRESENTADAS

Após as considerações e análises prévias, torna-se necessária a apresentação de uma proposta, por opção fundamentada no estilo participativo, que torne viável a configuração de princípios e instrumentos de gestão e que atenda as proposições e questionamentos elencados no início da dissertação, adequando a PUC PR à nova realidade que as mudanças no cenário sócio-econômico por certo trarão nos próximos anos e de acordo com os paradigmas atuais da Administração como Ciência contemporânea.

Inicialmente, o modelo proposto baseia-se em três princípios fundamentais, respaldados no referencial teórico: a desverticalização, a descentralização e a valorização dos talentos humanos.

Os instrumentos a serem utilizados para a consecução destes princípios são a reestruturação organizacional, a tecnologia da informação e o treinamento/educação continuada pela qualificação e valorização do profissional .

A desverticalização prevê uma reestruturação organizacional, com mudanças em termos de organograma, diminuindo os níveis hierárquicos e possibilitando o desenvolvimento de trabalhos e projetos por meio de equipes

PUC PR.

Esta reestruturação permite que haja o compartilhamento do poder e induz as pessoas a assumirem mais responsabilidades, dando mais velocidade às decisões e facilitando a implantação de novas idéias.

Segundo VERGÉS, o desenho de uma estrutura organizacional deve levar em consideração as exigências do meio ambiente, privilegiando os seguintes propósitos: (1) facilitar o fluxo e o processo das informações; (2) proporcionar flexibilidade e adaptação às novas exigências; (3) satisfação de seus membros, ou seja, das pessoas que nela atuam e a sustentam.

A estrutura organizacional analisada (PUC PR), está desenhada conforme o modelo burocrático de gestão como verificado anteriormente, e mesmo não se negando a necessidade de controles e de certa "burocratização" em uma organização complexa como uma universidade, a nova realidade passa a demandar uma certa flexibilização nos controles e na estrutura formal, mediante a possibilidade de ações mais participativas que agilizem as decisões, tornem o fluxo da informação mais rápido e democrático e valorizem o funcionário, despertando os talentos adormecidos.

Desta reflexão extraem-se alguns pontos importantes que merecem uma análise mais aprofundada.

Em primeiro lugar, é inquestionável o aperfeiçoamento dos modelos gerenciais, o avanço da tecnologia da informação, a tendência de desregulamentação das atividades universitárias e o surgimento de novas tecnologias em todos os campos da Ciência.

Toda esta configuração passa a exigir do administrador de uma Instituição de Ensino Superior, além das habilidades tradicionais, outras que permitam alcançar pelo menos quatro atributos fundamentais: eficiência, eficácia, relevância e efetividade.

A eficiência está intimamente vinculada ao bom aproveitamento dos recursos disponíveis, cada vez mais escassos para serem desperdiçados em atividades meio e de controles desnecessários.

A eficácia está centrada na necessidade da preservação do “foco” da Instituição em seus propósitos mais nobres e estrategicamente importantes, ou seja focalizar o atingimento dos objetivos propostos.

A relevância é fundamental ao se agregar o sentido de valor às atividades da organização, tornando-a, além de eficiente e eficaz, perceptível em termos de importância à comunidade acadêmica, docentes discentes, alta administração, sociedade, enfim a todos os envolvidos na vida universitária, direta ou indiretamente.

Por fim, mas não menos importante, destaque-se a efetividade, ou seja a necessidade de os resultados da ação administrativa responder efetivamente às necessidades organizacionais e da sociedade à qual está vinculada.

Para que os novos paradigmas sejam efetivamente alcançados, os antigos paradigmas, ligados ao modelo racional - burocrático precisam ser superados.

É inegável a contribuição histórica de nomes expressivos para a Administração como Taylor, Fayol e Max Weber, por suas propostas na tentativa de se organizar melhor o trabalho, pela administração racional, mas hoje as demandas são outras e a estrutura organizacional precisa estar sintonizada com esta nova realidade.

O foco deve migrar de normas, regimentos, estatutos, hierarquia e carreiras para a qualificação das pessoas e relações de confiança e comprometimento.

A organização não existe mais como elemento principal para atingimento de objetivos, gerando prioridade para a estrutura, para o controle do ambiente e como consequência do controle do ambiente, a especialização, e a coordenação por meio da autoridade.

Os níveis clássicos (institucional, gerencial e operacional) não devem ser preservados, pois que geram uma infinidade de hierarquias danosas ao bom funcionamento da organização, apresentando geralmente duplicidade ou vazio de tarefas, excesso de normas e pouca flexibilidade diante de situações emergenciais ou mesmo levemente fora da rotina.

Já servindo como pano de fundo para as propostas que se seguirão, o foco deve residir no planejamento quantitativo e qualitativo dos talentos humanos da organização, privilegiando tanto as pessoas quanto o processo propriamente dito, em busca incessante pela excelência.

Complementarmente surgem, também, atributos para a definição do perfil de um novo administrador que possa fazer o modelo funcionar sem amarras ou ranços culturais.

Neste sentido, destaquem-se, principalmente como alerta, algumas características do novo gestor, do novo executivo responsável pelas mudanças nas organizações modernas.

A primeira delas diz respeito ao processo de liderança, quando a demanda atual é por pessoas que liderem processos de mudança e não mais liderem outras pessoas.

A motivação para a competitividade, visando tornar a organização mais efetiva relação aos anseios da comunidade, é outra característica importante, assim como a efetividade de equipe e a criatividade, num mundo onde as soluções tradicionais parecem não representar a resposta para problemas outrora similares.

O foco deve ser mais nos aspectos qualitativos do que nos quantitativos, respeitados os indicadores gerenciais que norteiam a alta administração, bem como os funcionários e colaboradores em geral devem ser vistos como talentos humanos a serem descobertos mais do que simples recursos humanos à disposição da organização.

Uma visão holística, colocando o trabalho e os outros aspectos importantes da vida (lazer, romance, saúde, etc.) como faces da mesma moeda, todos importantes para a auto-realização e para o auto-conhecimento,

é imprescindível para o sucesso do administrador disposto a levar a organização rumo a seus mais altos desígnios.

Tampouco devem ser relegados a segundo plano outros aspectos, tão importantes quanto os anteriores, dos quais destacam-se a capacidade de comunicação, a capacidade de aprender a aprender, saber planejar mudanças, promover o desenvolvimento de seus colegas, etc., só para citar mais alguns.

O trabalho visto desta forma envolve a todos, motivando-os, ampliando seus horizontes profissionais e pessoais e democratizando a informação.

Em termos práticos a desverticalização prevê a caracterização de cada centro universitário ou unidade acadêmico-administrativa como uma unidade de negócio independente, com missão, políticas, estratégias, táticas, metas, etc., específicas, subordinadas à missão da PUC PR como um todo.

Não mais haverá uma estrutura administrativa formal, com subordinação tradicional, mas grupos ou equipes ou ainda células organizadas por projetos, atividades ou clientes específicos.

Considerando-se que cada equipe parte da premissa da multidisciplinaridade, cada membro seu deverá ter habilidades mais generalistas, voltadas ao objetivo do projeto ao qual se dedicam.

Assim, todos deverão possuir formação geral em gestão de recursos ou talentos humanos, administração financeira, contabilidade e custos, didática, currículo, outros aspectos acadêmicos, tecnologia da informação, dentre outros.

Esta formação geral refere-se a um programa de educação continuada voltado à formação de um profissional generalista que, além de seus conhecimentos específicos, possa desenvolver habilidades em outras áreas, como as já citadas e que permitam-no atuar de forma mais independente em relação às estruturas formais da organização, quando possível, nos trabalhos desenvolvidos em equipe.

Os membros de uma equipe poderão estar envolvidos em outras equipes, desde que assim seja julgado conveniente.

Os projetos serão divididos em duas categorias básicas: normais e especiais, sendo que os primeiros estarão relacionados ao dia a dia da Instituição, com equipes divididas, por exemplo, conforme notas de aula do professor Almeri Paulo Finger, por ano de entrada e por curso (Exemplo: Ciências Contábeis - turma de 1996, Ciências Econômicas - turma de 1995, etc.); enquanto que o segundo estará vinculado à atividades específicas, como por exemplo a captação de recursos para a criação de um escritório de desenvolvimento, o estudo da alteração da grade curricular do Curso de Administração de Empresas e assim por diante.

Vinculando o "negócio" ao ano de entrada, tem-se um grupo de pessoas identificadas com um número reduzido de alunos, conhecendo-os em suas necessidades acadêmicas e administrativas, ofertando serviços que vão desde a orientação didático - pedagógica até a serviços de assistência ao estudante, protocolo geral, secretaria, tesouraria.

Como decorrência da proposta desta dissertação, decorrente dos princípios e instrumentos apresentados, a PUC PR será formada por unidades de negócio específicas, por meio de equipes multidisciplinares ou multifuncionais que gerenciam, umas, turmas de alunos por curso e ano de entrada e outras, projetos específicos.

A estrutura atual exige serviços de diversas áreas, conforme sugerido em PINTO (1997):

Conselhos
Reitoria
Pró-reitorias
Coordenações, divisões e centros

Para os projetos específicos, alguns podem ser caracterizados como de natureza permanente, como o da definição de políticas gerais e diretrizes globais para a universidade, formando um staff permanente para a direção geral.

Pode-se dizer que será uma unidade gestora de caráter assessor, num nível sem característica hierárquica ou também denominado como camada independente.

Posteriormente tem-se as unidades de negócio, cada uma respondendo por um ano de entrada e um curso específico e finalmente, num terceiro nível

ou camada, as unidades especiais com a realização de projetos que “permeiam” as demais, assegurando-lhes independência, mas provendo-as de uma aproximação com a comunidade e com os altos interesses dos diversos Centros e da PUC PR como um todo.

O desenho dos Centros ou unidades acadêmico-administrativas poderia ser configurado conforme o modelo abaixo:

Conselhos
Reitoria
Centros (CCSA, CCAA, CTCH, CCET, CCJS E CCBS)
Células de projetos e de assessoria

Vale ressaltar que cada centro é formado por unidades ou células de negócios ou de projetos, por meio de equipes multifuncionais que gerenciam turmas de alunos ou prestam serviços especiais de assessoria à direção do centro.

Para o pleno sucesso do modelo, algumas outras mudanças são necessárias nos aspectos organizacionais e dos processos de gestão.

Primeiro, deverá ser promovido um amplo debate no sentido do questionamento das atuais funções visando a redefinição de atribuições.

A partir destas diretrizes será então ajustado ou definido de forma mais conclusiva a aplicação dos princípios elencados com vistas ao modelo

organizacional, adequado aos novos conceitos e que se apresenta em sua versão preliminar como proposto acima.

Como haverá um rompimento nos aspectos hierárquicos tradicionais, deverão ser estabelecidos novos procedimentos e regras de forma clara e objetiva para cada nível de atuação proposto, de forma a privilegiar um modelo de gestão organizacional dinâmico e adequado.

Paralelamente, ainda, é imprescindível o planejamento da força de trabalho, particularmente em relação ao perfil desejado para as novas imposições que o modelo proposto demanda, conforme já definido anteriormente.

Explorados os aspectos organizacionais, deve haver também uma reflexão sobre proposições ligadas à filosofia de trabalho, importantes pelas implicações de ordem cultural que normalmente encerram e que, no mais das vezes, tornam-se entraves permanentes quando não adequadamente resolvidas.

Primeiramente, neste aspecto, o modelo prevê proporcionar mais autonomia, especialmente operacional, às unidades ou células, sempre definidas a partir de orientações gerais emanadas da direção do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e da alta administração da PUC PR.

Neste sentido prevê-se a capacitação das pessoas envolvidas nas unidades, proporcionando à própria direção o controle e o necessário

acompanhamento operacional da força de trabalho disponível na unidade em que desenvolvem suas atividades.

Deve-se, ainda, promover a instrumentalização das unidades executivas ou de negócios, de forma a possibilitar a execução de ações de caráter gerencial no âmbito de atuação de cada unidade e projeto a ela associado.

Não se pode esquecer da necessidade do aperfeiçoamento de habilidades específicas para este grupo de gestores no sentido de desenvolverem a visão estratégica necessária ao bom desempenho de suas funções.

No âmbito das proposições fundamentais ao sucesso do modelo proposto incluem-se aquelas ligadas à cultura organizacional e à relação entre pessoas, não esquecendo que, apesar da existência de uma cultura geral que permeia toda a PUC PR, algumas unidades apresentam características culturais especiais como, por exemplo, o Centro de Ciências Sociais Aplicadas, que são decorrentes de três fatores básicos: sua distância em relação ao Campus Curitiba; a visão naturalmente mais empresarial ou mercadológica decorrente da natureza de seu campo de conhecimento e; a "juventude" de seu corpo docente, ou seja a composição de seu quadro de professores, em sua maioria relativamente novos na PUC PR, sem os tradicionais defeitos e virtudes dos mais antigos.

Assim, o modelo prevê uma solução que seja homogênea para a administração geral da universidade, ou seja, que possibilite a participação

universalizada, com igualdade de oportunidades para todos, assim viabilizando a desverticalização da estrutura, catalisando a descentralização e mesmo incrementando a dignidade profissional do colaborador, participe fundamental em todo o processo.

De forma intrínseca, o que se espera é tanto o pleno atingimento dos objetivos maiores da organização e daqueles particularmente ligados às unidades acadêmico-administrativas, quanto a garantia de condições objetivas e subjetivas para a plena profissionalização e realização integral do ser humano.

Em que pese a maior relevância dada às mudanças organizacionais, que visam a solução primária dos problemas da desverticalização e da descentralização, merecem igual consideração os aspectos ligados à tecnologia da informação, instrumento indispensável ao administrador nos dias de hoje e imprescindível para o modelo proposto aqui.

Parece desnecessário demonstrar a ligação que existe entre a tecnologia da informação e qualquer tentativa de proposição de um modelo de gestão mais participativo, desverticalizado e descentralizado, mesmo para aqueles que, de forma pessoal ou profissional sentem-se distantes do computador como ferramenta de trabalho.

Julgou-se de importância a extensão do assunto, particularmente pela relevância que o mesmo apresenta no momento atual da Instituição, quando estrategicamente vêm-se discutindo uma série de alternativas para a questão,

haja vista a relativa fragilidade atual da área e, em contrapartida, sua relevância como elemento estrutural importante para colocar a PUC PR entre as maiores instituições de ensino, pesquisa e extensão deste país.

Na PUC PR, percebe-se que há toda uma história formada de pessoas e de projetos ora gratificantes, ora frustrantes e que deram a sua atual configuração.

Antes de mais nada não se deve esquecer o seu propósito, que numa definição acadêmica, preferencialmente sob a ótica de usuário, pode ser a do conjunto de equipamentos, programas e demais suportes técnicos que visam a coleta, o processamento e armazenamento de dados, que por meio de sua disseminação constituem informações importantes aos objetivos da organização.

Em termos gerais podem ser estabelecidos três paradigmas básicos que caracterizaram a tecnologia da informação, ao longo do tempo de vida da PUC PR, não diferente de outras grandes organizações, universitárias ou não..

O primeiro paradigma é o da “grande máquina”. No passado grandes equipamentos eram responsáveis por todo o processamento de informações privilegiando o burocrata que as manipulava conforme seus critérios e discernimento, em detrimento do usuário final das mesmas.

Hoje, não há mais lugar para sistemas que escravizem tanto o usuário quanto a própria organização, a fornecedores, de hardware ou software, mas

sim há a necessidade de plataformas tecnológicas abertas, onde a competitividade do mercado seja a tônica para a escolha.

O segundo paradigma pode ser retratado como o de “ilhas isoladas de informações”, correspondente ao incrível avanço que ocorreu com a disseminação dos chamados microcomputadores, de uso individual, e que vieram suprir uma série enorme de necessidades de departamentos e setores, que distanciavam-se do equipamento principal, na medida em que novos softwares sistematicamente vinham-se incorporando e sendo facilmente utilizados por um número cada vez maior de usuários.

O terceiro e mais atual dos paradigmas surgiu ainda como decorrência da disseminação generalizada dos computadores pessoais ou microcomputadores, modificando profundamente a relação entre a tecnologia da informação e o seu papel estratégico nas organizações.

Embora algumas organizações ainda persistam no segundo paradigma, mesmo criando divisões especializadas no fornecimento de soluções baseadas em computadores pessoais, a solução mais adequada parece ser a de combinar o uso das plataformas existentes para a criação de uma nova, usando de forma mais otimizada ambos os lados, mainframe e microcomputadores, em redes locais e espalhadas.

Toda esta abordagem vem de encontro ao modelo que ora se propõe, pois para o novo paradigma de gestão buscado, só um modelo de tecnologia descrito como no chamado terceiro paradigma, permite a combinação da

centralização do armazenamento de dados com a utilização descentralizada do conjunto de informações.

Portanto, no caso da PUC PR, como dependente de um departamento de processamento de dados que atende toda a organização, torna-se pois necessária uma proposta de revisão mais profunda nos parâmetros e conceitos que vêm norteando a questão da tecnologia da informação, adequando-as a uma nova realidade que passa a tomar conta de toda a comunidade empresarial, e que possibilite a descentralização e a desverticalização ora propostas para as unidades acadêmico-administrativas e que deverá prevalecer para toda a estrutura organizacional da PUC PR.

Como proposta, ainda relativa a este aspecto, propõe-se a criação de uma unidade específica, dentro do conceito de unidades de negócio já apresentado, denominada núcleo de informática ou núcleo de tecnologia da informação, de caráter estratégico e não meramente operacional.

Afinal, atualmente a satisfação ou insatisfação do usuário, é de baixa significação, prevalecendo sempre a argumentação da falta de pessoal, da falta de recursos para renovação de equipamentos e as constantes alterações nos cronogramas de desenvolvimento e aquisição de novos sistemas.

Constatada a relevância do assunto, percebe-se que é grande o desafio nesta área, com tantas demandas e proporcionalmente equivalentes dificuldades.

Na ótica da crise e oportunidade, o momento exige uma reflexão e decisões que transcendem a atual proposta, mas que influenciem sobremaneira na sua viabilização, pois que ela depende, neste aspecto, de uma mudança ou redirecionamento que contemple toda a Instituição, e que contribua para a construção de uma PUC PR efetivamente voltada às necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade em geral em seus múltiplos aspectos.

Ousa-se, em que pese a não especialização na área, mas a observação de modelos já bem sucedidos em outras organizações, propor alguns pontos que deverão ser considerados por ocasião de uma alteração nos sistemas atualmente utilizados na PUC PR, muitos dos quais já contemplados, merecendo apenas alguns ajustes para melhor funcionamento.

Primeiramente, qualquer sistema voltado à gestão deverá apresentar interface gráfica, no padrão Windows, já universalmente consagrado, permitindo a integração com qualquer ferramenta utilizada na automação de escritório, como por exemplo o Lotus Notes.

Também deverá obedecer uma arquitetura cliente/servidor, apresentando solução integrada e modular, com garantia de atualização e evolução tecnológica, oferecendo fácil acesso à informação para quem dela necessitar, integrando-se a outros ambientes e prevendo a instalação e ampliação de uma intranet.

O oferecimento desta infra-estrutura computacional de caráter integrado e exclusivo na organização, apresentará condições de melhoria, agilização e aumento no grau de autonomia dos serviços prestados.

Finalmente, mas de modo algum menos importante, quanto às proposições e contemplando o quesito referente à valorização dos talentos humanos, urge que se proceda a um programa de educação continuada englobando aspectos os mais variados, desde aqueles ligados aos acadêmicos, como aos administrativos e aos relativos ao desenvolvimento de habilidades específicas, anteriormente nominados, como capacidade de liderança e de trabalho em equipe, dentre tantos outros.

É óbvio que o primeiro item neste tema está vinculado à atividade principal ou “negócio” da organização, ou seja, o aprimoramento da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão pela qualificação do corpo docente.

Para que isto efetivamente ocorra, paralelamente ao desenvolvimento de um plano de capacitação docente que abrange toda a instituição, cada unidade acadêmico-administrativa deverá estabelecer parâmetros próprios, mensuráveis, de acordo com a presente proposta e que permita, entre outras coisas, a participação de docentes e funcionários em congressos, seminários e simpósios que enfoquem temas relativos às novas tecnologias gerenciais e de arquitetura organizacional.

Destaque-se a necessidade da criação e implementação de programas de pós-graduação *lato e stricto sensu* na área de Administração de Empresas, com ênfase na Administração Universitária.

Em relação às áreas administrativas, vinculadas ao novo modelo, surge a necessidade da revisão e atualização das funções do Quadro de Carreira do Pessoal Técnico-Administrativo, com redefinição de atribuições e dentro de uma visão mais participativa, multifuncional e generalista, bem como a elaboração de um plano de educação continuada que vise a integração cada vez maior de todos os colaboradores numa nova filosofia de trabalho, voltada ao comprometimento com os objetivos maiores da organização, possibilitando a realização integral do ser humano, com valores éticos e profissionais compatíveis com a doutrina expressa pela PUC PR e com as demandas sociais cada vez mais relevantes.

Como proposta para este quesito, prevê-se a implementação de um programa específico de desenvolvimento, formulado com os seguintes objetivos, tanto para o pessoal técnico-administrativo como para o quadro docente:

a) sensibilizar os envolvidos para o desenvolvimento de uma visão estratégica e gerencial, como fator relevante do ponto de vista pessoal e profissional;

b) capacitar os envolvidos para o desempenho eficaz em suas áreas específicas de atuação e em outras de caráter mais geral;

c) desenvolver habilidades de percepção e diagnose de problemas de comunicação, de liderança e participação em grupo.

Estes objetivos constituem-se em etapa básica de desenvolvimento de habilidades e atitudes para toda a organização de modo pleno, com a preocupação constante da sua manutenção no curto, médio e longo prazos, em termos de desempenho eficaz, produtividade, efetividade e relevância para a comunidade.

A visão é a da integração ao conceito de alta flexibilidade que se pretende, tornando o elemento humano, e por decorrência a própria organização, aptos a enfrentar o desafio de um ambiente cada vez mais incerto e de aceleradas mudanças, com ajustes freqüentes.

Três são as dimensões deste tema, com investimentos previstos no curto, médio e longo prazos, referindo-se ao desempenho de forma individual, grupal e global da organização, e passando pelas etapas da sensibilização, motivação e conscientização, aperfeiçoamento de conhecimentos específicos (técnicos, gerenciais e organizacionais) e desenvolvimento de habilidades como visão sistêmica, liderança, comunicação, trabalho em equipe, criatividade, integração, etc..

Só deve ser enfatizada, como imprescindível, a necessidade do envolvimento da alta direção sempre, em todo o processo.

Em síntese, com a utilização dos instrumentos apontados, ou seja, a educação continuada, a tecnologia da informação e a rearquitetura

organizacional, teremos uma estrutura desverticalizada, descentralizada e com pessoas motivadas para o trabalho e para a realização de objetivos desafiadores, em consonância com as exigências do momento mundial atual.

É assim que a presente proposta contempla a proposição de princípios e instrumentos de gestão, em seus múltiplos aspectos, abordados de forma integrada e visando a contextualização da PUC na modernidade, rumo à qual cada vez mais deve aproximar-se e difundir como razão de ser.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação foi elaborada, considerando a crescente preocupação da alta administração da PUC PR quanto aos próximos passos rumo à consecução de seus mais elevados e nobres objetivos, ligados à Educação, numa ótica humanista e de acordo com os paradigmas atuais da Administração Universitária e dos princípios universais da Igreja Católica.

Destaque-se que, fundamentalmente, o papel da Universidade, sempre é bom lembrar, é o de, com o máximo índice de excelência, surpreender e encantar a sociedade com o novo conhecimento, que lhe seja útil e transformador, obtendo, desta forma, o reconhecimento de todo o conjunto social.

Assim, para que este mister seja atingido, claro está que todo o processo de antevisão do futuro da universidade está ligado a construção de um novo conhecimento, isto é, algo inédito, respaldado pelas teorias já eleitas pela modernidade acadêmica, e não apenas a releitura de princípios outrora consagrados pela academia, mas fora do contexto atual.

Assim, mais uma vez é preciso ousar, propondo medidas e modelos que libertem a organização de amarras burocráticas, liberando a energia potencialmente guardada em processos administrativos para sua canalização nos pontos mais verdadeiramente relevantes para uma instituição de ensino

superior: a qualidade do ensino, a efetividade da atividade de extensão e o foco, a obsessão pela pesquisa, assegurando não só a sua sobrevivência, mas a sua principal missão, que é de gerar e fazer frutificar o novo, a “boa nova”.

A proposta apresentada nesta dissertação, fundamentalmente voltada a estes objetivos, e tendo como tema principal a inserção da PUC PR no contexto de modernidade que a região de sua abrangência começa a despontar, sustenta-se em três princípios (descentralização, desverticalização e valorização dos talentos humanos) e em três instrumentos (rearquitetura da estrutura organizacional, infra-estrutura física e de tecnologia de informação consolidada e permanentemente atualizada e a valorização de todos os colaboradores) para o célere atingimento de suas metas.

O modelo proposto, portanto, prevê uma ampla reforma no conceito e na estrutura organizacional, criando mecanismos de descentralização administrativa e desverticalização da estrutura formal.

Por outro lado, reforça-se a idéia de que isto só é possível por meio de modernos instrumentos da tecnologia da informação, que garantam o controle permanente das ações da base operacional por parte da alta direção.

E por último, sem o comprometimento dos colaboradores, ou seja, dos talentos humanos, nada será possível, exigindo, pois, uma política de valorização, com a melhoria das condições de trabalho e perspectivas claras de desenvolvimento integral, pessoal e profissional.

Assim também estará agindo consoante as necessidades de mudança que a nova configuração sócio-econômica da região de sua abrangência vem demandando, decorrente, principalmente, do processo de industrialização e ajustando-se, sem perder sua identidade enquanto Instituição de Ensino Superior, à nova realidade imposta.

Desta forma, por meio da implementação das medidas propostas, com foco na qualidade de ensino e na pesquisa, utilizando toda a infra-estrutura disponível e a consolidar, por meio de pessoas comprometidas, qualificadas e valorizadas, e uma estrutura organizacional enxuta e ágil, a instituição terá maiores possibilidades de promover a construção do novo conhecimento, obtendo assim, de toda a comunidade, o reconhecimento de sua utilidade e dos serviços prestados ao ser humano, dignificando-o e projetando, pois que é sua imagem e semelhança, mais próximo de seu criador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. **Planejamento estratégico**. São Paulo, 1990.

BACHELARD, Gaston. **O novo espírito científico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985.

BARROS, Aidil de Jesus Paes e Souza Lehfeld, Neide. **Projetos de pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.

BASTOS, Cleverson & KELLER, Vicente. **Aprendendo lógica**. Petrópolis: Vozes, 1991.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.

BOMBASSARO, Luiz Carlos. **As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1992.

BRUYNE, e outros. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CADERNOS DE ESTATÍSTICAS MUNICIPAIS. Curitiba: IPARDES, 1996.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organização sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.

Estudos de Caso: PUC PR - Campus São José dos Pinhais, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Trabalho apresentado à disciplina de Teoria da Administração e de Gestão de Pessoas pelo autor.

FAZENDA, Ivani. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro**. São Paulo: Loyola, 1979.

FERNANDEZ, Eloi Fernandez y. Globalização. In: **Revista idéias e debates**. São Paulo, 1997.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Experiências inovadoras em gestão da educação: quais são as finalidades**. Curitiba, 1998.

FINGER, Almeri Paulo. Notas de Aula. Mestrado em Educação – PUC-PR. Curitiba, 1996.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Unesp, 1997.

JULIATTO, Clemente Ivo. **A educação na PUC PR a serviço da vida e do futuro**. Curitiba: PUC PR, 1998.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1994.

MARTIN, James. **A grande transição**. São Paulo: Futura, 1995.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração - uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1994.

NADLER, David e outros. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NOVAES, Maria Helena. **Psicologia da educação e prática profissional**. Petrópolis: Vozes, 1992.

ORTEGA y GASSET, José. **A missão da universidade**. Porto: Seara Nova, 1946.

PAVIANI, Jayme. **Problemas de filosofia da educação**. Petrópolis: Vozes, 1987.

PARANÁ, INFORMAÇÕES PARA INVESTIDORES. Curitiba: Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e do Desenvolvimento Econômico, 1996.

PEREIRA, Heitor J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da administração**. São Paulo: Harbra Business, 1992.

PINTO, Eder P. **A arquitetura das instituições de ensino e a multianálise do desempenho organizacional**. Curitiba, 1997.

_____. **Multianálise do desempenho e do potencial**. São Paulo: STS, 1995.

PUC PR. Guia Acadêmico, 1997.

PUC PR. Plano de Ação da PUC PR, 1994-1997.

PUC PR. Presença da Igreja na Universidade e na Cultura Universitária, 1997.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix/USP, 1975.

REVISTA DO IPARDES. Curitiba: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. v. 19, jul/ago - 1996.

- SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**. Campinas, São Paulo: Editora Autores Associados, 1995.
- SARRAMONA, Jaume. **Fundamentos de educacion**. Barcelona: CEAC, 1994.
- SAUR, Ricardo Adolfo de Campos. **A tecnologia da informação**. Brasília: ENAP. 1996.
- SCHWARTZMAN, Jacques. Dificuldades e Possibilidades de se Construir um Ranking para as Universidades Brasileiras. In: **Projeto colaborativo NUPES/FORD**. Belo Horizonte, 1995.
- UNESCO. Conferência Mundial sobre Educação Superior. São Paulo, 1998.
- VAZ, H. C. de Lima. O éthos da atividade científica. In **Revista eclesiástica brasileira, fascículo 133**. São Paulo, 1974.
- VERGÉS, José M. V. Estrutura das Organizações. In: **Administração de empresas: enciclopédia de direção, produção, finanças e marketing**. V. 10. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.