

UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005

**IMPLICAÇÕES PESSOAIS NA CRIAÇÃO E NA CONSOLIDAÇÃO DA FACISA: A PRIMEIRA IES DE FOZ DO IGUAÇU****AMARILDO JORGE DA SILVA**

Administrador. Doutor e Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Adjunto do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) de Foz do Iguaçu da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Pesquisador e Líder do Grupo de Estudos em Organizações Sociais (GEOS). Rua Iraúna, 228. Vila A. CEP: 85.866-280. Foz do Iguaçu-PR. Tel. 045 3025.4681; 045 9976.0016; 045 3576.8100. E-mail: [jorgeautopoietico@uol.com.br](mailto:jorgeautopoietico@uol.com.br); [jsa\\_rizoma@unioeste.br](mailto:jsa_rizoma@unioeste.br).

**VALDECIR ANTONIO SIMÃO**

Administrador. Mestre em Administração pela PUC do Rio de Janeiro. Professor Assistente do CCSA de Foz do Iguaçu, UNIOESTE. Pesquisador do GEOS. Rua Uraí, 61. Jd. São Roque. CEP: 85.853-697. Foz do Iguaçu-PR. Tel. 045 3525.2942; 045 9912.6272; 045 3576.8100. E-mail: [valdecir@unioeste.br](mailto:valdecir@unioeste.br)

**TÂNIA MARIA DA CONCEIÇÃO BENTHER MACHADO FERNANDES**

Contadora. Mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia e Administração e contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). Professora Assistente do CCSA de Foz do Iguaçu, UNIOESTE. Pesquisadora Terceiro Setor e Economia Solidária (TEOS). Rua Maracanã, 74. Cohapar II. CEP: 85.851.000. Tel. 045 3525.1245; 045 9964.9996. E-mail: [taniabf@uol.com.br](mailto:taniabf@uol.com.br).

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**IMPLICAÇÕES PESSOAIS NA CRIAÇÃO E NA CONSOLIDAÇÃO DA FACISA<sup>1</sup>: A  
PRIMEIRA IES<sup>2</sup> DE FOZ DO IGUAÇU**

**RESUMO:** Neste artigo, tem-se como contexto de análise a FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu e a sua direção geral. O trabalho tem como objeto de análise as implicações entre a história de vida do gerente (diretora), o processo de aprendizado gerencial e as estratégias de ação. O objetivo básico é analisar e compreender estas implicações na organização no período de 1979 a 1983. Serviram como referencial teórico, alguns pressupostos do arcabouço da administração, ancorados em postulados da teoria de conhecimento construtivista, da teoria autopoietica e da abordagem sistêmica. Trata-se de uma pesquisa de caráter eminentemente qualitativo, posicionada no paradigma interpretativista. O método eleito é o Estudo de Caso para compreender o processo de mudança na FACISA/UNIOESTE, no período analisado. A abordagem de pesquisa está ancorada no método da fenomenologia hermenêutica, tomando-se como procedimento a entrevista qualitativa de três etapas. Trata-se de um estudo longitudinal no mandato de 1979 a 1983. O estudo elege, descreve, compreende e analisa o primeiro mandato e a história de vida da diretora geral que atuou no período em questão. No artigo, os valores, as crenças e o estilo de administração da entrevistada são analisados em relação as suas ações e aos seus resultados. O resultado da análise evidencia que a história de vida da primeira diretora geral implicou no processo da estratégia da referida IES no período em tela. Pôde-se concluir que a história de vida da primeira diretora geral da FACISA/UNIOESTE implicou nas ações estratégicas, em seu mandato, no período de 1979 a 1983. Constatou-se também que a primeira diretora geral desta IES foi uma das protagonistas que contribuiu para a construção e a consolidação da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu – PR.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. História de Vida. Aprendizagem.

**ABSTRACT:** In this article, it is had as analysis context the FACISA/UNIOESTE of Foz do Iguaçu and its general direction. The work has as analysis object the implications among the history of the manager's life (director), the process of managerial learning and the action strategies. The basic objective is to analyze and to understand these implications in the organization in the period from 1979 to 1983. Served as theoretical referential, some presupposed of the framework of the administration, anchored in postulates of the theory of knowledge constructivists, the self-organization theory and the system theory. It is a character research eminently qualitative, positioned in the interpretative paradigm. The elect method is the Study of Case to understand the change process in FACISA/UNIOESTE, in the analyzed

<sup>1</sup>Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu (FACISA).

<sup>2</sup>IES: Instituição de Ensino Superior.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



period. The approach research is anchored in the method of the phenomenological hermeneutic, associated to the method of qualitative interview of three stages. It is a longitudinal study in the mandate from 1979 to 1983. The study chooses, describes, understands and it analyzes the first mandate and the history of the general director's life that acted in the period in subject. In the article, the values, the faiths and the style of the interviewee's administration are analyzed in relationship its actions and to its results. The result of the analysis evidences that the history of the first general director's life implied in the process of the strategy of referred IES in the analyzed period. It could be concluded that the history of the first general director's of FACISA/UNIOESTE life implied in the strategic actions, in its mandate, in the period from 1979 to 1983. It was also verified that the first general director of this IES was one of the protagonists that contributed to the construction and the consolidation of UNIOESTE, campus of Foz do Iguazu - PR.

**KEY WORDS:** Strategy. History Life. Learning.

## 1 INTRODUÇÃO

O pressuposto básico desse artigo é analisar e compreender em profundidade as implicações da história de vida do gerente na formação de estratégias e no processo de aprendizado gerencial. Acredita-se que é por meio da atividade gerencial que geralmente as empresas atingem os seus objetivos. Também é importante frisar que, no processo da estratégia, o que realmente torna concreta a estratégia realizada é a ação humana, notadamente as ações do gerente (estrategista).

### 1.1 OBJETIVO DO ARTIGO E SUA QUESTÃO NORTEADORA

Na prática docente, tem-se observado e refletido sobre o que leva os professores a se tornarem gerentes na universidade. Como eles aprendem a gerir? Como tomam decisões? Será que eles levam em conta o aprendizado da vida pretérita no exercício da função de gerente? Qual a implicação da história de vida do professor no seu aprendizado sobre gestão?

O presente artigo é um estudo de caso qualitativo, interpretativo. Tem caráter longitudinal, analítico-descritivo. O objeto principal de análise é o relato da história de vida da primeira diretora da FACISA e suas implicações nas estratégias de ação da IES FACISA/UNIOESTE.

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O artigo foi construído com o propósito de obter resposta para a seguinte questão: **Qual a implicação da história de vida da diretora geral da FACISA de Foz do Iguaçu - PR, no processo da estratégia e no aprendizado gerencial, no período de 1979 a 1983?**

### 1.1.1 Objetivo da pesquisa

O objetivo geral do artigo é analisar e compreender a implicação entre a história de vida da diretora geral e o processo da estratégia da FACISA de Foz do Iguaçu - PR, no período de 1979 a 1983. Para desenvolver esse estudo, as diretrizes propostas na Figura 1 foram seguidas. Estas diretrizes indicam a temática e a problemática do artigo.

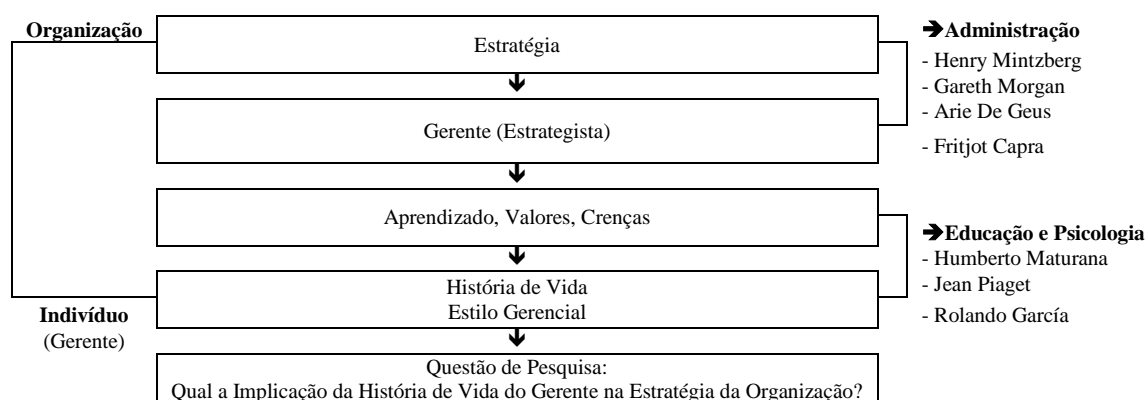


Figura 1: Síntese do tema e do problema deste estudo.

### 1.2 O CONTEXTO DE CRIAÇÃO DA PRIMEIRA IES DE FOZ DO IGUAÇU

A faculdade isolada de Foz do Iguaçu - PR nasceu da vontade e do interesse da comunidade iguaçuense em implantar na cidade e micro-região oeste do Paraná a prática do ensino superior. Ressalta-se que, em 1975, foi constituída a Fundação Educacional de Foz do Iguaçu (FUNEFI) como fundação municipal. Essa constituição teve a participação de representantes institucionais da comunidade iguaçuense, que visavam criar e implantar na cidade de Foz do Iguaçu uma Instituição de Ensino Superior (IES). O nome inicial da IES de Foz do Iguaçu foi Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu (FACISA). O início das atividades escolares foi no mês de agosto de 1979.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A FACISA, em seu projeto original, previa a implantação de quatro cursos (Administração, Ciências Contábeis, Letras e Turismo). Ela recebeu do Conselho Estadual de Educação (CEE) e do Ministério da Educação e Cultura (MEC) autorização no ano de sua criação (agosto de 1979) para implantar os cursos de Administração e Ciências Contábeis. Os cursos de Turismo e Letras foram implantados no ano de 1985. A autorização de funcionamento dos cursos de Administração e Ciências Contábeis foi por meio do Decreto N° 83.558, de 07 de junho de 1979. Reconhecido pela Portaria Ministerial N° 218/83, de 24 de maio de 1983. Através dos registros históricos e documentais constata-se que, de agosto de 1979 até abril de 1987 a IES FACISA foi mantida pela FUNEFI. Passou a ser mantida a partir de abril de 1987 até 1995 pela Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná (FUNIOESTE). Nos dias atuais, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) é formada por cinco campi: *campus* de Cascavel, *campus* de Foz do Iguaçu, *campus* de Francisco Beltrão, *campus* de Marechal Cândido Rondon e *campus* de Toledo.

## **2 SOBRE ESTRATÉGIA E GERÊNCIA**

As alterações nos fatores econômicos, sociais, culturais e demográficos do ambiente influenciam a gestão organizacional, fazendo com que as empresas sejam levadas a alinhar estes fatores com os seus arranjos interiores. Mintzberg (2001, p. 9-10) argumenta que, tradicionalmente, a pressuposição na literatura de administração estratégica “é de que a estratégia é formulada e, em seguida, implementada, com estruturas organizacionais, sistemas de controle e coisas do gênero, seguindo obedientemente na esteira da estratégia”. O autor salienta que, na realidade, “a formulação e a implementação estão interligadas como processos interativos complexos, cujas políticas, valores, cultura organizacional e estilos de administração determinam ou impõem determinadas decisões estratégicas”.

Seguindo essa lógica, “a estratégia, as estruturas e os sistemas se misturam de maneira complexa para influenciar os resultados” (MINTZBERG, 2001, p. 10). As ações do gerente,



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



por sua vez, bem como suas decisões, são fundamentais para harmonizar, alinhar e equilibrar os planos deliberados com os planos emergentes no processo da estratégia. Dessa forma, estudar e analisar a vida pretérita do gerente (história de vida) é de capital importância para compreender a complexidade da administração estratégica nas organizações. Esse argumento é corroborado pelo pensamento de Mintzberg e Quinn (2001, p. 31) de que

qualquer pessoa na organização que controle ações-chave [...] pode ser um estrategista; o estrategista também pode ser um grupo de pessoas. Não obstante, os gerentes - especialmente os mais graduados - são obviamente candidatos mais cotados para esse papel porque sua perspectiva é geralmente mais ampla do que a de seus subordinados, e também porque muito poder reside geralmente nos cargos que ocupam.

Para autores como Mintzberg (1995), Morgan (1996), é importante, para alcançar resultado na organização, a compreensão dos **valores**, das **crenças** e do **estilo de administração** de seu dirigente. Sobre valores e crenças, a abordagem autopoiética de Maturana (1997, p. 42-43, grifo do autor) pode facilitar o entendimento dessas questões. O autor, ao falar do indivíduo e de sua circunstância, na deriva natural, observa: “quando digo que **conhecer é viver, e viver é conhecer**, o que estou dizendo é que o ser vivo, no momento em que deixa de ser congruente com sua circunstância, morre”.

Maturana (1997, p. 43) explica que “o ponto é que se é indivíduo na medida em que se é social, e o social surge na medida em que seus componentes são indivíduos”. A teoria da auto-organização tem como pressuposto fundamental de que a **vida renova a si própria**. Quando isto deixa de ocorrer, conforme Maturana (1998), o ser vivo morre.

Para Morgan (1996, p. 341), “existe uma relação estreita entre o modo pelo qual se pensa e se age, estando muitos dos problemas organizacionais embutidos dentro da forma de pensar”.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 6-8) afirmam que o **estabelecimento da estratégia é um processo de aprendizado**. Os autores observam que “o estrategista eficiente é aquele que pode viver com as contradições, aprender a reconhecer suas causas e efeitos e reconciliá-las eficientemente para a obtenção da ação desejada”. Por conseguinte, pode-se dizer que essa eficiência implica em aprendizagem, pois, para esses autores, “queira percebamos ou não,



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



nosso comportamento é guiado pelos sistemas de idéias que interiorizamos ao longo dos anos”.

## 2.1 APRENDIZAGEM GERENCIAL

Escrivão Filho (1995) desenvolveu sua pesquisa sobre o trabalho gerencial em empresas de médio porte na cidade de Joinville, Estado de Santa Catarina. O trabalho deste autor concentrou-se muito mais no cargo gerencial do que na pessoa do gerente. No presente artigo, a proposta é concentrar-se muito mais na pessoa do gerente e sua história de vida e nas implicações dessa história no processo da estratégia do que propriamente no cargo que ela ocupa.

Moraes (2000), em sua dissertação, pesquisou como os executivos de organizações hospitalares aprendem a gerenciar diante dos desafios diários do ambiente de trabalho. Sua pesquisa teve como foco central compreender o processo de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar. Etzioni (1989) argumenta que as universidades e os hospitais são organizações que apresentam características e complexidade diferentes de outras formas de empresa.

Silva (2001), em sua tese, salienta a importância da relação harmônica do processo de aprendizagem com a cultura organizacional. Observa que se a cultura da organização for hostil e baseada em desconfiança, simplesmente não permitirá criar na empresa mecanismos que facilitem a prática de aprendizagem individual e coletiva.

Silva (2000) pesquisou, em sua tese de doutorado, o **como** e o **quê** os professores da UFSC aprendem para exercer as atividades, atribuições e responsabilidade de diretor de uma unidade universitária. A autora também pesquisou como a cultura de cada unidade influenciou na aprendizagem dos professores que se tornaram diretores de centro. Seu trabalho se prendeu à compreensão e à descrição da aprendizagem individual dos Diretores de Centro da UFSC, sem a preocupação de associá-la a processos de transferência para a aprendizagem



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



organizacional, e nem à formação de estratégia. Assim, o artigo tem importância e relevância, uma vez que se busca analisar e compreender em profundidade o significado da história de vida do gerente e a sua implicação no processo de estratégia.

## 2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES

Pode-se afirmar, com base em autores como Rossato (1989) e Charle e Verger (1996), que a universidade como instituição social, historicamente, passou por modificações na sua estrutura funcional-acadêmica e nas suas relações de poder e autonomia, em função das transformações e das mudanças políticas, econômicas, sociais e demográficas ocorridas na sociedade. Originariamente, a universidade é marcada pela hegemonia da Igreja Católica nos aspectos teológico, cultural e educacional. Sob o domínio político, predominou nesse período o poder dos senhores feudais e monarcas (CHARLE; VERGER, 1996). A partir do século XVIII, é caracterizada e permeada pela crença no progresso da ciência e da ação humana, estabelecendo a supremacia da razão sobre as autoridades estabelecidas. Na atualidade, a universidade recebe a influência das transformações tecnológicas e científicas que têm ocorrido na sociedade hodierna, algumas vezes advinda da própria ciência por ela gerada. (ROSSATO, 1989)

Hoje, a excelência da universidade está na sua capacidade de produzir conhecimentos, disseminá-los e também formar profissionais qualificados para atender a um mercado cada vez mais exigente e cambiável.

## 2.3 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES

Rinaldi (2001, p. 12) ressalta que as transformações no ambiente externo das organizações fazem com que elas sejam obrigadas a mudar. Ela observa que a universidade tem dificuldade para mudar devido a suas características e a suas tradições. Para a autora, “não são mais toleráveis processos decisórios morosos, estruturas inchadas e infundáveis jogos de poder”. A





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



gestão estratégica da universidade deverá ser capaz de superar essas características que, na atualidade, permeiam o ambiente interno dessa tipologia de organização.

Frisa-se que no artigo em tela trabalha-se com informações advindas da organização, da história de vida do gerente e do ambiente externo que compõem o ambiente específico de uma unidade educacional de nível superior.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Pode-se argumentar, com base em autores como Triviños (1987), Burrell e Morgan (1979) e Bruyne *et al.* (1977), que são inúmeras as concepções de ciência, da mesma forma, diversas são suas orientações paradigmáticas.

Burrell e Morgan (1979, p. 23) explicam que paradigmas são “pressupostos meta-teóricos básicos, que subscrevem um quadro de referência, um modo de teorizar e um *modus operandi* dos cientistas que operam dentro deles”. Essa visão do mundo social fundamenta-se em diferentes pressupostos meta-teóricos com relação à natureza da ciência e da sociedade. No quadro a seguir, pode-se observar os paradigmas utilizados para se fazer ciências sociais e humanas.

<b>Sociologia da Mudança Radical</b>		
<b>Dimensão Subjetiva</b>	Humanismo Radical	Estruturalismo Radical
	Interpretativismo Fenomenologia	Funcionalismo
	<b>Sociologia da Regulação</b>	
		<b>Dimensão Objetiva</b>

Quadro 1: Paradigmas nas ciências sociais.

Fonte: Burrell e Morgan (1979); Morgan e Smircich (1980)



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



#### 3.1 POSICIONAMENTO DO TRABALHO

Pode-se dizer que a estrutura dos fatos será de natureza muito diferente, conforme o paradigma de referência escolhido. O artigo não tem como pretensão provocar uma mudança radical nem a quantificar variáveis. Pretende-se, sim, trabalhar com a idéia de analisar e compreender o fenômeno da estratégia e o fenômeno da experiência humana. Desta forma, o paradigma que melhor enquadra a pesquisa é o paradigma interpretativista (fenomenologia).

#### 3.2 ENTREVISTA DE TRÊS ETAPAS DE SEIDMAN (1998)<sup>3</sup>

Seidman (1998) enfatiza a importância dos seguintes aspectos a serem capturados na entrevista em profundidade: a compreensão da vida pretérita do indivíduo para entender o **porquê** (contexto interno e externo) de sua aprendizagem; a compreensão e descrição das atividades do indivíduo no presente ou no exercício do cargo gerencial para entender e compreender o **quê** (conteúdo) e o **como** (processo) de sua aprendizagem; a compreensão do **significado** deste aprendizado na vida profissional e pessoal do indivíduo.

Seidman (1998, p. 1-3), baseando-se no pensamento vygotskyano, enfatiza que “todas as palavras que as pessoas usam para relatar suas histórias são um microcosmo de suas consciências”. O autor ressalta que o principal objetivo de entrevistar em profundidade implica em se chegar ao âmago (essência) sobre as histórias de vida das outras pessoas, em suas palavras: “a questão de entrevistar em profundidade é o interesse em entender a experiência de outras pessoas e o significado que elas fazem de sua experiência”.

A técnica baseada no método da história de vida, de acordo com Moreira (2002) e Seidman (1998), busca compreender a visão do indivíduo acerca das suas experiências subjetivas de certas situações vivenciadas.

<sup>3</sup> Mais detalhes sobre a técnica de entrevista de três etapas e sobre os paradigmas nas ciências sociais ver DASILVA, Amarildo Jorge. **A história de vida do gerente e o processo da estratégia**: o caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE: <http://www.ppgep.ufsc.br>



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



### 3.3 DELINEAMENTO DO ARTIGO E SUA CARACTERIZAÇÃO

A metodologia proposta por Pettigrew (1985; 1996) para a percepção de mudança de cultura organizacional, em consonância com a metodologia de compreensão sistêmica da vida, proposta por Capra (2002), harmonizada com a técnica de entrevista em profundidade de três etapas de Seidman (1998), foi utilizada neste artigo, tendo em vista que Pettigrew (1996, p. 146) considera que

A pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre os três.

Neste sentido, o modelo proposto por Pettigrew (1985; 1996) sobre a tríade **contexto** (interno e externo), **conteúdo** e **processo**; o modelo proposto por Capra (2002) sobre o tetraedro conceitual de **processo**, **matéria**, **forma** e **significado** e a técnica de entrevista em profundidade de três etapas (história de vida pretérita, ações do presente e o significado das ações pretéritas e atuais), proposta por Seidman (1998), auxiliaram na contextualização histórica e na compreensão do **porquê** da mudança estratégica, inserida na análise do contexto interno e externo da FACISA de Foz do Iguaçu; no **processo** de mudança, contido em como a IES participou e influenciou na capacitação e formação de pessoal em Foz do Iguaçu e região e no **conteúdo** das mudanças (o quê das mudanças), que foram implementadas ao longo do período de análise.

Pettigrew (1996, p. 147) observa que o ponto de partida para estudar e analisar a mudança estratégica é a noção de que a formulação e formação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõem controlar o seu contexto e processo. O autor acrescenta:

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro. Portanto, **o quê** da mudança está contido no item **conteúdo**, muito do **porquê** da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o **como** da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

Para Capra (2002, p. 96), as atividades dos sistemas sociais humanos devem ser compreendidas a partir de seus significados. Nas palavras do autor:

a produção de estruturas materiais nas redes sociais é muito diferente da sua análoga nas redes biológicas e ecológicas. Na sociedade humana, as estruturas são criadas em vista de determinada intenção, de acordo com uma forma predeterminada, e constituem a corporificação de um determinado significado. Por isso, para compreender as atividades dos sistemas sociais, é essencial estudá-los a partir desse ponto de vista.

Ainda para Capra (2002, p. 96), “o ponto de vista do significado abrange centenas de características inter-relacionadas que são fundamentais para se compreender a realidade social”. Para compreender as implicações da história de vida do gerente no processo de estratégia e na aprendizagem gerencial e organizacional, utiliza-se o tetraedro da Figura 2, a seguir.



Figura: Tetraedro de compreensão das implicações da história de vida do gerente no processo de estratégia.

Fonte: Adaptado de Capra (2002), Pettigrew (1985; 1996) e Seidman (1998).

As três perspectivas do triângulo inferior do tetraedro representam a tríade de Pettigrew (1985; 1996). O triângulo superior representa o significado de Capra (2002) e de Seidman



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



(1998). A apresentação da perspectiva do tetraedro, na parte superior, indica a abertura de uma nova dimensão para estudar e analisar os fenômenos organizacionais.

### 3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Apresenta-se, a seguir, como o trabalho de campo deste artigo foi operacionalizado.

#### 3.4.1 Delimitação do estudo

Reafirma-se que se trata de um estudo de natureza qualitativa, configurada num **Estudo de Caso**, que abordou a história da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR e a história de vida de sua primeira diretora geral (gerente). O presente artigo teve como sujeito de pesquisa a primeira diretora geral da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR, desde o seu nascimento, em 1979, até 1983.

#### 3.4.2 Procedimentos para realizar a entrevista de três etapas

Para coletar as informações qualitativas sobre história de vida do gerente e a sua experiência gerencial, utilizaram-se procedimentos da entrevista de três etapas, indicados a seguir.

Foram reunidos dados primários sobre a experiência vivida da atriz social, exercendo o ofício de diretora geral da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu. Na seqüência, marcaram-se três encontros com a primeira diretora geral da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR, nos locais, horários e dias indicados por ela. A seguir, pode-se verificar a operacionalização das entrevistas.

No processo de coleta e registro dos dados e informações, foram utilizadas gravações em áudio e vídeo. Foram utilizadas também anotações de campo. O processo foi complementado com a transcrição literal das gravações efetuadas, realizadas logo após as entrevistas. O texto produzido, *a priori*, foi apresentado a entrevistada.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



No primeiro encontro, enfatizou-se o contexto da experiência individual através da reconstrução da história de vida da diretora. O objetivo principal foi contextualizar a experiência de vida da entrevistada que lhe permitiu ascender ao cargo de diretora geral de uma IES. Sobre o contexto é importante ressaltar o pensamento de Patton (*apud* SEIDMAN, 1997, p. 10) de que, “[...] sem o contexto existe pouca possibilidade de explorar o significado de uma experiência”. Na primeira entrevista, pediu-se para a entrevistada falar tudo o que ela se lembrasse de sua vida pretérita (infância, adolescência e fase adulta).

No segundo encontro, destacou-se a experiência da entrevistada como diretora geral da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR, nos diversos procedimentos que foram por ela utilizados no desenvolvimento do processo gerencial, os obstáculos, as dificuldades e as possibilidades que o exercício gerencial apresenta. Destacaram-se ainda algumas vivências da diretora geral com as suas redes de relacionamento que tiveram analogia direta ou indireta com a atividade gerencial.

Para se obterem tais informações, utilizaram-se *a priori* as seguintes questões norteadoras: O que você fez como diretora geral da IES FACISA? Em que consistia o seu trabalho gerencial? O que significa para você a atividade gerencial? No seu entendimento, quais as implicações da prática gerencial com planos estratégicos institucionais?

No terceiro e último encontro, pediu-se para a entrevistada que refletisse sobre o significado da experiência de ser gerente na vida pessoal, profissional, bem como na rede de relações e seu contexto mais amplo. O objetivo principal desta entrevista foi a busca de **significado** na experiência vivida de ser gerente, bem como as conexões intelectuais e emocionais entre o trabalho gerencial e a vida pessoal da diretora geral da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR. Para a compreensão do significado da experiência gerencial, a princípio, utilizaram-se as seguintes questões norteadoras: Como você compreende a atividade gerencial? Qual a importância dessa atividade em sua vida? Que sentido a função de diretora tem para você? O que você achou ou acha mais desafiador na prática gerencial? Como você



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



aprendeu a ser diretora geral da IES FACISA? Qual foi a maior dificuldade na transição de professora para diretora geral da FACISA?

A construção do texto fenomenológico seguiu os quatro momentos distintos descritos por Bicudo e Espósito (1997): a leitura da descrição espontânea, que teve como referência as perguntas orientadoras *supra* indicadas; a leitura do texto na íntegra, para realizar o levantamento de temas e/ou categorias; transformação de cada tema encontrado na descrição espontânea para o discurso fenomenológico; busca da essência ou estrutura.

#### 3.4.2.1 Operacionalização das entrevistas

As entrevistas foram agendadas com uma semana de antecedência de sua realização. O primeiro encontro foi agendado com o uso do telefone. No dia da realização da entrevista, fez-se um telefonema para confirmar o compromisso. O segundo e o terceiro encontro foram agendados pessoalmente, no término do primeiro e do segundo encontro respectivamente. Todas as entrevistas com a professora Hildegard Ghisi foram realizadas na sua residência em Foz do Iguaçu - PR. A seguir indicam-se os desdobramentos para realização das entrevistas: **primeiro encontro**: foi realizado no dia 25 de maio de 2004, de 15h às 17 horas. Compromisso confirmado via telefone. A duração da entrevista foi de sessenta e cinco minutos. Entrevista gravada e filmada; **segundo encontro**: foi realizado no dia 03 de junho de 2004, de 15h às 18 horas. Compromisso confirmado via telefone. A duração da entrevista foi de setenta e cinco minutos. Entrevista gravada e filmada; **terceiro encontro**: foi realizado no dia 10 de junho de 2004, de 15h às 17 horas. Compromisso confirmado via telefone. A duração da entrevista foi de sessenta e três minutos. Entrevista gravada e filmada.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

Optou-se neste artigo por utilizar o nome próprio da primeira diretora geral da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu, tendo em vista que, além de ter planejado e ajudado



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



na consolidação da referida IES, ela é também interlocutora da oralidade que possibilitou alcançar os objetivos propostos neste artigo. Frisa-se que a primeira diretora é uma pessoa pública conhecida e reconhecida na cidade de Foz do Iguaçu e região. Por isso a opção de tratá-la como atriz e autora.

A primeira diretora foi responsável pela consolidação do ensino superior em Foz do Iguaçu, pois se, em agosto de 1979, a FACISA começava com cento e cinquenta alunos universitários, hoje a cidade possui mais de dez mil estudantes, compondo o quadro discente das IES públicas e privadas existentes na terra das cataratas.

A primeira diretora geral da FACISA/UNIOESTE foi a senhora Hildegard Ortrud Litzinger Ghisi. Ela é formada em Pedagogia pela UFPR. Especialista em Planejamento Educacional pela PUC-RJ. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC.

Conforme indicado anteriormente, utiliza-se, neste artigo, o tetraedro, para compreender as implicações da história de vida da primeira diretora geral no processo de estratégia da FACISA/UNIOESTE.

#### 4.1 O TETRAEDRO DO PRIMEIRO MANDATO

O objetivo básico desta seção é analisar e compreender o contexto externo e interno de criação da FACISA/UNIOESTE. O conteúdo e o processo de sua criação. Além de compreender o significado desta Faculdade para a cidade de Foz do Iguaçu, compreende-se também o significado pessoal de ser diretora geral desta IES.

##### **4.1.1 O contexto externo e os antecedentes históricos que precederam o primeiro mandato (1979-1983)**

Behr (1996, p. 44) argumenta que, “desde de 1971, lideranças do oeste do Paraná [incluindo lideranças de Foz do Iguaçu] lutavam para implantar” nas principais cidades desta região -





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Cascavel, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon e Toledo [estas cidades eram e, ainda são as mais proeminentes da região oeste do Paraná] a prática do **Ensino Superior**.

Conforme depoimento da diretora Hildegard Ghisi, as principais instituições de Foz do Iguaçu (ACIFI, PMFI, PF, Receita Federal, Rotary Clube, Lions Clube, Núcleo Regional de Ensino, Exército), em 1975, já se articulavam para implantar na cidade uma IES isolada, que seria mantida, *a priori*, por uma fundação municipal.

A construção da Itaipu provocou na cidade de Foz do Iguaçu um crescimento populacional fora dos padrões de normalidade. No início da década de setenta, a população da cidade era de vinte mil habitantes. No final da década de oitenta, a cidade tinha cento e vinte mil habitantes. Hoje, a cidade conta com mais de trezentos mil habitantes.

A diretora Hildegard Ghisi diz que “a participação do Prefeito, Coronel Clovis Cunha Viana, e do então Presidente da Itaipu contribuíram sobremaneira para implantar, em Foz do Iguaçu, o **Ensino Superior**. Todavia, acho que a Itaipu não foi o motivo principal da criação da FACISA; a cidade de Foz do Iguaçu já vinha trabalhando nesse sentido desde o ano de 1970”. A diretora Hildegard Ghisi, que foi a criadora do projeto original dos cursos da FACISA, argumenta que,

no projeto original, nós fizemos a previsão de quatro cursos (administração de empresas, ciências contábeis, letras e turismo). Inicialmente foram implantados os cursos de Administração de Empresas e de Ciências Contábeis, para atender a demanda reprimida dos profissionais liberais que trabalhavam em Foz do Iguaçu.

Pensar, projetar e trabalhar coletivamente, pode ser o caminho para o desenvolvimento de uma comunidade, quiçá de uma região. A criação da FACISA reflete esse modo coletivo da comunidade iguaçuense de fazer as coisas.

#### **4.1.2 O contexto interno, o processo de criação da FACISA e as estratégias no primeiro mandato (1979-1983)**

No início da década de setenta, o Brasil viveu um período de intenso crescimento econômico. Em função desse crescimento, como também em função da necessidade de profissionais com



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



formação de nível superior, aconteceu, concomitante a estes eventos, a expansão do **Ensino Superior**.

A diretora Hildegard Ghisi diz que o Estado do Paraná, nessa época, estava interessado na consolidação das universidades estaduais nas cidades de Londrina, de Maringá e de Ponta Grossa. E que a interiorização do ensino nas demais localidades do Estado dar-se-ia por meio de fundações municipais.

Conforme pesquisa documental e de acordo com Behr (1996), na região oeste do Paraná, criaram-se quatro faculdades isoladas, todas mantidas por fundações municipais. Em 1972, foi criada a Faculdade de Ciências e Letras de Cascavel – FECIVEL. Em 1979, foi criada a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu – FACISA. E, em 1980, foram criadas duas Faculdades. A Faculdade de Ciências de Marechal Cândido Rondon – FACIMAR e a Faculdade de Ciências de Toledo – FACITOL.

A diretora Hildegard Ghisi explica que, em 1978, foi convidada pela FUNEFI para resolver um problema jurídico desta fundação, bem como para planejar a criação da faculdade e seus respectivos cursos iniciais. Ela diz que “acredito que fui convidada para resolver esse nó jurídico da FUNEFI e projetar a criação da faculdade, em função da minha formação profissional e da confiança que as pessoas depositaram em mim”.

Tanto a diretora Hildegard Ghisi como a professora Izoete Nieradka observam que o CEE somente autorizou o funcionamento dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis devido à precariedade das instalações físicas da época.

#### **4.1.3 O conteúdo e as ações (estratégias) da FACISA no primeiro mandato (1979-1983)**

Para a diretora Hildegard Ghisi, muito da sua formação acadêmica foi inspirada no trabalho que seu pai realizava como educador e diretor de escola.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Ela argumenta que, em 1978, “todas as organizações decidiram, de alguma maneira, colaborar para que se tornasse viável criar uma faculdade em Foz do Iguacu”. Na criação da FACISA, para Hildegard Ghisi,

muitas coisas foram facilitadas, porque havia uma conjugação de fatores extremamente positivos. O conselho de curadores da FUNEFI era composto de pessoas que realmente estavam interessadas em trazer para Foz do Iguacu o ensino de nível superior. O prefeito Clovis Cunha Viana e o presidente da Itaipu, na época, o Senhor Wilson de Souza Aguiar, estavam muito empenhados que Foz do Iguacu se desenvolvesse em um ritmo próximo, e não ficasse totalmente à margem do grande projeto e da envergadura que tinha a obra da hidrelétrica de Itaipu.

Ela prossegue:

as coisas não foram difíceis, em menos de um ano, a FUNEFI estava regularizada como fundação de direito público, e nós entramos com um processo no CEE. O Conselho aprovou o projeto, veio fazer a vistoria. Devido à precariedade das instalações físicas, autorizou a implantação somente dos cursos de Administração de Empresas e de Ciências Contábeis. O projeto foi encaminhado para Brasília e fomos agraciados com o Decreto de sua aprovação, no dia 19 de junho de 1979.

A diretora ressalta que o projeto tinha sido encaminhado para Brasília a menos de vinte dias.

Para ela,

a aprovação da faculdade foi uma coisa muito mágica e foi realmente porque todas as pessoas colaboraram, todos queriam. O presidente do CEE na época (1979), por exemplo, foi uma pessoa que deu um apoio muito grande. Felizmente eu tinha trabalhado com ele na FUNDEPAR, as coisas não foram gratuitas, havia muitas relações, eu tinha sido aluna na UFPR de três membros do CEE. A autorização de funcionamento da FACISA foi fundada na riqueza de recursos humanos de alto nível que a Itaipu possuía. Todavia, a criação da FACISA realmente se deu pelo desejo do povo iguaçuense de implantar em Foz do Iguacu o ensino superior, para que seus filhos e filhas pudessem estudar na cidade, sem ter que procurar outros lugares para fazer um curso superior. Nós imaginávamos que a criação de uma faculdade em Foz do Iguacu pudesse ser também um fator de integração das cidades que formam a região da tríplice fronteira (Foz do Iguacu-Brasil; Ciudad Del Leste-Paraguai; Puerto Iguazu- Argentina).

A diretora Hildegard Ghisi diz que como era uma situação nova e inusitada, “houve de nossa parte uma série de cautelas, visando que o processo fosse muito bem feito; era importante que o processo de planejamento da faculdade e dos cursos fosse de absoluta credibilidade”.

Durante o primeiro mandato, Hildegard Ghisi relata que não foi para a sala de aula porque o trabalho na direção era muito absorvente. Acresce que o espaço da sala de aula é um ambiente



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



mágico. “Eu acho que, mesmo não tendo atuado como professora da FACISA, eu não perdi a magia da sala de aula, tendo em vista o fato de ter feito parcerias com algumas IES de renome e com alguns professores que marcaram a sua passagem na FACISA”.

A prática de oferecer disciplina por módulo, na FACISA, foi a estratégia que se encontrou para ofertar ensino de qualidade:

Tivemos muitas experiências excelentes com pessoas de Foz do Iguaçu e com professores que vieram de fora. Os professores que vinham de outras IES tiveram que aprender a trabalhar por módulo. Para eles foi também um processo rico de aprendizagem, uma vez que foram obrigados a trabalhar o conteúdo de um semestre ou de um ano em três encontros semanais.

De acordo com Hildegard Ghisi, durante todo o seu mandato esteve acompanhando o processo e as experiências de trabalhar com professores convidados. A principal estratégia implementada na gestão da diretora Hildegard Ghisi foi ter bons professores ministrando aula, para que o trabalho de ensino no espaço da sala de aula fosse altamente produtivo. As limitações ergonômicas e de instalações físicas tinham que ser suplantadas com a qualidade de ensino que era oferecido. Essa qualidade somente foi possível tendo, no quadro docente, professores altamente qualificados e comprometidos com a prática do ensino. “No nosso mandato, nós sempre primamos pela qualidade no ensino e alguns processos de rupturas foram superados pela qualidade de ensino que a FACISA ofertava”.

Os últimos oitos meses do primeiro mandato da FACISA foram governados pelo professor Narciso Valiati, que assumiu o lugar da professora Hildegard Ghisi. O pedido de afastamento da professora do cargo de direção se deu por questões de ordem política. A professora argumenta que “quando o cargo de diretor da FACISA ficou mais cobiçado que o cargo de presidente da FUNEFI, eu pedi para sair, uma vez que eu tinha sido contratada para fazer um trabalho técnico e pedagógico”.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



#### 4.1.4 O significado pessoal de ser diretora geral no primeiro mandato

A diretora Hildegard Ghisi ensina que o significado do trabalho é que move as pessoas em busca de seus propósitos.

Trabalho e emprego, para mim, sempre se fundiram. O trabalho para mim é uma questão de existência. O trabalho é que dá sentido à vida. O emprego não justifica uma existência. O trabalho, sim. O emprego pode se tornar castigo, causando muito sofrimento. O trabalho para mim sempre foi uma fonte de realização.

Hildegard Ghisi expõe ainda:

algo relevante que aconteceu na minha gestão foi que, de repente, a FACISA começou a ser chamada para participar de todas os debates das questões que afligiam a cidade de Foz do Iguaçu. Na época, fizemos seminários para promover o desenvolvimento regional, o desenvolvimento turístico em nível estadual.

O reconhecimento dos cursos dependia do fato de a FACISA agregar valor ao seu projeto original através das atividades de extensão, porque a questão de instalação física nunca foi o ponto forte da faculdade:

nossa fundamentação foi no trabalho de qualidade da docência e também nas atividades de extensão, que indicavam a relevância da instituição para a comunidade iguaçuense. Quando montei o processo de reconhecimento dos cursos, pude perceber o quanto a nossa gestão tinha promovido de atividades de extensão, no período de três anos.

Apesar de ter sido muito desgastante, foi muito prazeroso ter contribuído para a implantação do ensino superior em Foz do Iguaçu. Para mim foi uma experiência muito enriquecedora, eu tive também um reconhecimento muito bom. O reconhecimento que tive foi de toda a comunidade iguaçuense. Isso realmente foi para mim muito importante e significativo.

Ter sido a primeira diretora para a senhora Hildegard Ghisi foi um privilégio. “É que a grande vantagem de ter sido a primeira diretora foi o fato de não ter nenhuma burocracia anterior, nenhum vício e nenhuma amarra de regulamentos e regimentos que geralmente sufocam uma instituição”.

A diretora Hildegard Ghisi assevera, com uma certa indignação, que

Quando a magia da sala de aula não atinge mais ninguém é muito triste. Depender de Cascavel ou do Governador do Estado para fazer o que quer que seja, no campo da educação, dificulta em muito o trabalho do dirigente. A instituição ter caminhado para ser refém de despachos administrativos de Curitiba ou de Cascavel para que um professor possa desenvolver o seu trabalho em sala de aula é um preço muito alto. É muito mais fácil gerir, quando cabe a você a decisão e a responsabilidade sobre o rumo que você quer tomar.



### V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Sobre o significado do trabalho realizado na FACISA, a renomada diretora expressa:

eu tenho impressão que tem fatos que surgem na sua vida, que induz você a ir fazendo as coisas acontecerem. Você não se dá conta, mas é você efetivamente quem faz as coisas acontecer. E esses momentos, na vida pessoal e na vida profissional, têm um significado muito grande. Quando eu penso realmente nisso, o que eu fiz de relevante na minha vida, que justifica a minha existência, como cidadã, entre outras coisas, ter pensado a FACISA, e tê-la implantado, com certeza foi uma coisa relevante que eu fiz. Na educação não foi só isso que fiz, mas foi uma questão que, com certeza, tem um peso na história de minha vida. Eu pude fazer o que fiz naquele momento porque as pessoas confiavam que eu fosse capaz de fazer.

A diretora argumenta que, “naquele momento da minha vida, em função de minha formação acadêmica, eu estava preparada e possuía habilidades e competências para criar, implantar e gerir as atividades de uma instituição de Ensino Superior”. Explica que “no processo gerencial, trabalhar em equipe é um requisito extremamente importante para o gerente. Uma instituição, seja ela de que natureza for, é fonte de aprendizagem”.

Hildegard Ghisi diz que “a idéia de qualidade faz parte da minha vida, principalmente a minha vida profissional. Se você deve fazer, faça bem feito. Faça uma vez só”.

A criação e a implantação da FACISA em julho de 1979, bem como a autorização dos cursos de administração e de ciências contábeis, representaram um acontecimento e um marco muito importante para o desenvolvimento, *a posteriori*, do ensino superior em Foz do Iguaçu e região.

## 5 CONCLUSÃO

A partir da narrativa da história de vida da professora Hildegard Ghisi, alguns temas ficaram evidentes. Estes temas e os principais eventos do mandato da diretora são indicados no Quadro 2, a seguir.

ASSUNTO	DESCRIÇÃO/SIGNIFICADO
Principais Categorias/Temas	<p><b>Qualidade:</b> Fazer com qualidade implica em fazer uma vez somente. Oferecer ensino de qualidade liberta e libera o <b>ser humano</b> para o resto de sua vida. Na nossa gestão, procuramos fazer a faculdade de melhor qualidade, observando que qualidade no campo da educação está intrinsecamente implicada com o processo que se dá no ambiente de sala de aula.</p> <p><b>Educação:</b> A educação tem o poder de mudar a vida das pessoas.</p> <p><b>Burocracia:</b> A partir da institucionalização de uma IES, como a criação de departamentos,</p>

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



	<p>coordenações e outras estruturas, o trabalho da direção fica cada vez mais distante da sala de aula. Eu acho isso muito preocupante.</p> <p><b>Poder:</b> Quando o cargo de diretora da FACISA passou a ser mais importante que o cargo de presidente da FUNEFI, despertou a cobiça interna. Começou-se então a formação de coalizões para se tornar diretor ou diretora da FACISA.</p> <p><b>Política:</b> A evidência da FACISA no cenário da cidade despertou interesses políticos. Quando os interesses políticos e os interesses de poder organizacional começam a interferir numa IES, realmente esses interesses atrapalham em muito o trabalho técnico e pedagógico do gestor.</p> <p><b>Trabalho:</b> O trabalho significa para mim a razão de existir.</p> <p><b>Trabalho em Equipe:</b> Na direção de uma IES, o meio para se conseguir ensino de qualidade, se dá através da formação de equipe e do trabalho efetivo de equipe. Este é o desafio do gerente, aprender a formar e a trabalhar em equipe.</p> <p><b>Ética:</b> Sem ética e sem respeito não se pode dirigir eficientemente qualquer organização. Acho que a ética e o respeito formam as bases para um bom trabalho gerencial.</p>
<p><b>Principais Eventos do Mandato</b></p>	<p>Regularização da questão jurídica da FUNEFI. Criação e autorização do funcionamento da FACISA. Instalação e autorização dos cursos de administração de empresas e de ciências contábeis. Reconhecimento dos cursos de administração e de ciências contábeis. Promoção de eventos nos quais foram discutidas questões como o desenvolvimento do turismo, o desenvolvimento de Foz do Iguaçu, em face da construção da barragem de Itaipu, o desenvolvimento regional, etc. Promoção do primeiro curso de formação docente, que se chamou o <b>primeiro ensinar</b>. Participação pessoal no processo de criação da FACISA do prefeito, Cel Clovis Cunha Viana, e do presidente da Itaipu, senhor Wilson de Souza Aguiar. Participação intensiva das entidades representativas de Foz do Iguaçu, tanto no processo de criação da FACISA quanto no reconhecimento de seus cursos iniciais.</p>

Quadro 2: Síntese do mandato da diretora Hildegard Ghisi

Fonte: DASILVA (2004).

Na pesquisa pôde-se constatar que três implicações ficaram evidentes no processo de regularização da FUNEFI e no processo de criação da FACISA. A primeira implicação deu-se na contratação da professora Hildegard Ghisi, como técnica em projetos e gestão escolar e como diretora pela FUNEFI, devido fundamentalmente a sua qualificação e a sua formação pessoal como cidadã e a sua formação profissional como educadora. A segunda implicação deu-se nas estratégias que a FACISA adotou para oferecer ensino de qualidade e tornar-se uma instituição de respeito no seio da comunidade iguaçuense. Ficou evidente que as ações da professora no exercício de diretora geral da FACISA refletia o seu caráter e a sua formação pessoal. A terceira implicação deu-se com a saída da direção da professora Hildegard Ghisi antes do término do mandato, principalmente pelas ingerências de poder e de política. Novamente a formação pessoal e o caráter da professora levaram-na a pedir demissão do cargo, para não prejudicar o reconhecimento dos cursos de administração e de ciências



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



contábeis. Concluindo, com base nas evidências indicadas, pode-se dizer que a história de vida da professora Hildegard Ghisi implicou diretamente no processo de criação da FACISA e no processo de estratégia que a faculdade implementou no primeiro mandato.

Percebeu-se que o trabalho administrativo foi amplamente ancorado em conhecimentos da ciência da educação, da psicologia e da sociologia.

Na análise e na compreensão do mandato apresentado no artigo contataram-se a utilização de conhecimentos do corpo de pessoal da FACISA/UNIOESTE para a sua criação, o seu desenvolvimento e a sua consolidação. O aproveitamento do potencial humano da referida IES, segue os ensinamentos de Morgan (1996) de que na própria organização já existe a imanência para ela se tornar uma instituição bem sucedida.

### 5.1 SOBRE A QUESTÃO NORTEADORA DO ARTIGO

Os excertos das entrevistas com a primeira diretora geral da FACISA/UNIOESTE permitem dizer que a sua história de vida teve implicações no processo de estratégia da IES no seu mandato. Constata-se também que a história da diretora Hildegard Ghisi tem implicações, principalmente no aprendizado gerencial (individual). Argumenta-se que as principais implicações relacionam-se com a visão de mundo e com o estilo de administração. Outra implicação no processo de estratégia refere-se às experiências pessoais da diretora. Tais experiências evidenciam as habilidades técnicas, conhecimentos e as competências individuais que pesaram no estabelecimento de estratégias na FACISA/UNIOESTE.

### 5.2 SOBRE O OBJETIVO GERAL DO ARTIGO

O objetivo geral deste artigo de analisar e compreender a implicação entre a história de vida da diretora geral e o processo da estratégia da FACISA de Foz do Iguaçu - PR, no período de 1979 a 1983, de acordo com o contido no corpo do texto, pode-se afirmar que foi atingido, pontuando que a história pessoal do sujeito tem implicações com o processo da estratégia





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



durante o seu mandato. A análise e a compreensão empreendida sobre a história da primeira dirigente da FACISA/UNIOESTE evidencia que, de fato, as ações e o fazer cotidiano da diretora refletem sua própria história, o seu jeito, a sua visão de mundo, as suas contradições, as suas idiossincrasias. Criar estratégias, implementá-las, trabalhar com as situações de contingências têm implicações profundas com a história de cada sujeito. Exercer um cargo diretivo numa IES tem o poder de mudar a visão do professor sobre este tipo de organização. Permite que o professor compreenda melhor a complexidade existente no contexto interno de uma IES.

Argumenta-se que, talvez, numa IES particular, seja mais acentuada a implicação da história de vida do diretor ou da diretora nas questões de administração estratégica. Acredita-se que, para dirigir unidades educacionais, talvez seja prudente e necessário que o sujeito tenha uma formação pessoal, tanto no campo da docência, da gestão escolar e da administração de modo geral, além, é claro, de uma história pessoal dedicada ao magistério.

## 7 REFERÊNCIAS

- BEHR, Ricardo Roberto. **Estratégias nas relações de poder: O caso da UNIOESTE (1987-1995)**. 151f. 1996. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba.
- BICUDO, M. ESPÓSITO, V. **A pesquisa qualitativa em educação: um enfoque fenomenológico**. 2. ed. Piracicaba – SP, Unimep, 1997.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURRELL, G.; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: UNESP, 1996.
- DASILVA, Amarildo Jorge. **A história de vida do gerente e o processo da estratégia: o caso da universidade estadual do oeste do Paraná - UNIOESTE**. 291f. 2004. Tese. (Doutorado



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva:** como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho executivo:** uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 272f. 1995. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1989.

GARCIA, Rolando. **O conhecimento em construção:** das formulações de Jean Piaget à teoria de sistemas complexos. Porto Alegre: Artmed, 2002.

GHISI, Hildegard Ortrud Litzinger. **Depoimento prestado a Amarildo Jorge da Silva.** Foz do Iguaçu: 2004. Três entrevistas realizadas nos dias 25/5/2004, 03/6/2004 e 10/6/2004.

MATURANA R., Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

\_\_\_\_\_. Seres humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.

MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. A função do gerente. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Liege Viviane dos Santos de. **A dinâmica da aprendizagem gerencial:** O caso do Hospital Moinhos de Vento. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

MOREIRA, Daniel. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, 1980, p. 491-500.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



NIERADKA, Izoete Maria Aparecida. **Depoimento prestado a Amarildo Jorge da Silva.** Foz do Iguaçu: 2004. Três entrevistas realizadas nos dias 26/05/2004, 11/06/2004 e 23/07/2004.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, Andrew M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Ed.). **Doing research that is useful for theory and practice.** São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 222-248.

PIAGET, Jean; GARCIA, Rolando. **Psicogênese et historie dès sciences.** Paris: Flammarion, 1983. [Psicogênese e historia de la ciência. Madrid y México: Siglo XXI, 1983].

\_\_\_\_\_. **Vers une logique des significations.** Ginebra: Murionde, 1987. [Hacia una lógica de significaciones. México: Gedisa, 1989].

RINALDI, Rubia Nara. **Adaptação estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná.** 147f. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade:** reflexões críticas. Santa Maria: UFSM, 1989.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research:** a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College Press, 1998.

SILVA, Maria Aparecida da. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias.** 2000. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

SILVA, Narbal. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional:** o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. 2001. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.