



ESTRATÉGIAS EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

STRATEGIC IN UNIVERSITY MANAGEMENT

BORTOLANZA, Juarez¹

MELO, Pedro Antônio de²

RESUMO: Aspectos demográficos e o povoamento do Oeste do Paraná, ocorridos a partir da metade do século passado, com atenção à educação em diferentes períodos e níveis educacionais, mas com ênfase ao ensino superior, contempla a estrutura da pesquisa deste trabalho. As municipalidades buscaram por meio de faculdades atender ao ensino superior e diante das dificuldades, o Estado atendeu às reivindicações e consolidou as faculdades em uma universidade, a UNIOESTE. A trajetória de cada faculdade que congregou a UNIOESTE e o seu crescimento como uma IES (Instituição de Ensino Superior), em seu quadro docente quanti e qualitativamente. Na implantação de cursos novos de graduação e *Stricto Sensu*, na carga horária dos cursos, na quantidade de candidatos para as vagas dos cursos e quantidade de formandos são as variáveis de estudo considerados. Essas variáveis são tratadas aos conceitos estratégicos de Mintzberg, que aborda as estratégias pretendidas e as estratégias realizadas e, entre as quais, se inserem as estratégias deliberadas, as não realizadas e as emergentes, constituindo o objetivo de estudo proposto. Para a realização deste trabalho fez-se uso das pesquisas classificadas como bibliográfica e descritiva quanto aos objetivos, com abordagem quantitativa e emprego de técnica estatística por meio da ferramenta Rede Bayes, a qual, por meio de cenários, contribui na apreciação de variáveis como suporte à tomada de decisão.

Palavras-chave: Educação. Ensino Superior. *Performance*.

ABSTRACT: *Demographic aspects and the population of the West of Parana that occurred from the middle of the last century, with attention to education in different periods and educational levels, but with emphasis on higher education, contemplates the research structure of this work. The municipalities sought through colleges to attend higher education and in front of difficulties, the State answered the demands and consolidated the faculties in a university, called UNIOESTE (State University of Western Paraná). The trajectory of each faculty that joined the UNIOESTE and its growth as an IES (Higher Education Institution), in its teaching staff, quantitatively and qualitatively. In the implementation of new undergraduate courses and*

¹ Doutor, Professor Associado do curso de Administração Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UNIOESTE – Campus de Marechal Cândido Rondon – Paraná, Brasil. E-mail: juarezbortolanza@gmail.com.

² Doutor, Professor do Departamento de Ciências da Administração do Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil. E-mail: pedro.inpeau@gmail.com.



Stricto Sensu, in the courses load, the number of candidates for the vacancies of the Courses and the quantity of undergraduated students, who are finishing the course, are the study variables considered. These variables are treated to the strategic concepts of Mintzberg, which discusses the intended strategies and implemented strategies and among them, include the deliberate, the unrealized and the emergent strategies, constituting the proposed study objective. To carry out this work, the research was classified as bibliographic and descriptive in terms of objectives, with a quantitative approach and the use of statistical technique through the Bayes Network tool, which, through scenarios, contributes to the assessment of variables as support for decision-making.

Keywords: *Education. Higher Education. Performance.*

1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1920, o Oeste paranaense, uma região de fronteira, esteve às margens da atenção do Estado. A língua pátria era pouco falada, a moeda em circulação era o peso argentino, os habitantes em sua maioria eram de origem platina, e os meios de transporte eram controlados pela Argentina e pela Companhia Mate Laranjeira, de origem paraguaia, o que comprova a ausência do Estado nessa região (STECA; FLORES, 2008).

As iniciativas do Governo com atividades políticas para a ocupação e povoamento do Paraná, no encontro de modernização econômica do estado, fazem parte dos relatórios dos governos de Manoel Ribas (1932-1937 e, posteriormente, como interventor entre 1937 a 1945) e nos governos posteriores (CRESTANI, 2010; PRIORI, 2012).

O Paraná passa a ter destaque no cenário econômico do país e atraiu uma variedade de fluxo migratório diante das oportunidades e desafios no governo de Moyses Lupion (1956-1961), o qual também, em seu segundo mandato, desenvolve uma forte propaganda da oferta de títulos de propriedade, como meio de atrair migrantes, bem como em auxiliar economicamente esses ocupantes (CRESTANI, 2010; PRIORI, 2012).

Atualmente, o Oeste do Paraná é constituído por 50 municípios, segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES (IPARDES, 2008) atingiu a casa de 1.318.215 habitantes em 2016, e com uma perspectiva de atingir 1.377.789 no ano de 2030. Ou seja, haverá uma estabilidade no crescimento populacional, pois em praticamente uma década e meia haverá um crescimento de 4,3% no contingente populacional na região Oeste do Paraná, o que representa em torno de 0,3% ao ano (IBGE, 2016).



A demanda por educação, sempre constituiu uma prioridade dos colonizadores da região e o atendimento das modalidades básicas de ensino quando atendidas, o desafio passou a ser os graus seguintes de educação, o ensino superior. Assim, o atendimento educacional ao ensino superior, nos principais municípios, mesmo em períodos diferentes, partiu da iniciativa da municipalidade, ao atendimento das necessidades de demandas da população.

Nessa trajetória de instalar Instituições de Ensino Superior no Oeste do Paraná, a mobilização dos municípios foi concretizada por meio de implantação de Fundações Educacionais em suas municipalidades para dar suporte às Faculdades desses municípios, quais sejam: FECIVEL em Cascavel; FACISA em Foz do Iguaçu; FACIMAR em Marechal Cândido Rondon; FACITOL em Toledo e; por último, FECIBEL em Francisco Beltrão. Em função da dificuldade de expandir o sistema de ensino superior e/ou mesmo de manter suas fundações educacionais, os municípios buscaram por vias políticas a integração das quatro IES, tentando tornar-se uma Universidade Federal. A falta de incentivo e disponibilidade de recursos do Governo Federal ao ensino superior na época, inviabilizou esta possibilidade (PINZAN; SHEEN, 2017).

Entretanto, o Governo do Estado atendeu à reivindicação da região Oeste, e as quatro faculdades em funcionamento na Região Oeste passaram por um processo de estadualização e transformação das mesmas em universidade. O processo de congregar as faculdades isoladas dos municípios do Oeste se concretizou em 1994, com a implantação da UNIOESTE, por meio de seu reconhecimento como Universidade pela Portaria Ministerial nº 1784-A, de 23 de dezembro de 1994, e do Parecer do Conselho Estadual de Educação nº 137/94 (BOLETIM DE DADOS, 2016; PINZAN; SHEEN, 2017).

Atualmente, a UNIOESTE encontra-se constituída por 33 cursos de graduação, em suas 71 turmas num total de 8.819 alunos (BOLETIM DE DADOS, 1998; 2000; 2007; 2010; 2016), e 42 cursos *Stricto Sensu*, dos quais 32 cursos são de mestrado e 10 de Doutorado.

A trajetória de cada faculdade que congregou a UNIOESTE e o seu crescimento como uma IES, foram contempladas nas variáveis deste estudo e considerados para a pesquisa quais sejam: quadro docente quanti e qualitativamente, implantação de cursos novos de graduação e *Stricto Sensu*, carga horária dos cursos, quantidade de candidatos para as vagas dos cursos e quantidade de formandos. Essas variáveis são tratadas aos conceitos estratégicos de Mintzberg (2006), que aborda as estratégias pretendidas e as estratégias realizadas e, entre as quais, se



inserir as estratégias deliberadas, as não realizadas e as emergentes, constituindo o objetivo de estudo proposto.

A apropriação dos conceitos de estratégia de Mintzberg (2006) fazem parte deste trabalho relacionados às práticas nas variáveis consideradas, como procedimento de investigação e orientação as práticas administrativas de gestão e estas as universidades.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira seção, a introdução apresenta o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e a justificativa do artigo. Na seção dois, contempla o referencial teórico, subdividido em quatro subseções. Na seção três descreve os procedimentos metodológicos, com estudo de cenários demonstrando possíveis tendências das variáveis consideradas. Na última seção, a conclusão com uma apresentação do trabalho e direcionamento de possíveis trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta em suas subseções: aspectos demográficos brasileiros apontando a tendência do crescimento populacional e o comportamento das faixas etárias; um panorama do Estado do Paraná em suas políticas de povoamento, crescimento populacional, formação dos municípios; abordagem do sistema educacional da Região do Oeste do Paraná desde a colonização com a atenção a educação básica, o Ensino Superior no Oeste do Paraná, e a trajetória dos municípios para a conquista da Universidade Estadual do Oeste e sua importância na formação educacional na região oeste.

2.1 Demografia Brasileira

A população brasileira em 1901 era de 17,4 milhões, passou para 169,6 milhões no ano de 2000, ou seja, aumentou quase 10 vezes seu contingente nesse período, mesmo que 10% dessa população seja de imigrantes (IBGE, 2015).

Esse crescimento decorreu, principalmente, das altas taxas de fecundidade, com mais de seis filhos por mulher até a década de 1940, e alcançando a média de 6,2 filhos por mulher entre as décadas de 1950 a 1960, o que representa um crescimento superior a 3% ao ano, e diminuindo nas décadas posteriores. O crescimento populacional a partir deste século começou a reduzir, chegando a 1,7 filho por mulher em 2013, o que representa que a taxa de crescimento vegetativo está abaixo da taxa de reposição natural da população (IPEA 2012; IBGE 2013).



Mesmo com essa taxa de crescimento, a população brasileira atingiu 207 milhões em 2017 e poderá chegar a 208 milhões em 2030, mas para 2040, as estimativas apontam para 205 milhões de habitantes (IPEA 2012; IBGE 2013). O aumento da esperança de vida que era de 50 anos em 1950, passou a ser de 74,8 anos em 2013 e contribuiu para o aumento populacional brasileiro (IBGE, 2013).

A demografia brasileira reflete a transição em curso da participação entre as faixas etárias com a diminuição da proporção populacional de 0 a 14 anos de idade, que representava 26,5% da população em 2005 e diminuiu para 21,0% em 2015, reflexo, principalmente, da menor taxa de fecundidade. No mesmo período, o segmento etário de 15 a 29 anos de idade que representava 27,4% passou para 23,6%. Por outro lado, aumentou a proporção de adultos de 30 a 59 anos de idade de 36,2% para 41,0%, assim como a participação dos idosos de 60 anos ou mais de idade, de 9,8% para 14,3% (IBGE, 2016).

O cenário demográfico e sua transição, atinge diretamente o mercado de trabalho, com previsão de atingir 156 milhões em 2030 e reduzir para 152 milhões em 2040 (pessoas com idade ativa). A tendência é da queda das ocupações que exigem baixa qualificação técnica e aumento da escolarização dos trabalhadores (IPEA, 2012).

Nesse intuito, as instituições e políticas governamentais devem considerar as tendências demográficas para implementar ações educacionais para população, uma vez que está próximo de atingir a estabilidade de crescimento populacional e com previsão de haver um declínio populacional nas próximas décadas, interferindo diretamente no contexto educacional vigente.

2.2 Um panorama do Paraná

O Estado do Paraná acompanha o fluxo demográfico brasileiro com uma população de 11.242.720 habitantes em 2016 e estimativa de atingir a casa de 11,5 milhões para 2020, e de 12 milhões a ser atingida em 2030 (IBGE, 2016). Esses valores apresentam uma taxa anual de crescimento para o decênio 2010-2020 de 0,74% ao ano e, no decênio seguinte, 0,43% a.a. Essa tendência de decréscimo no ritmo de incremento demográfico do Paraná segue o ritmo brasileiro de estabilidade e diminuição da população (IBGE, 2016).

O Oeste do Paraná, nesse contexto e objeto deste trabalho, até o início do século XX estava à margem das decisões políticas e econômicas do Estado e era praticamente despovoado. A forte campanha do governo federal de ocupação dos espaços pouco povoado, os chamados



‘vazios demográficos’ (MOTA, 2005) e região da fronteira do território nacional, desencadeou na década de 1930, a denominada ‘marcha para o oeste’ (WACHOWICZ, 1988), impulsionando o processo de colonização do Oeste do Paraná. Principalmente, por migrantes de origem italiana e alemã, originários dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul (PRIORI et al., 2012).

A região Oeste, até 1950, era territorialidade de um único município, Foz do Iguaçu, instalado em 10/06/1914, e as dificuldades de povoamento decorriam da baixa atratividade da região e das dificuldades de acesso (STECA; FLORES, 2008). Porque a única rodovia – BR 277 teve início em 1941, e foi concluída em 1958, ligando Foz do Iguaçu a Ponta Grossa. Entretanto, a pavimentação asfáltica somente foi concluída em 1969, interligando o extremo oeste a Paranaguá (BR 277, 2017).

O Oeste do Paraná acompanhou as taxas de aumento populacional do Estado com crescimento de 5,61% na década de 1940/1950, e chegou a 7,61% na década de 1950/1960 com diminuição para 4,97% entre 1960/1970, e uma diminuição nas décadas posteriores, mantendo paridade ao crescimento demográfico brasileiro próximo à casa de 1% ao ano (MPCG, 1971; IPARDES, 2010).

A migração somada ao crescimento natural populacional, entre outros, proporcionou um crescimento marcante nas localidades e, a partir da década de 1950, novos municípios, se desmembraram de Foz do Iguaçu. Quando da instalação dos municípios de Cascavel, Toledo e Francisco Beltrão (sudoeste), instalados na mesma data 14/12/1952 e, por fim Marechal Cândido Rondon autorizado sua emancipação em 25/07/1960 (IPARDES, 2016).

Atualmente, o Oeste do Paraná está constituído por 50 municípios segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES (IPARDES, 2008), atingiu a casa de 1.318.215 habitantes em 2016 e com uma perspectiva de atingir 1.377.789 habitantes no ano de 2030. Ou seja, haverá uma estabilidade no crescimento populacional. Porque em praticamente uma década e meia haverá um crescimento de 4,3% no contingente populacional na região Oeste do Paraná, o que representa em torno de 0,3% ao ano (IBGE, 2016).

O Paraná segue a trajetória brasileira em seu aspecto demográfico relacionada à estabilidade e posterior declínio do crescimento populacional, o que deve ser considerado nas políticas pelos gestores públicos e institucionais em prol do bom uso dos recursos públicos e ao melhor atendimento às demandas da população.



2.3 O contexto da educação no Oeste do Paraná

O processo de colonização no Oeste do Paraná ocorreu por incentivo do Governo Federal às Colonizadoras, e algumas ofertavam serviços básicos como estímulo aos colonizadores, os quais consideravam a escola componente indispensável, pois a transferência de seus familiares só ocorria com a existência de escolas nas terras novas (EMER, 2012; PINZAN, SHEEN, 2017).

Os colonizadores (EMER, 2012), dada a ausência do poder público, não esperavam que este resolvesse os problemas da educação, por iniciativa própria e, em comunidade, construíam a escola, contratavam e pagavam seus professores. Os colonizadores determinavam os planos escolares e sua qualidade técnica como em manter: “a disciplina, o ensino religioso, o canto sacro, a seriedade do ensino e a “moralidade” na conduta de professores entre outros”.

Para Emer (2012), os professores eram contratados se atendessem alguns critérios por eles considerados imprescindíveis como: evidente saber; a responsabilidade, entendida como dar aula mesmo, todos os dias e no horário; ensinar tudo o que soubesse; autoridade, não só no para fazer obedecer, mas no sentido moral, de fazer-se respeitar pela própria respeitabilidade pessoal, e “ser de bem”, conceito que incluía conduta social considerada adequada, exemplar, envolvendo aspectos ético-religiosos, frequentar a igreja, ter ‘bons modos’ nos encontros sociais da comunidade. Quando o professor atendia tais condicionantes, era praticamente “intimado” pelo grupo colonial a prestar serviço na escola.

O crescimento das comunidades (EMER, 2012; PINZAN; SHEEN, 2017), que se transformaram em novos municípios a partir do início da década de 1950, proporcionou transformações das estruturas educacionais. As denominadas e tradicionais Escolas dos Colonos, por eles administradas, passaram a ser Grupo Escolar Municipal e quando da emancipação passaram a ser Grupo Escolar Estadual.

A competência dos municípios nas atribuições de ensino, interferiu na conjuntura constituída pelos colonizadores, e as escolas passaram a ser atendida por pessoas indicadas pelos municípios, sem o consentimento das comunidades.

A insatisfação nos novos procedimentos de ensino comandado pelos municípios, conduziu os colonizadores a fundarem os denominados sistemas educacionais, onde construíam inúmeras escolas dentro de seus interesses relacionados à qualidade e processo educacional. Esses educandários tiveram forte participação entre 1955 a 1965, no sistema



educacional e com professores de seus próprios quadros, resolvendo as dificuldades da falta de professores habilitados e qualificados, dos sistemas municipais, para o ensino de boa qualidade (EMER, 2012).

Os sistemas educacionais ofereciam o ensino primário, mas no final da década de 1960, todas as sedes urbanas e alguns dos distritos mais populosos, dos municípios do Oeste do Paraná, tinham o nível ginásial de escolarização e em alguns municípios maiores, com Escola Técnica de Contabilidade, Escola Normal Colegial e Curso Científico.

A expansão e o crescimento desses municípios pioneiros, Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo, Francisco Beltrão e Marechal Cândido Rondon, exerceu influência na construção do contexto econômico e social, e desta nas suas dimensões cultural e educacional. A demanda por educação continuou a ser prioridade pelos colonizadores da região agora transformados em municípios, e as modalidades básicas eram atendidas, mas o desafio estava nos graus seguintes de educação, o ensino superior.

A demanda pelo ensino superior e a indisponibilidade de recursos estadual ou federal para atender essa modalidade de ensino, induziu as entidades organizadas e as administrações municipais, a criarem as Fundações Municipais de Ensino. Isso como mecanismo possível a concretizar essa lacuna indispensável à continuidade do sistema educacional na região Oeste com implantação das Faculdades em seus municípios. As fundações eram um mecanismo de operacionalizar o Ensino Superior, para obter recursos e suporte financeiro do município e receber as mensalidades dos alunos, que de forma colaborativa, contribuía nas despesas, mas insuficiente para manter o equilíbrio financeiro nas IES (PINZAN; SHEEN, 2017).

Nessa trajetória de instalar IES no Oeste do Paraná, a mobilização dos municípios foi concretizada por meio de implantação de Fundações Educacionais em suas municipalidades. A aula inaugural em 16 de agosto de 1972 foi o marco da Fundação Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Cascavel – FECIVEL, em Cascavel, com os Cursos de Pedagogia e Letras/Português/Inglês (BOLETIM DE DADOS, 2016; FECIVEL, 2017; PINZAN, SHEEN, 2017).

A Fundação Educacional de Foz do Iguaçu - FUNEFI, a partir de 20 de abril de 1977 deu suporte à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu – FACISA e, em agosto de 1979, com os cursos de Administração e Ciências Contábeis, o Ensino Superior em Foz do Iguaçu se fez presente (BOLETIM DE DADOS, 2016; FACISA, 2017).



Em 1980, a Fundação Educacional de Marechal Cândido Rondon – FUNDEMAR - entidade mantenedora dos cursos superiores oferecidos pela Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon – FACIMAR possibilitou as atividades de Ensino Superior aos cursos pioneiros de História e Letras Português/Inglês em 1980 (BOLETIM DE DADOS, 2016; FACIMAR, 2017).

A Faculdade de Ciências Humanas Arnaldo Busato – FACITOL, em Toledo, foi autorizada pelo então presidente da república João Batista Figueiredo, no dia 19 de agosto de 1980. Para atender à FACITOL instituiu-se como entidade mantenedora a Fundação Municipal de Ensino Superior de Toledo – FUMEST. A aula inaugural dos Cursos de Ciências Econômicas e Filosofia, em 1º de outubro de 1980, iniciaram a FACITOL (BOLETIM DE DADOS, 2016; FACITOL, 2017).

Em 1975 foi o ano do primeiro vestibular da Fundação Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão – FACIBEL, criada pela Lei Nº 477/74, que deu início aos Cursos de Estudos Sociais – Licenciatura Curta e Economia Doméstica (BOLETIM DE DADOS, 2016; CANTERLE, 2017).

O atendimento educacional ao ensino superior, nesses municípios, mesmo em períodos diferentes, partiu da iniciativa da municipalidade, ao atendimento das necessidades de demandas da população. A criação de instituições de ensino superior, para atender a esses municípios com condições reais de frequentar uma universidade ou potencial a usar este nível educacional, denominado pelos profissionais de marketing como mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). O conjunto da população com interesse de frequentar curso superior estava vinculada ao interesse desses cinco municípios, os quais se assemelhavam em suas finalidades como:

- formar docentes para escolas municipais e estaduais;
- atender aos estudantes, com ensino médio, que precisavam se deslocar para a capital do Estado ou para outras regiões, em busca da formação superior;
- permitir que empresários e profissionais de empresas públicas e privadas expandissem seus conhecimentos ao aprimoramento pessoal e profissional;
- formação de profissionais, para atuar nos diversos ramos de economia que começavam a se expandir e precisavam de qualificação profissional entre outros.



Nesse contexto, os cursos inicialmente instalados, nas faculdades dos municípios considerados, atenderam essas reivindicações básicas da municipalidade e no decorrer das possibilidades e programações outros cursos foram incorporados às IES. O planejamento (KOTLER; ARMSTRONG, 2003) em implantar IES não contemplaram, provavelmente, todas as condicionantes de um planejamento formalizado, todavia, desenvolveram procedimentos a atingirem seus objetivos, de ter cursos superiores em instituições de ensino nos municípios da região Oeste.

Os cursos inicialmente constituídos, nos municípios considerados, também tiveram propósitos muito alinhados como:

- maior disponibilidade de professores, ou profissionais com formação, inclusive com mestrado e doutorado, em alguns casos, no município ou região para atender aos cursos. O quadro desses profissionais compunha de religiosos, executivos de empresas e profissionais liberais;
- optar por cursos com maior praticidade e facilidade dos municípios para atender os aspectos legais à sua pronta implantação;
- dar preferência por cursos com menor exigência de recursos físicos e/ou de tecnológicos, diminuindo custos, para agilizar a implantação deles, além de outros aspectos de menor relevância.

As Faculdades desses municípios, com atuação isolada ao atendimento da população como: em Cascavel (FECIVEL, 1972), em Foz do Iguaçu (FACISA, 1979), em Marechal Cândido Rondon (FACIMAR, 1980) e em Toledo (FACITOL, 1980), apresentavam considerável dificuldade de expandir o sistema de ensino superior e/ou mesmo de manter suas fundações educacionais e buscaram por vias políticas a integração das quatro IES, tentando se tornar uma Universidade Federal.

A falta de incentivo e disponibilidade de recursos do Governo Federal ao ensino superior na época, inviabilizou essa possibilidade. Entretanto, o Governo do Estado atendeu à reivindicação da região Oeste, e as quatro faculdades passaram por um processo de estadualização e transformação delas em universidade. O processo de congregar as faculdades isoladas dos municípios do Oeste se concretizou em 1994, com a implantação da UNIOESTE, por meio de seu reconhecimento como Universidade pela Portaria Ministerial nº 1784-A, de 23



de dezembro de 1994, e do Parecer do Conselho Estadual de Educação nº 137/94 (BOLETIM DE DADOS, 2016; PINZAN; SHEEN, 2017).

A estratégia empreendedora, para Mintzberg e Waters (1985), consiste numa visão central passível de se adaptar a novas oportunidades. Estas podem estar interligadas, no caso em pauta, com as Estratégias Ideológicas, por se originarem em crenças e visões compartilhadas pelas municipalidades e com ações proativas ao ambiente que estão inseridas.

Francisco Beltrão, município do Sudoeste do Paraná, seguiu o mesmo percurso das faculdades do Oeste, com a Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão – FACIBEL, e foi integrada à UNIOESTE, por meio da Lei 12.235, de 24 de julho de 1998, tornando-se o quinto *Campus* universitário da UNIOESTE (BOLETIM DE DADOS, 2016).

A UNIOESTE, dessa forma se consagrou como uma IES pública no Oeste e Sudoeste do Paraná, e passou a atender aos anseios da população dessas regiões, com a mesma determinação e ímpeto de seu povo colonizador, agora na área de formação educacional com a oferta de ensino superior à sua população.

Todavia, o crescimento populacional e a demanda nestas regiões, Oeste e Sudoeste, por IES exigiu que mais municípios ofertassem esse nível de ensino e, assim, mais nove municípios na região Oeste são detentores de IES. Nesse sentido, a população do Oeste, é atendida em 13 municípios que ofertam um conjunto de 51 IES, servindo as mais diversas áreas de conhecimento e possibilidade de formação à sua população (EMEC, 2017).

Na região sudoeste, sete municípios, incluindo Francisco Beltrão, tornam disponíveis 14 IES à população na região sudoeste. Desse modo, a UNIOESTE partilha com a incumbência de atender à população no Ensino superior com outras 65 IES, gerando oportunidade para formação em diversas áreas de conhecimento em Curso Superior.

2.4 A relevância da UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná)

As Faculdades dos municípios que congregaram a UNIOESTE, quando de suas implantações, ofertavam os seguintes cursos (BOLETIM DE DADOS, 2016; FECIVEL, 2017; FACISA, 2017; FACITOL, 2017; CANTERLE, 2017):

- FECIVEL os cursos de Pedagogia e Letras/Português-Inglês, a FACISA com os cursos de Administração e Ciências Contábeis.
- FACIMAR os cursos de História e Letras/Português-Inglês.



- FACITOL com os cursos de Ciências Econômicas e Filosofia e a incorporação da FACIBEL que iniciou com os cursos de Licenciatura Curta e Economia Doméstica.

Assim, os cursos das faculdades que atualmente integram a UNIOESTE decorreram da oferta desses dez cursos em seus cinco municípios, como um marco de formação acadêmica institucional. Os planejamentos para a implantação dessas Faculdades podem ser considerados com uma estratégia pretendida ou deliberada. Porque, segundo Mintzberg (1978), as estratégias pretendidas que se tornam estratégias realizadas podem ser consideradas de estratégias deliberadas (PRADO JUNIOR, 2017).

Os documentos institucionais não mencionam definições referente a procedimentos da seleção/escolha dos cursos implantados em cada *Campus* pós constituição universitária, embora a premissa e tramitação para implantação dos cursos atendam ao Estatuto da UNIOESTE.

Há carência da existência de planificação e/ou uma programação de implantação dos cursos, tampouco a existência de estudos formalizados sobre a sua conjuntura de relacionamentos e potenciais sinérgicos de cada curso e entre os mesmos. Para Mintzberg (1978), esse procedimento se constitui como uma estratégia emergente, que corresponde a uma estratégia realizada. Uma vez que não foram estratégias pretendidas, por não terem sido previamente programadas para sua ocorrência de implantação, mas se formalizaram, estas, seriam denominadas de estratégias emergentes (PRADO JUNIOR, 2017).

O registro de cursos novos a serem implantados sem um detalhamento e estudo pertinente, fez parte de uma reunião do Conselho Universitário (COU) (Quadro 1), quando da aprovação da Resolução N. 091/2014-COU, de 14 de agosto de 2014, na qual constava “aprova a criação de cursos novos da UNIOESTE a serem encaminhados para a autorização de implantação pelo Governo do Paraná”. Nesse momento foram aprovados 28 cursos novos a serem implantados na UNIOESTE, para aprovação do Governo compreendendo dos seguintes cursos em cada *campus*.

Quadro 1 – Cursos Propostos na UNIOESTE

<i>Campus</i>	Cursos
Cascavel	Física, Direito, Artes Visuais, Teatro, Música, Jornalismo, Esporte, Pedagogia para Educadores do Campo;
Foz do Iguaçu	Física, Engenharia de Controle e Automação, eletrônica;
Francisco Beltrão	Ciência da Computação, Letras/Português/Inglês, Letras Português/Espanhol, História, ciências Contábeis, enfermagem, Fisioterapia, Farmácia e Matemática;



<i>Campus</i>	<i>Cursos</i>
Marechal Cândido Rondon	Artes Visuais, Comunicação Social e Psicologia;
Toledo	Direito, Relações Internacionais, Física na modalidade de Licenciatura, Engenharia de Alimentos e Artes Cênicas-Teatro.

Fonte: Resolução N. 091/2014-COU, de 14 de agosto de 2014.

A proposta de implantação desses cursos novos atendem ao conceito de estratégia pretendida, como uma estratégia emergente que poderia se tornar uma estratégia deliberada (MINTZBERG, 2006). Entretanto, como ela não foi implementada se caracteriza como uma estratégia não realizada. As estratégias não realizadas quase sempre estão relacionadas a falhas prévias, falta de comprometimento ou não foram suficientemente astutas para sua finalidade, como se caracterizou a Resolução N. 091/2014-COU.

Atualmente, o conjunto de cursos existentes na UNIOESTE e a evolução e implantação deles, com o respectivo número de turmas e quantidade de alunos podem ser apreciados na Tabela 1, na qual, também, consta a evolução de implantação dos Cursos *Stricto Sensu* e o quantitativo de alunos de cada curso.

Tabela 1 – Evolução dos Cursos de Graduação e *Stricto Sensu* UNIOESTE

Unidades	Dados sobre a UNIOESTE				
	Graduação			Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i>	
	Nº de alunos	Nº de cursos	Nº de turmas	Nº de alunos	Nº de cursos
UNIOESTE 1980	1816	10	14		
UNIOESTE 1986	4802	14	20		
UNIOESTE 1990	6914	18	24		
UNIOESTE 1995	4812	23	28		
UNIOESTE 2000	8285	30	46	27	2
UNIOESTE 2005	10292	34	64	248	5
UNIOESTE 2010	9.567	33	69	1601	20
UNIOESTE 2015	8819	33	71	1376	42

Fonte: Adaptado pelos autores com base no Boletim de Dados UNIOESTE (1998, 2000, 2007, 2010, 2016).

Um conjunto de 33 cursos de graduação, em suas 71 turmas num total de 8.819 alunos integravam a UNIOESTE em 2015 (BOLETIM DE DADOS, 2016). Processo similar aos cursos de graduação ocorreu nas implantações dos Cursos de *Stricto Sensu*, mestrado e doutorado, ocorrendo de forma natural, de interesse dos Cursos/Centros, sem um ordenamento ou planificação institucional a esse respeito. O primeiro Curso *Stricto Sensu* foi implantado em 1997, por meio do curso Mestrado em Engenharia Agrícola. A evolução sistemática diante da



crescente qualificação do corpo docente, entre outros fatores, motivou a implantação de cursos novos, os quais foram implantados conforme pode ser visto na Tabela 1.

A esse respeito se configura novamente uma estratégia emergente, pois como caracteriza Mintzberg (1978), uma estratégia emergente não decorre de um plano ou um modelo, ou registro, mas para ser qualificado como uma estratégia válida, ele precisa, necessariamente, ser reconhecido como tendo produzido resultados positivos para a organização (MINTZBERG, 1978; PRADO JUNIOR, 2017).

A Tabela 1 espelha a composição dos cursos da UNIOESTE, com 33 cursos de Graduação e 42 cursos *Stricto Sensu*, dos quais 32 cursos são de mestrado e 10 de Doutorado (BOLETIM DE DADOS, 2016). A UNIOESTE visa atender à sociedade de forma plena, mas em condições diferenciadas, uma vez que o peso dos Programas *Stricto Sensu*, em alguns cursos, tem uma composição superior ao destacado para a graduação.

Uma ordenação das ações prévias pode ser obtida por meio de um planejamento, pois ele consiste no processo antecipado de alocação de recursos para o alcance de fins determinados. Planejar e decidir no presente as ações que se executarão no futuro para realizar propósitos preestabelecidos (PRAWDA, 1990).

O uso constante de acompanhamento das atividades inerentes às Universidades faz parte do planejamento (ACKOFF, 1974), serve de base para direcionar as atitudes e manter uma visão interativa. Ackoff (1974) também apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos: planejamento participativo, coordenado, interligado e permanente. Estes princípios devem ser permanentemente monitorados e redirecionados aos fins propostos do planejado, como para a UNIOESTE.

A composição do Corpo Docente em termos quantitativos e relacionadas à sua titulação, fazem parte do Tabela 2, com uma apreciação do quadro evolutivo dos mesmos.

Tabela 2 – Quantitativo de Docentes da UNIOESTE

Unidades	Dados sobre a UNIOESTE					
	Número de professores efetivos					
	Grad.	ESP.	Mest.	Dout.	Pós-Doutores	Total
UNIOESTE 1986	99	126	14	2	0	241
UNIOESTE 1990	75	186	33	3	0	297
UNIOESTE 1995	60	183	108	8	0	359
UNIOESTE 2000	94	265	312	82	4	758
UNIOESTE 2005	25	158	442	250	12	888
UNIOESTE 2010	11	94	420	443	55	1014



Dados sobre a UNIOESTE

UNIOESTE 2015	5	76	313	621	58	1073
---------------	---	----	-----	-----	----	-------------

Fonte: Adaptado pelos autores com base no Boletim de Dados UNIOESTE (2016).

A Tabela 2 demonstra a evolução da formação dos docentes, pois em 1986, os docentes com graduação e especialização representavam 93% deles, e apenas 7% tinham mestrado ou doutorado. A evolução na qualificação docente foi importante, principalmente, a partir do ano de 2000 e chegando a 2015, com menos de 8% dos professores com formação até especialização, 29% com mestrado, 58% com doutorado e 5% com Pós-Doutorado (BOLETIM DE DADOS, 1996; 1998; 2016).

Nesse sentido, 92% dos professores da UNIOESTE têm sua formação com *Stricto Sensu*, uma marca importante e em destaque para uma instituição universitária. Essa elevada qualificação docente representa uma estratégia competitiva por ser um elo com forte potencial para poder atuar no mercado, no qual a UNIOESTE está inserida (PORTER, 1979). A Cadeia de Valor, definida como o conjunto de atividades realizadas por uma empresa para criar valor para os clientes, tratada em outra obra por Porter (1985), proporciona à UNIOESTE, pela qualificação dos seus docentes, melhores oportunidades de desenvolvimento das atividades acadêmicas inerentes às universidades.

Outro aspecto que merece atenção das IES diz respeito à carga horária dos cursos, os quais devem atender ao recomendado pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC. A carga horária dos Cursos de Graduação da UNIOESTE encontra-se destacada no Quadro 2, que apresenta a carga horária em vigência dos Cursos de graduação e as recomendadas pelo MEC.

Quadro 2 – Cursos de Graduação e Carga Horária 2015 – UNIOESTE

Cursos de Graduação e Respectiva Carga Horária no ano de 2015		
<i>Campus/Centro/Curso</i>	Carga Horária PPPs	MEC
CASCABEL		
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde – CCBS		
Ciências Biológicas – Bacharelado	3651	3200
Ciências Biológicas – Licenciatura	3873	3200
Enfermagem	5458	4000
Fisioterapia	4856	4000
Odontologia	5574	4000
Centro de Ciências Médicas e Farmacêuticas – CCMF		
Farmácia	5645	4000
Medicina	7694	7200
Centro de Educação, Comunicação e Artes – CECA		
Letras/Português-Inglês	3396	2800
Letras/Português-Espanhol	3396	2800



Letras/Português-Italiano	3396	2800
Pedagogia	3260	2400
Pedagogia do Campo	3464	2400
Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas – CCET		
Engenharia Agrícola	5335	3600
Engenharia Civil	4607	3600
Ciência da Computação	3750	3000
Matemática	3124	2400
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA		
Administração	3102	3000
Ciências Contábeis	3502	3000
Ciências Econômicas	3284	3000
FOZ DO IGUAÇU		
Centro de Educação Letras e Saúde – CELS		
Letras/Português-Inglês	2920	2800
Letras/Português-Espanhol	2920	2800
Enfermagem	4997	4000
Pedagogia	3294	3200
Centro de Engenharia e Ciências Exatas – CECE		
Ciência da Computação	3294	2400
Engenharia Elétrica	3684	3600
Engenharia Mecânica	4562	3600
Matemática	4446	3600
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA	3056	2400
Administração	3172	3000
Ciências Contábeis	3400	3000
Direito	4398	3700
Hotelaria	3,209	2400
Turismo	3223	2400
FRANCISCO BELTRÃO		
Centro de Ciências Humanas – CCH		
Geografia – Bacharelado	3000	2400
Pedagogia - Matutino – Licenciatura	3332	2400
Pedagogia - Noturno – Licenciatura	3332	2400
Centro de Ciências e Saúde – CCS		
Nutrição	3641	3200
Medicina	7694	7200
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA		
Administração	3199	3000
Ciências Econômicas	3324	3000
Direito	4606	3700
Serviço Social	3322	3000
MARECHAL CÂNDIDO RONDON		
Centro de Ciências Agrárias (CCA)		
Agronomia	5234	3600
Zootecnia	5258	3600
Centro de Ciências Humanas, Educação e Letras (CCHEL)		
Educação Física – Licenciatura	3226	3200
Educação Física – Bacharelado	3260	3200
Geografia	2920	2400
História – Matutino	3388	2400



História – Noturno	3388	2400
Letras/Português – Inglês	3005	2800
Letras/Português – Espanhol	3005	2800
Letras/Português – Alemão	3005	2800
Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)		
Administração	3146	3000
Direito	4074	3700
Ciências Contábeis	3502	3000
TOLEDO		
Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS)		
Ciências Sociais – Bacharelado	2852	2400
Ciências Sociais – Licenciatura	3048	2400
Filosofia – Matutino	3184	2400
Filosofia – Noturno	3184	2400
Centro de Engenharias e Ciências Exatas (CECE)		
Engenharia da Pesca	4698	3600
Engenharia Química	4445	3600
Química – Bacharelado	3515	2400
Química – Licenciatura	3235	2400
Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)		
Ciências Econômicas	3000	3000
Secretariado Executivo	3149	2400
Serviço Social	3740	3000

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, adaptado pelos autores com base no Boletim de dados (2016).

A carga horária demasiadamente elevada merece atenção para evitar inibir candidatos em potencial para ingresso ao curso, uma vez que podem necessitar um tempo maior para obter a mesma titulação. Recorrendo a Porter (1985), a Vantagem Competitiva advém do valor, que neste caso a UNIOESTE, possa oferecer por meio de seus cursos aos seus acadêmicos, clientes, como um diferencial em criar condições, para responder às necessidades deles e proporcionar uma posição única e valiosa.

Por sua vez, Porter (1985) destaca que a denominada vantagem competitiva é complexa e se transforma em vantagem quando acerta num diferencial positivo frente aos demais do mesmo ramo e que seja percebido pelo mercado. Assim, os cursos com uma demasiada carga horária, sem um diferencial importante, podem se tornar um fator negativo a seus propósitos.

A constatação de Mintzberg (2006), para as estratégias pretendidas que não atinjam seus resultados desejados, decorrem do fato de serem mal concebidas e estão relacionadas à diferença feita entre a formulação e a implementação. Manter um quantitativo horário maior aos cursos sem um destaque de excelência, ou diferencial expressivo frente aos mesmos cursos de outras IES, afetam a competitividade institucional. Estudos embasados num planejamento



podem contribuir na efetividade e avaliação dos recursos e competências da instituição, com vistas a adequar a associação entre oportunidades de negócio e competências. Dessa forma, é possível adequar os recursos aos resultados e satisfação esperada pelo mercado (ANDREWS,1991).

A verificação da taxa de aproveitamento, considerado nos Boletins de Dados da UNIOESTE, que corresponde à relação de alunos entrantes e os formados em cada curso, demonstrando a efetividade de cada curso está demonstrada na Tabela 4, que apresenta a relação dos cursos em anos específicos e a taxa de aproveitamento pertinente a cada curso.

A Tabela 3 apresenta o conjunto de professores da UNIOESTE, mesmo antes de sua implantação, que fazem parte das Faculdades embrionárias para a consolidação da UNIOESTE. Com a finalidade de uma apreciação evolutiva fez-se esse recorte, dos anos com disponibilidade de dados, compreendendo: 1986, 1990, 1995, 2000, 2005, 2010 e 2015 (BOLETIM DE DADOS, 1996; 1998; 2000; 2007; 2010; 2016).

Tabela 3 – Inscritos e Formados da UNIOESTE

Curso	Campus	Relação Candidato/Vaga					Relação Formandos (%)				
		1995	2000	2005	2010	2016	1995	2000	2005	2010	2016
Administração	Casc.	13,9	16,1	10,5	9,0	10,7	69	67	129	63	63
Ciência da Computação	Casc.	10,3	13,7	5,9	5,4	7,7			0	38	35
Ciências Biológicas	Casc.	3,9	14,1	7,0	4,9	5,9	63	45	28	48	45
Ciências Biológicas	Casc.			8,3	5,9	5,8			78	68	45
Ciências Contábeis	Casc.		12,8	7,9	8,7	13,6	113	68	60	88	63
Ciências Econômicas	Casc.	8,1	9,2	4,9	3,3	4,7	42	71	40	35	35
Enfermagem	Casc.	6,8	14,8	8,7	6,2	7,4	58	80	85	78	63
Engenharia Agrícola	Casc.	2,4	6,2	4,3	3,9	6,2	45	30	55	35	33
Engenharia Civil	Casc.	12,6	13,5	8,8	19,0	32,5		43	80	78	85
Farmácia	Casc.		40,1	13,3	8,8	5,2			0	93	73
Fisioterapia	Casc.		42,5	12,7	7,2	12,9			8	78	83
Letras - Português/Espanhol	Casc.			4,1	2,8	1,9			69	44	69
Letras - Português/Inglês	Casc.	4,0	13,6	7,6	5,8	9,8	180	155	80	85	65
Letras - Português/Italiano	Casc.			2,7	2,0	1,6			25	19	19
Matemática	Casc.	3,5	12,0	4,4	4,1	5,1	18	55	48	28	23
Medicina	Casc.	82,2	50,6	36,5	60,3	137,1			93	85	80
Odontologia	Casc.	45,5	22,9	12,4	14,6	27,0			93	90	93
Pedagogia	Casc.	4,4	9,6	4,6	2,6	4,8	70	83	110	73	63
Pedagogia	Casc.	4,4	18,0	6,4	4,4	9,1			108	85	85
Administração	Foz	10,8	15,2	7,3	7,0	7,8	95	113	153	68	40



		Relação Candidato/Vaga					Relação Formandos (%)				
Ciência da Computação	Foz	4,9	10,6	4,3	3,9	4,6	130	35	28	28	30
Ciências Contábeis	Foz	8,2	10,3	4,9	4,6	6,7	70	78	103	60	38
Direito	Foz			10,3	12,7	25,0			53	65	85
Enfermagem	Foz			4,3	3,6	3,8			0	38	53
Engenharia Elétrica	Foz		10,6	5,0	5,9	11,1			55	65	65
Engenharia Mecânica	Foz			5,1	8,0	13,5			38	65	65
Hotelaria	Foz		13,1	3,6	1,8	1,3			73	15	35
Letras - Português/Espanhol	Foz		14,4	3,0	2,6	1,0	158	121	58	58	25
Letras - Português/Inglês	Foz			3,9	2,2	3,3			46	46	71
Matemática	Foz		5,7	2,9	2,2	2,3			38	23	23
Pedagogia	Foz			6,0	3,8	5,4			73	65	68
Turismo	Foz	4,5	20,1	7,8	3,2	2,7	85	78	35	45	
Administração	F. B.				3,6	10,4			48	58	65
Ciências Econômicas	F. B.		6,4	5,5	3,4	4,2		87	29	42	13
Direito	F. B.			5,8	9,8	26,5			58	95	68
Geografia	F. B.			2,0	1,5	0,8		165	78	23	15
Geografia	F. B.		10,6	4,1	3,8	3,8			165	78	120
Medicina	F. B.					101,1			0		
Nutrição	F. B.					5,1			0		
Pedagogia	F. B.		3,7	3,1	1,8	1,8			67	50	44
Pedagogia	F. B.		12,9	3,9	2,2	4,0		140	85	79	88
Serviço Social	F. B.					1,5					
Administração	MCR	7,7	15,6	9,3	6,7	9,3	93	78	98	110	68
Agronomia	MCR	6,4	9,8	15,0	10,3	16,7		80	88	90	90
Ciências Contábeis	MCR	7,8	11,4	7,2	7,1	6,6	65	108	93	45	88
Direito	MCR			8,2	11,4	27,4			53	53	80
Educação Física	MCR	4,5	10,7	4,2	3,0	5,4	157	81	81	33	43
Educação Física	MCR				7,5	8,7		113	113	50	44
Geografia	MCR		9,0	3,4	2,6	1,6		73	48	40	38
História	MCR	1,6	3,2	2,4	1,2	1,4	185	145	105	55	30
História	MCR	3,1	9,8	2,9	1,8	2,8		60	60	38	15
Letras - Português/Alemão	MCR	3,5	8,4	2,8	2,1	0,7	317	342	92	42	25
Letras - Português/Espanhol	MCR			4,1	2,5	3,5			81	100	25
Letras - Português/Inglês	MCR			5,4	4,4	5,3				69	56
Zootecnia	MCR		12,5	5,5	4,0	7,0			60	78	43
Ciências Econômicas	Toledo	6,8	9,6	6,0	4,1	5,5	85	45	58	63	35
Ciências Sociais	Toledo		11,1	3,9	2,6	4,8			80	30	53
Engenharia de Pesca	Toledo		4,4	2,3	1,8	1,7			43	28	20
Engenharia Química	Toledo	4,7	8,5	4,8	7,8	11,6		28	53	88	40
Filosofia	Toledo	3,5	2,7	1,4	0,9	1,8	178	48	38	63	20



		Relação Candidato/Vaga					Relação Formandos (%)				
Filosofia	Toledo	2,7	9,3	2,1	1,5	2,7		78	85	38	28
Química	Toledo		7,8	1,8	1,5	1,7			8	33	20
Química	Toledo			5,0	4,0	3,6			19	25	34
Secretariado Executivo	Toledo	4,9	11,9	5,1	2,5	3,6	83	73	78	65	33
Serviço Social	Toledo	3,1	11,2	5,3	4,1	3,0	63	85	78	58	70

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, adaptado pelos autores com base no Boletim de dados (1995, 1998, 2000, 2007, 2010, 2016).

Faz-se destaque que nas primeiras colunas ocorre uma taxa de aproveitamento maior, mesmo sem encontrar dados para essa apreciação, mas induz que diante de cursos ofertados em forma de extensão em outros municípios, podem ter sua conclusão em curso no *Campus* que ofertou essa modalidade de ensino. Outra possibilidade consiste em havendo disponibilidade de vagas para determinada série dos cursos, ocorrem as transferências externas de alunos de outras IES, sendo comum essa alternativa principalmente de IES privadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo fez-se uso da pesquisa bibliográfica para elaboração do referencial teórico. O principal objetivo da pesquisa bibliográfica é levar o pesquisador a entrar em contato direto com os conceitos que tratam do tema (OLIVEIRA, 2007). A pesquisa descritiva fez parte da descrição das variáveis envolvidas no universo da pesquisa relacionadas à Instituição UNIOESTE. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008) serve para descrever as variáveis e fenômenos que ocorreram no campo de observação, além de apresentar as características do universo e objeto estudado.

A pesquisa apresenta uma abordagem quantitativa, contida nos dados coletados e no tratamento das informações. A rede de Bayes atendeu a estudos de cenários utilizado em variáveis como suporte a possível tomada de decisão. Os conceitos de estratégia desenvolvidos por Mintzberg (2006) permitiram classificar as estratégias adotadas pela Instituição UNIOESTE, universo da pesquisa.

A rede Bayesiana, também chamada de rede de crença, rede probabilística ou causal, também vista como um modelo que utiliza teoria dos grafos, condições de Markov e distribuição de probabilidades para representar uma situação, suas variáveis e estados e a partir disso realizar inferências (GONÇALVES, 2017; AZEVEDO, 2012).



As variáveis utilizadas para a análise por meio da Rede Bayes foram os cursos dos Centros do *Campus* de Cascavel com relação aos candidatos inscritos por vaga – Procura, a taxa de formandos – Por/Vagas denominado no trabalho de Produtividade e, por fim a Tendência ao curso, em duas propostas distintas para verificar o comportamento das variáveis e, assim, possibilitando desenvolver um estudo de cenário para o objeto de estudo.

4 ANÁLISE DE DADOS

Para identificar as estratégias adotadas pela UNIOESTE, desde a implantação até os dias atuais, construiu-se a Figura 1, baseada nos conceitos de Mintzberg (2006).

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2006, p. 25).

As Estratégias Pretendidas para se tornar realizadas, podem ocorrer pelas estratégias emergentes ou deliberadas e as não deliberadas constituem as sem uma aplicação ou efetivação de suas ações. Essas estratégias estão conceituadas neste trabalho nos seguintes eventos:

- Estratégia pretendida e deliberada: a implantação de faculdades e, posteriormente, a UNIOESTE se caracteriza nesse conceito, pois foi planejado e realizado.
- Estratégia emergente: A implantação dos cursos de graduação, dos cursos de *Stricto Sensu* e a qualificação dos professores se conceituam nesta estratégia, por não pertencerem a uma planificação previamente estruturada e definida, mas ocorreu de forma natural e foram e/ou estão consolidadas.
- Estratégia pretendida, mas não deliberada, faz parte a aprovação de implantação dos cursos de graduação contidas na Resolução N. 091/2014-COU, de 14 de agosto de 2014, conforme Quadro 1, onde tais cursos relacionados não foram implantados, portanto não realizada como se refere esta estratégia.

4.1 Estudo de cenários



Ao analisar a Tabela 3, é possível constatar uma tendência de interesse dos candidatos pelos cursos. A relação corresponde na quantidade de candidatos inscritos pelas vagas ofertadas por determinado curso no decorrer dos anos considerados, e compreende a indicação dessa análise. A verificação da Tabela 3 permite identificar que 31% dos cursos apresentam uma diminuição cada vez maior na relação de candidatos inscritos por vaga ofertada. Os cursos que mantêm uma estabilidade na relação de candidatos inscritos pelas vagas ofertadas perfazem 48% dos cursos da UNIOESTE.

Entretanto, 13% dos cursos registram um aumento de candidatos inscritos por vagas ofertadas, com tendência de aumento em candidatos interessados por determinados cursos. Estudos e avaliações da *performance* dos cursos e da instituição como um todo com uso de ferramentas, que auxiliem no diagnóstico ou no direcionamento de ações proativas são instrumentos úteis aos gestores para o processo de tomada de decisão e melhor uso dos recursos.

Para muitos problemas reais, as organizações não obtêm informações completas do ambiente, ocasionadas por falta ou falha na coleta dos dados, ou as informações são de impossível obtenção (GONÇALVES, 2017). As técnicas que trabalham com o raciocínio probabilístico podem ser interessantes e contribuir para equacionar essas problemáticas.

Os métodos de raciocínio probabilístico podem trabalhar bem em ambientes onde existem informações parciais (incompletas) ou informações aproximadas (não exatas), ou seja, tais métodos podem ser aplicados sobre incertezas (GONÇALVES, 2017). Entre outras ferramentas a Teoria da Probabilidade com enfoque Bayesiano, que considera a probabilidade como o grau de certeza da ocorrência de um evento, é uma ferramenta conceituada e com recursos para prestar apoio aos gestores (GONÇALVES, 2017; AZEVEDO, 2012).

A rede Bayesiana, também chamada de rede de crença, rede probabilística ou rede causal, também vista como um modelo que utiliza teoria dos grafos, condições de Markov e distribuição de probabilidades para representar uma situação, suas variáveis e estados e a partir disso realizar inferências (AZEVEDO, 2012; GONÇALVES, 2017).

A Probabilidade é um campo da matemática que estuda e analisa a ocorrência de fenômenos aleatórios (GONÇALVES, 2017). Fenômenos aleatórios são experimentos repetidos sob as mesmas condições e produzem resultados que não se pode prever com certeza (MORGADO et al., 2001).

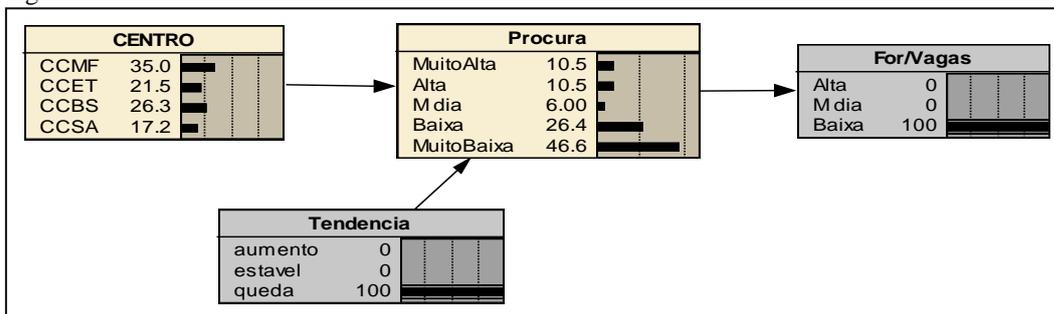


Por meio da Rede Bayes foi possível desenvolver um estudo de cenário para os cursos dos Centros do *Campus* de Cascavel com relação aos candidatos inscritos por vaga - Procura, a taxa de formandos- For/Vagas denominado no trabalho de Produtividade e, por fim, a Tendência ao curso, em duas propostas distintas para verificar o comportamento das variáveis.

Num estudo de cenário, fez-se com a probabilidade de 100% de ocorrência de Baixa taxa de Formandos/Vaga, e está confirmada na variável Procura, inscritos por vaga, uma evidência de que houve um nível Baixo (26,4%) ou Muito Baixo (46,6%) por determinado curso. Ainda nesse cenário, é possível fazer a leitura da probabilidade de ocorrência de queda forte na variável Tendência (100%) ao curso com Baixa taxa de Formandos/Vaga.

A ferramenta Rede Bayes é possível ser executada por meio do *software* específico para redes bayesianas, o NETICA, cuja marca registrada da *Norsys Software Corporation*, com disponibilidade de *Free Version* (REDE BAYES, 2017).

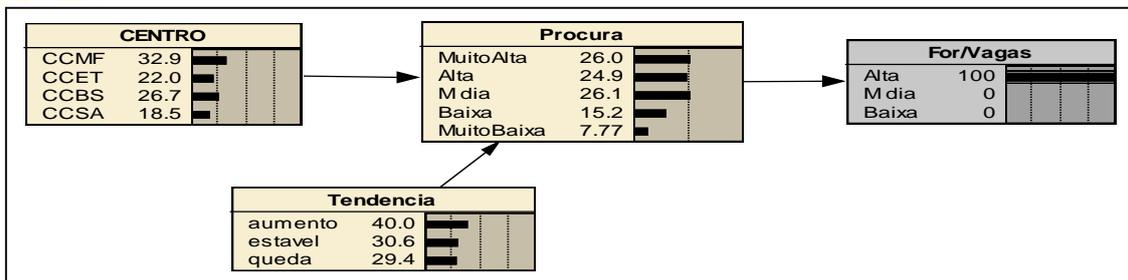
Figura 2 – Cenário 01



Fonte: Adaptado pelos autores com base em Rede Bayes (2017).

Um segundo cenário, considerando a probabilidade de 100% de ocorrência de uma Alta taxa de Formandos/Vaga é confirmado nos casos em que existe uma evidência de que houve um nível alto e muito alto na variável Procura (50,9%) por determinado curso. Ainda nesse cenário, a probabilidade de ocorrência de um estado de aumento da variável Tendência (40%), aponta para chances muito altas de no futuro os cursos considerados ao Centro CCMF terem uma alta taxa de formandos por vaga.

Figura 3 – Cenário 02



Fonte: Adaptado pelos autores com base em Rede Bayes (2017).

Em outras palavras, em ambos os cenários estudados, observa-se que existe uma forte dependência da taxa de produtividade (For/Vaga) em função das variáveis Tendência e Procura. Em especial, no cenário 1, observa-se que nos casos em que os cursos apresentam uma redução do número de candidatos inscritos por vaga ao longo dos últimos vestibulares, ou seja, quando houver 100% de probabilidade de estar havendo uma Tendência de queda na atratividade do curso, a chance pela Procura desse curso passa a ser muito baixa (46,6%), indicando uma probabilidade de 100% de haver, por consequência, uma baixa taxa de Formandos por vaga.

5 CONCLUSÃO

As regiões Oeste e Sudoeste, nas quais se insere a UNIOESTE, ocupam uma área de 33 mil Km², correspondendo a 16,3% do território do Estado do Paraná, cuja população é de aproximadamente dois milhões de habitantes. A economia dessas regiões é extremamente dinâmica, representando papel de destaque na economia do Estado (BOLETIM DE DADOS, 2016).

As políticas governamentais com incentivo ao desbravamento da região Oeste por meio de sua colonização proporcionaram uma nova paisagem à região, a partir da metade do século passado. Os colonizadores tiveram a educação como prioridade desde sua vinda, e o atendimento do sistema educacional básico passou a ser segundo plano, não menos importante, mas o foco passou a ser o ensino superior.

A UNIOESTE, inserida com a realidade da região acolhe e desenvolve um plano estratégico que atende às necessidades e expectativas dessas regiões. Impondo-se como agente de integração, de difusão do conhecimento e de promoção do desenvolvimento regional, orienta suas ações para privilegiar as peculiaridades inerentes à microrregião de cada *Campus* (BOLETIM DE DADOS, 2016).



Cada *campus* teve uma trajetória por meio de suas Faculdades para a constituição da UNIOESTE. A evolução institucional na composição de seus Cursos, bem como as demais variáveis tratadas neste trabalho, relacionadas às estratégias conceituadas por Mintzberg (2006), foram identificadas e destacadas neste trabalho.

As estratégias na UNIOESTE configuram-se em sua maioria como emergentes, segundo os conceitos de Mintzberg (2006). Todavia, o considerado nas seções, que retratam da demografia brasileira e do panorama do Paraná, com destaque ao crescimento, estabilidade e declínio da população brasileira, com novo formato em suas faixas etárias, necessita de uma atenção buscando novos delineamentos das IES frente a essa nova paisagem populacional.

Ao apreciar cenários relacionados aos cursos de graduação com as variáveis: quantidade de candidatos pelas vagas – procura; taxa de formandos e uma possível tendência dos cursos, com o uso da ferramenta Rede de *Bayes*, permitiu identificar possíveis tendências dos cursos e da própria IES.

Analisar os dados da *performance* da instituição e de seus cursos no decorrer dos tempos, e relacionar com as tendências demográficas em curso e futuras, permitem uma abordagem de cenários e identificar variáveis importantes para as ações a serem implementadas ou adequadas à atualidade.

As novas tendências de mercado, com exigência de profissionais com novas habilidades e conhecimentos, proporcionam uma nova configuração às IES para um aprimoramento na formação de seus estudantes. O aprimoramento de nova formação acadêmica demanda novos procedimentos de ensino, com uma metodologia que instigue o pensar investigativo e criativo as realidades pertinentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.

AZEVEDO, C.. **Seminário de Modelação**. 2012. Disponível em: <<http://www.fcup.pt/dmat/engmat/2012/seminario/apresentacoes/Catia.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

BOLETIM DE DADOS 1999: ano base 1998. **Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pró-Reitora de Planejamento**, - Cascavel: Unioeste, 1999. 74 p.



BOLETIM DE DADOS 2001: ano base 2002. **Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pró-Reitora de Planejamento**, - Cascavel: Unioeste, 2002.

BOLETIM DE DADOS 2008: ano base 2007. **Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pró-Reitora de Planejamento**, - Cascavel: Unioeste, 2008.

BOLETIM DE DADOS 2011: ano base 2010. **Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pró-Reitora de Planejamento**, - Cascavel: Unioeste, 2011. 195 p.

BOLETIM DE DADOS 2015: ano base 2014. **Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pró-Reitora de Planejamento**, - Cascavel: Unioeste, 2015. 173 p. il.

BOLETIM DE DADOS 2016: ano base 2015. / **Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pró-Reitoria de Planejamento**. – Cascavel: Unioeste, 2016. 170 p.

BR-277 - **Curitiba – Paranaguá**. Disponível em: <<http://www.der.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=16>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BRASIL 2015. **Expectativa de vida no Brasil sobe para 75,5 anos em 2015**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2016/12/expectativa-de-vida-no-brasil-sobe-para-75-5-anos-em-2015>>. Acesso em: 14 jan. 2017.

CANTERLE, Nilsa Maria. **O Ensino Superior no Sudoeste do Paraná: origem e trajetória de transformação da FACIBEL**. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/1242>> Acesso em: 10 jan. 2017.

CRESTANI, L. A. **Memórias dos conditos agrários na região Oeste do Paraná (1950-1980)**. 2010. 67 f. Monografia (Especialização em História e Humanidades), Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2010.

EMEC 2017. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados** Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>> Acesso em: 10 fev. 2017.

EMER, Ivo Oss. **UM POUCO DA HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO NO OESTE DO PARANÁ**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, número especial, p. 34-48, mai 2012 - ISSN: 1676-2584 34. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640106>> Acesso em: 5 jan. 2017.

FACIMAR – **História – Unioeste** - Campus Rondon. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/cursos/rondon/historia/>>. Acesso em: 8 jan. 2017

FACISA – **CAMPUS DE FOZ DO IGUAÇU**. Disponível em: <<http://www.foz.unioeste.br/historico.php>>. Acesso em: 15 jan. 2017.



FACITOL – Facitol: a mobilização de uma comunidade em defesa ao ensino superior. Disponível em: <<http://www.jornaldooeste.com.br/cidade/2011/08/facitol-a-mobilizacao-de-uma-comunidade-em-defesa-ao-ensino-superior/1004331/>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

FECIVEL. Quatro décadas de história: Fecivel – Unioeste. Disponível em: <http://www5.unioeste.br/portal/maisnoticias/35757-Quatro-d_ocas-de-hist_Aria--Fecivel-unioeste>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, A. R. Redes Bayesianas. 2017. Disponível em: <<http://www.dca.fee.unicamp.br/~andreric>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Projeções da População Brasil e Unidades da Federação. Série Relatórios Metodológicos volume 40. Rio de Janeiro 2013.

____ **IBGE lança Estatísticas do século XX.** (2003). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxxhtml.shtm>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

____ **Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2016.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pr>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

____ **Histórico – Marechal Cândido Rondon.** (2013). Disponível em: <<http://ibge.gov.br/cidadesat/painel/historico.php?codmun=411460&search=parana%7Cmarechal-candido-rondon%7Cinphographics:-history&lang=>>> Acesso em: 20 jul. 2016.

IBGE–SIS, 2016. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2016 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro: IBGE, 2016 146 p. - (Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, ISSN 1516-3296; n. 36.

INEP/ENADE. Censo da Educação Superior. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-superior>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. – Curitiba: IPARDES, 2008. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/varios_paranas_sintese.pdf (IPARDES, 2008). Acesso em: 12 dez 2016.

____ **Dinâmica Demográfica do Paraná: tendências recentes, perspectivas e desafios** Marisa Valle Magalhães Anael Pinheiro de Ulhôa Cintra Curitiba 2010. Disponível em: <http://www.ipardes.pr.gov.br/biblioteca/docs/NT_14_tendencias_demograficas.pdf> Acesso em: 12 dez 2016.



____ **Cadernos municipais.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=30>. Acesso em: 25 ago. 2016.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- 2012. **População brasileira deve atingir ápice em 2030.** Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=15747>. Acesso em: 20 jan. 2017.

____ **Brasil tem dez anos para se preparar para envelhecimento da população, diz Bird.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/04/brasil-tem-dez-anos-para-se-preparar-para-envelhecimento-da-populacao-diz-bird>>. Acesso em: 14 jan. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. Prentice Hall, São Paulo, 2003.

MINTZBERG, Henry Patterns in **Strategy Formation Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934 – 948, May, 1978.

MINTZBERG, H. and WATERS J. (1985), “**Of strategies, deliberate and emergent**”, Strategic management journal, 6, pp. 257-72

MORGADO, A. C. et al. **Análise Combinatória e Probabilidade.** Rio de Janeiro: SBM, 2001.

MOTA, L. T. **História do Paraná: ocupação humana e relações interculturais.** Maringá: Eduem, 2005.

MPCG_- Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. **SINOPSE PRELIMINAR DO CENSO DEMOGRÁFICO VIII RECENSEAMENTO GERAL -1970- PARANA.** Fundação IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Departamento de Censos. Rio de Janeiro, G B. 1971.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer uma pesquisa qualitativa.** 3. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

PINZAN, L.T.M; SHEEN, M.R.C.C. **A trajetória da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.** Disponível em: <http://cac-php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario2/poster/educacao/pedu05.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2017.

PORTER, M.E. **Competitive advantage.** New York, Free Press, 1985.

____ **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, mar-apr. 1979.



PRADO JUNIOR, S.T. **Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES36.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

PRAWDA, J. **Teoria Y Praxis de La Planeación Educativa en México.** UNAM, 1990.

PRIORI, A., et al. **História do Paraná: séculos XIX e XX** [online]. Maringá: Eduem, 2012.

Rede Bayes. **Download Netica Application Software.** Disponível em: <<https://www.norsys.com/download.html>>. Acesso em: 10 mar. 2017

STECA, L. C.; FLORES, M. D. **História do Paraná: do século XVI à década de 1950.** Londrina: UEL, 2008.

UNIOESTE,2107. **Secretaria dos Conselhos Superiores - COU- Resoluções.** Disponível em: http://www5.unioeste.br/portal_unioeste/scs/cou/resolucoes-cou. Acesso em: 10 jan. 2017

WACHOWICZ, R. C. **História do Paraná.** Curitiba: Vicentina, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.