

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS AUGUSTO HARGER

**PROCESSO SUCESSÓRIO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA: uma análise da percepção de seus reitores quanto à continuidade de
projetos na mudança de gestão**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

CARLOS AUGUSTO HARGER

**PROCESSO SUCESSÓRIO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA: uma análise da percepção de seus reitores quanto à continuidade de
projetos na mudança de gestão**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, do Curso de Ciências da Administração, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Concentração: Gestão Universitária

Orientadora: Prof. Msc. Kelly Cristina Benetti

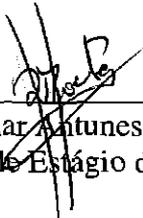
Co-orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

**FLORIANÓPOLIS
2008**

CARLOS AUGUSTO HARGER

**PROCESSO SUCESSÓRIO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA: uma análise da percepção de seus reitores quanto à continuidade de
projetos na mudança de gestão**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado pela Coordenadoria de Estágio para a obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovado, em sua forma final, em 23 de Junho de 2008.



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio do Curso

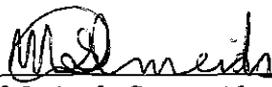
Apresentada à Banca Examinadora, composta pelos Professores:



Prof. Msc. Kelly Cristina Benetti – Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo – Co-orientador
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Msc. Gilberto Sechella – Membro
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC



Prof. Dr. Mário de Souza Almeida – Membro
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

A minha mãe, que sempre esteve ao meu lado e me ajudou em todos os momentos.

Aos meus amigos professores, mestres e doutores, que sempre me estimularam no âmbito acadêmico.

A minha esposa, amiga e companheira Luciane, que foi a razão de decidir para a conclusão dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

- À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de cursar Administração.
- Aos amigos e membros do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU, por proporcionar uma visão diferente de academia, e pesquisa, em especial ao meu amigo professor Pedro Melo.
- Aos amigos professores e técnicos do Departamento de Administração da UFSC - CAD, que sempre me ajudaram nesses anos todos.
- Aos Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina pela disponibilidade e atenção dispensada para esta pesquisa.
- A minha família, por tudo que fizeram e passaram para eu estar hoje aqui.
- Ao meu amigo e Professor Doutor Alexandre Marino Costa, grande responsável, e que não tenho como agradecer a tudo que me fez enquanto fui acadêmico de graduação.
- Ao meu colega Luciano Michelan, que ajudou sempre que necessário a todo o processo de desenvolvimento da pesquisa.
- A todos os amigos de UFSC, amigos de sala, servidores, técnicos, professores, que passaram e foram embora, e que de alguma forma interferiram em minha vida.

RESUMO

HARGER, Carlos Augusto. **Processo Sucessório na Universidade Federal de Santa Catarina: uma análise da percepção de seus reitores quanto à continuidade de projetos na mudança de gestão.** 68f. 2008. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Buscando caracterizar o modelo de escolha de dirigentes e as suas percepções quanto à continuidade de projetos na mudança de gestão, realizou-se entrevistas com todos os Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina. Quanto aos procedimentos metodológicos adotados, a pesquisa se caracteriza como: histórica e monográfica; qualitativa; descritiva; subjetiva ou de opiniões e atitudes; com dados primários, das entrevistas, e dados secundários dos documentos e Leis. Após a coleta de informação e caracterização, percebe-se que os Reitores possuem uma visão semelhante quanto ao papel da Universidade e a sua missão, com enfoque na questão da disseminação do conhecimento e formação profissional. Pelas percepções, a Universidade possui uma limitação ligada à sua autonomia, mas mesmo assim ela transcende os limites do campus. Os modelos de escolha de dirigente universitário são amplamente discutidos, mas existe uma concordância quanto ao modelo paritário atual, pelo fato de a grande maioria dos Reitores ter sido eleita por esse critério, ao mesmo tempo existe uma discordância do modelo de escolha na forma de consulta a comunidade por meio do voto universal. Mesmo com a concordância ao modelo, existe uma vontade frente à discussão de uma forma diferente de escolha, mas o ponto criticado recai sobre a questão da autonomia e na Lei que estabelece o processo de escolha do dirigente pelo Ministro da Educação. Existe uma concordância da homologação do Conselho Universitário do nome escolhido na consulta. Constata-se que existe um modelo de escolha de Reitor através do voto secreto, direto, com a participação paritária dos segmentos, e por meio de escrutínio, onde o Conselho Universitário tem como prática, homologar a decisão. Observa-se que o modelo de processo de escolha usado pela UFSC não cumpre o que a Lei Federal 9.192/95, estabelece, onde o docente deve ter 70% do peso eleitoral na escolha e os outros 30% são divididos entre servidores e discentes. Existe a clara oposição dos Reitores quanto à escolha do dirigente pelo Ministro da Educação, ferindo o artigo 207 da Constituição Federal. A maior dificuldade encontrada pelos Reitores ao assumirem a cadeira foi composição de equipe e o problema de orçamento. Os Reitores sentem a dificuldade maior e dependência de orçamento e dependem de aprovação de seu programa, pela comunidade universitária e seus colegiados. Os Reitores acreditam que a continuidade de projetos é de suma importância para a academia, considerando o bom senso, por parte do dirigente, em manter tudo aquilo que estiver relacionado ao bem comum da sociedade.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Processo Sucessório. Escolha de Reitor.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCM – Associação Brasileira de Ciências Mecânicas
ABENGE – Associação Brasileira do Ensino de Engenharia
ANDES-SN – Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
ANDIFES – Associação dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior
APUFSC – Associação de Professores da UFSC
Art(s) – Artigo(s)
BADESC – Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A.
BIRD – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e Caribe
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONSUNI – Conselho Universitário
CPDOC – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil
CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
CU_n – Conselho Universitário
DCE – Diretório Central dos Estudantes
DECOP – Departamento de Coordenação de Programas
ESAG – Escola Superior de Administração e Gerência
FAPESC – Fundação de Apoio a Pesquisa de Santa Catarina
FAPEU – Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária
FEESC – Fundação de Ensino de Engenharia
FUNCITEC – Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina
HU – Hospital Universitário
IES – Instituições de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IPUF – Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MEC – Ministério da Educação
PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PREMESU – Programa de Expansão e Melhoramento das Instalações do Ensino Superior
SINTUFSC – Sindicato dos Servidores da UFSC
SME – *Society of Mechanical Engineers*
SOBRACON – Sociedade Brasileira de Comando Numérico
UDESC – Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UnB – Universidade de Brasília
UNE – União Nacional dos Estudantes
Univali – Universidade do Vale do Itajaí
UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina
VDI – *Verein Deutscher Ingenieure*

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Leis da Constituição Brasileira de 1988 relacionadas às Universidades Federais.....	15
Quadro 03: Papel legal do Reitor da UFSC.	20
Quadro 02: Composição do Conselho Universitário.	27
Quadro 05: Ficha de realização de entrevistas.....	37
Quadro 06: Reitores da UFSC.....	39
Quadro 07: Respostas dos Reitores à Pergunta 1 (continua).....	43
Quadro 07: Respostas dos Reitores à Pergunta 1 (continuação).....	44
Quadro 08: Respostas dos Reitores à Pergunta 2 (continua).....	44
Quadro 08: Respostas dos Reitores à Pergunta 2 (continuação).....	45
Quadro 09: Respostas dos Reitores à Pergunta 3 (continua).....	45
Quadro 09: Respostas dos Reitores à Pergunta 3 (continuação).....	46
Quadro 10: Respostas dos Reitores à Pergunta 4 (continua).....	48
Quadro 10: Respostas dos Reitores à Pergunta 4 (continuação).....	49
Quadro 11: Respostas dos Reitores à Pergunta 5 (continua).....	49
Quadro 11: Respostas dos Reitores à Pergunta 5 (continuação).....	50
Quadro 12: Respostas dos Reitores à Pergunta 6 (continua).....	50
Quadro 12: Respostas dos Reitores à Pergunta 6 (continuação).....	51
Quadro 13: Respostas dos Reitores à Pergunta 7 (continua).....	51
Quadro 13: Respostas dos Reitores à Pergunta 7 (continuação).....	52
Quadro 14: Respostas dos Reitores à Pergunta 8 (continua).....	54
Quadro 14: Respostas dos Reitores à Pergunta 8 (continuação).....	55
Quadro 15: Respostas dos Reitores à Pergunta 9 (continua).....	55
Quadro 15: Respostas dos Reitores à Pergunta 9 (continuação).....	56
Quadro 16: Respostas dos Reitores à Pergunta 10 (continua).....	56
Quadro 16: Respostas dos Reitores à Pergunta 10 (continuação).....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contexto e Problema de Pesquisa	9
1.2 Objetivos	10
1.3 Justificativa	10
1.4 Estrutura	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	14
2.1 Universidade	14
2.1.1 A Autonomia Universitária.....	16
2.2 A Universidade Federal de Santa Catarina	17
2.2.1 A Missão da Universidade Federal de Santa Catarina.....	19
2.2.2 O Papel do Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina.....	20
2.3 Processo de Escolha de Dirigente em Universidade	21
2.3.1 Processo de Escolha de Dirigente na Universidade Federal de Santa Catarina.....	24
2.4 Sucessão e Mudança	27
2.5 Gestão Universitária	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 Classificação Metodológica da Pesquisa	33
3.2 Procedimento de Coleta de Dados	36
3.3 Análise de Dados	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	39
4.1 Os Reitores Entrevistados	39
4.1.1. Currículo resumido do Reitor Álvaro Toubes Prata.....	40
4.1.2. Currículo resumido do Reitor Lúcio José Botelho.....	40
4.1.3. Currículo resumido do Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz.....	40
4.1.4. Currículo resumido do Reitor Antônio Diomário de Queiroz.....	41
4.1.5. Currículo resumido do Reitor Bruno Rodolfo Schlemper Júnior.....	41
4.1.6. Currículo resumido do Reitor Emani Bayer.....	42
4.1.7. Currículo resumido do Reitor Caspar Erich Stemmer.....	42
4.2 Análise dos Dados Coletados	43
4.2.1 O Papel da Universidade Federal de Santa Catarina.....	43
4.2.2 A Escolha de Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina.....	47
4.2.3 Mudança de Gestão e Continuidade de Projetos na Universidade Federal de Santa Catarina.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
5.1 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – Entrevista Padrão para os Reitores	67
ANEXO A – Relação dos Reitores da UFSC	68

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como finalidade de apresentar o tema de estudo e como ele foi conduzido no decorrer da pesquisa. Mais especificamente são apresentados: o contexto; a justificativa, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, além da estrutura de todo o trabalho.

1.1 Contexto e Problema de Pesquisa

A Educação Superior é tema constante de análise no que se refere à importância para a formação profissional do indivíduo e transmissor de conhecimento. Ressalta-se ainda sua relevante participação como agente transformador e de mudança para o desenvolvimento da sociedade como um todo. Para o atual presidente do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), Professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, a atual sociedade se caracteriza por dois fatores diferenciais: a velocidade com que as mudanças ocorrem e a interinfluência de suas dimensões. Ou seja, transformações macrosociedade exigem mudanças na estrutura e comportamento das organizações e, conseqüentemente, influenciam as crenças, valores, ideais (PINTO DA LUZ, 2004).

Nesta conjuntura se encontram as Universidades, que no Brasil, têm papel primordial no desenvolvimento do país, sobretudo com as pesquisas que raramente ocorrem por iniciativa de empresas privadas (BERTERO, 2006). Por sua vez, as instituições que realizam pesquisa são notadamente reconhecidas como formadoras e detentoras de **conhecimento**, hoje considerado como fator de poder e controle entre as nações.

Contudo, da mesma forma que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) influencia seu meio, também é influenciada por ele, sendo afetada pelas mudanças e transformações: da sociedade; das organizações; e dos comportamentos humanos.

Como conseqüência da **interinfluência** que a Universidade tem com seu meio é que deve possuir um papel crítico sobre si mesma, repensando suas posições, “visando a inclusão da maior parcela da população e tornando-a cada vez mais promotora do desenvolvimento cultural, científico e tecnológico” (PINTO DA LUZ, 2004, p. 18).

Não bastasse a complexidade das relações da Universidade com o poder da centralização do conhecimento, Colossi e Souza Pinto (2004, p. 25) argumentam que os problemas universitários residem primordialmente em:

afastamento da universidade dos principais problemas societários; persistente domínio de uma tecnoburocracia centralizadora e distanciada da sociedade; cultura de aprendizagem desprestigiada por seu vício de improvisação; e ainda, acentuado inflacionamento quantitativo de alunos ao lado de recesso de recursos e competências institucionais.

Inserido no contexto universitário é que este estudo depara-se com o **problema de pesquisa**, materializado na seguinte pergunta: **“Qual a percepção dos Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina quanto à continuidade dos projetos na mudança das gestões anteriores, frente ao processo sucessório?”**

1.2 Objetivos

Definido o problema de pesquisa deste estudo é que se apresenta o seguinte objetivo geral do trabalho como: **Analisar a percepção dos Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina quanto à continuidade dos projetos das gestões anteriores, frente ao processo sucessório.**

Consequentemente necessita-se, para delinear o objetivo geral, detalhá-lo em objetivos específicos que seguem:

- a) caracterizar o processo de sucessão de Reitores da UFSC;
- b) definir qual o papel da Universidade, na visão dos Reitores;
- c) analisar a visão dos Reitores quanto a forma de escolha de Dirigentes; e
- d) identificar, na visão dos Reitores, qual o entendimento quanto à continuidade dos projetos.

1.3 Justificativa

O item de justificativa do estudo, que Richardson *et al* (2007) argumentam, deve ser respondida com a seguinte pergunta: por que se deseja fazer a pesquisa?

Para Castro (1978), um bom trabalho deve possuir três justificativas: importância, originalidade e viabilidade.

Neste caso o estudo é considerado **importante** para a Universidade Federal de Santa Catarina, sobretudo à Gestão Universitária, possibilitando melhorias em sua prática e processo de gestão, na estratégia e na reflexão quanto ao seu papel dentro da sociedade; para o acadêmico, como complemento de sua formação de graduação em Administração, além de desenvolvimento e consolidação de conhecimentos e realização de pesquisa; e para a sociedade acadêmica, pois determina e caracteriza a gestão e os seus desafios.

Sobre os desafios a serem superados nas pesquisas em Administração no Brasil, Bertero (2006) argumenta que alguns deles são:

- a) busca da relevância;
- b) busca da aplicabilidade e a aproximação com a prática;
- c) busca da originalidade;
- d) aprimoramento metodológico e maior rigor; e
- e) inserção no mundo globalizado.

Desta forma, este estudo pretendeu superar os problemas mencionados, nos seguintes pontos:

- a) relevância, conforme apresentado no capítulo de introdução, item de justificativa;
- b) aplicação dos conhecimentos teóricos alinhados à prática de Gestão Universitária;
- c) originalidade, na abordagem do tema quanto ao enfoque diferenciado; e
- d) rigor metodológico, na coleta, análise e apresentação dos dados.

O estudo do 'processo sucessório' é tratado com **originalidade**, pois normalmente é analisado por outros cursos, com maior enfoque sociológico ou político. Embora o tema 'sucessão' já possua literatura e estudos em relação à 'sucessão familiar', por alunos dos cursos de graduação em Administração, aqui é tratada a sucessão de dirigentes universitários com enfoque à continuidade de gestão.

O curso de Administração recebe um trabalho distinto daqueles que normalmente são apresentados, devido à sua metodologia e abordagem do tema pouco utilizado, e possibilitando assim a abertura de novos horizontes de pesquisa na graduação.

Para realização de uma pesquisa quanto à originalidade do tema foram utilizadas buscas das palavras: sucessão, sucessório, eleição, eleitoral, mudança, dirigente, reitor e gestão universitária, nas seguintes bases de informações para administradores:

- a) Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD;
- b) Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD;
- c) Revista de Administração Contemporânea – RAC;
- d) Revista de Administração Eletrônica – RAE; e
- e) Brazilian Administration Review – BAR.

Foram consultadas outras bases também, como Google, Google Acadêmico e a Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Este estudo pode ser considerado **viável** nos seguintes aspectos: o pesquisador possui capacidade técnica e já vem desenvolvendo pesquisa na área junto ao Instituto de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária - INPEAU. A sua orientadora e seu co-orientador, fazem parte do mesmo Instituto, desenvolvem pesquisa e possuem formação na área de gestão universitária. Os recursos financeiros e tecnológicos adequados, facilidade quanto à disponibilidade de material bibliográfico sobre o assunto, proximidade da organização, possibilidade de acesso às informações.

Na visão de Severino (2007), o estudo também pode ser considerado **oportuno**, visto que o acadêmico está em fase de aprofundamento nos estudos sobre gestão universitária e possui apoio do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU) para realização da pesquisa, tendo à disposição um suporte teórico e empírico sobre o assunto em análise. Além disso, esta pesquisa é possibilitada pela aproximação entre: o INPEAU, um instituto de pesquisas e estudos focado no tema Gestão Universitária, e o gabinete do Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, e reconhecida como uma das responsáveis pelo desenvolvimento econômico, social e político do Estado.

Richardon *et al* (2007) ainda afirmam que a forma como o estudo foi escolhido, pode ser evidenciada como uma justificativa, pela experiência do pesquisador em participação junto aos colegiados e conselhos da Universidade Federal de Santa Catarina, além de participar dos processos que envolvem a escolha de dirigentes, fizeram com que este tema fosse escolhido.

1.4 Estrutura

O estudo está estruturado em capítulos, itens e subitens de forma sequencial, subdivididos em cinco capítulos: Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia; Apresentação e Análise; e Conclusões.

O primeiro capítulo, Introdução, tem como finalidade apresentar o que vai ser abordado do decorrer do trabalho e para isso apresenta em seus itens: o Contexto e Problema de Pesquisa; os Objetivos, separando-se em objetivo geral e objetivos específicos; a Justificativa evidenciando a importância, a originalidade, a viabilidade e a oportunidade de se realizar a pesquisa; e por fim a Estrutura do Trabalho de Conclusão de Estágio.

No segundo capítulo, é apresentada a Fundamentação Teórica, com a finalidade de dar suporte teórico às análises apresentadas na pesquisa. Desta forma, são apresentados conceitos que abordam: a Universidade, detalhando em Universidade Federal de Santa Catarina, a Missão da UFSC, o Papel do Reitor na UFSC; Processo de Escolha de Dirigente em Universidade, subdividido em Processo de Escolha de Dirigente na UFSC; Sucessão e Mudança; e Gestão Universitária.

No terceiro capítulo, Metodologia, a pesquisa é classificada metodologicamente e apresentada a forma de coleta de dados.

No penúltimo, no quarto capítulo, Apresentação e Análise, são apresentadas as respostas dos Reitores às perguntas (no anexo) do tema abordado no estudo.

Por fim, no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo tem com finalidade apresentar conceitos teóricos e empíricos que apóiem a análise do tema **processo sucessório na UFSC**. Quanto à fundamentação teórica Triviños (2006, p. 99) ressalta a necessidade de um “embasamento teórico para explicar, compreender e dar significado aos fatos que se investigam [...] os fatos sociais e educacionais [...] exigem um suporte de princípios que permitam atingir os níveis da verdadeira importância do que se estuda”.

2.1 Universidade

A Universidade é um modelo de expressão que se tornou consenso universal, como uma forma de organização altamente complexa, e que nesses quase dez séculos de seu surgimento, tem procurado conhecer a cada momento, o homem e seu comportamento na sociedade, gerando e oportunizando o conhecimento.

O papel que a Universidades tem exercido no desenvolvimento e aperfeiçoamento de grandes invenções foi muito importante, gerando modelos de ciência e tecnologias a serviço da sociedade, e que as tornam responsáveis por mudanças no comportamento do ser humano, de forma nunca vista na história (MELO, 2002).

De acordo com Rinaldi (2002), a literatura em Administração Universitária não contém um modelo capaz de explicar em todas as suas dimensões do que é uma Universidade. Essa Organização, segundo Schlemper Júnior (1989), tem variado no tempo e no espaço, inicialmente caracterizada como local privilegiado do saber universal livre e desinteressado, e que vem se configurando de outras formas de manifestação.

Segundo Baldrige (*apud* ALMEIDA, 1994), ao comparar as organizações com finalidade de lucro com as instituições de cunho acadêmico, ressalta a grande diferença em suas características fim. As primeiras constroem estruturas de decisão para atingir sua finalidade, pois possuem objetivos e metas bem definidas, enquanto que as instituições acadêmicas precisam construir modelos de gestão capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito, pois cada indivíduo ou grupo de indivíduos tem seus propósitos e objetivos, que nem sempre coincidem com os objetivos da instituição.

Não existe dúvida referente ao papel crítico dessa instituição chamada de Universidade, frente às suas obrigações na formação do desenvolvimento do homem e às transformações sociais. Na visão do primeiro Reitor, idealizador e fundador da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, professor João David Ferreira Lima, evidencia-se que:

os tempos mudaram; os homens estão em evolução; e criaram uma nova e extraordinária civilização. Todavia, o órgão gerador e propulsor dessa civilização chama-se Universidade, na qual o homem deve se adaptar a ela, desenvolver-se para ela, crescer com ela. Enfim, deve estruturar-se de forma a dar aos homens: a cultura, os pesquisadores, os cientistas e os técnicos capazes de tornar a humanidade cada vez mais próxima do ideal de liberdade e felicidade que é a meta do homem (FERREIRA LIMA, 1970, p. 87).

Para o caso específico das Universidades Federais, a Constituição do Brasil (1988), apresenta-se um quadro definindo essa egrégia instituição, tratada no tema de pesquisa:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. [...]

Art. 214. A lei estabelecerá o Plano Nacional Educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público que conduzam à:

I – erradicação do analfabetismo;

II – universalização do atendimento escolar;

III – melhoria da qualidade do ensino;

IV – formação para o trabalho; e

V – promoção humanística, científica e tecnológica do País.

Quadro 01: Leis da Constituição Brasileira de 1988 relacionadas às Universidades Federais.

Fonte: Constituição do Brasil (1988).

Quanto ao quadro, destaca-se para o estudo da pesquisa, os artigos 206, no inciso VI, que versa sobre a gestão democrática do ensino público, o artigo 214 sobre a promoção humanística, científica e tecnológica do País, e principalmente no que tange ao artigo 207 a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

2.1.1 A Autonomia Universitária

A discussão sobre a Autonomia Universitária remonta à época das primeiras Universidades, do século XII, justamente com o propósito de se desvincular da dependência do Estado e da própria Igreja, no condizente aos conteúdos ministrados as ideologias da época sobre a forma do tipo de ensino e aprendizagem.

Segundo Melo (1998), a compreensão das questões que envolvem a autonomia universitária passam necessariamente pela definição do vocábulo e pela formulação histórica do conceito. Conforme observa Ranieri (1994), etimologicamente a expressão autonomia advém da justaposição de dois conceitos de origem grega, conforme indicam seus radicais *auto*, que significa próprio, e *nomia*, que significa lei, regra. Portanto, a expressão autonomia, independentemente da configuração que se lhe queira atribuir, implicará invariavelmente na idéia composta de direção própria, mas que poderia comportar inúmeras outras interpretações, uma vez que se trata de uma palavra abrangente, podendo se enquadrar em outras situações.

De acordo com FÁVERO (1988 *apud* ALVIM, 1995, p. 17), os debates sobre autonomia universitária no Brasil são bastante antigos e remontam aos primeiros anos do século XX, que antecedem até mesmo a própria criação da primeira Universidade em 1920, no Rio de Janeiro.

O Decreto nº. 8.659, de 05 de abril de 1911, também conhecido como **Reforma Rivadávia**, considerava os institutos de ensino superior como corporações autônomas, tanto do ponto de vista didático, como administrativo, e previa eleições secretas para os cargos de diretores.

Na realidade, a partir da Constituição do Brasil (1988), verificou-se do que se trata a Autonomia Universitária no seu artigo 207, e referindo-se a três aspectos indissociáveis: a Autonomia Didático-Científica, a autonomia administrativa, a autonomia financeira e de gestão, aliadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

A prerrogativa autonomia, não reflete a realidade das Universidades brasileiras, que dependem financeira e politicamente de outros entes, para que as suas atividades sejam executadas.

Segundo entrevista realizada com o Reitor Rodolfo Pinto da Luz (MELO, 1998), o artigo 207 da Constituição do Brasil (1988), não é amplo e muito menos auto-aplicável, pois está limitado por outros artigos, e que tem restringido a autonomia administrativo-financeira e orçamentária da Universidade Pública. Enfatiza ainda que, para a Universidade realizar

plenamente as suas atividades, para o compromisso fim, ela precisa ter rapidez e flexibilidade nas suas ações.

Quanto à autonomia universitária, Cristovam Buarque (1992, p. 44) afirma que “no que se refere ao trabalho acadêmico, nenhuma marra, nenhum controle deve ser feito. A universidade deve ser livre para organizar seus cursos, e realizar suas pesquisas, desde que preenchidas certas condições”, que o autor argumenta ser de qualidade, ineditismo e serviço a sociedade.

A autonomia universitária possui limites constitucionais específicos que devem ser analisados, tendo-se em vista o que estabelece o próprio artigo 207 da Constituição Federal: liberdade de ensinar, pesquisar, administrar, e de gerir recursos orçamentários. Desta forma, faz-se necessário analisar esses aspectos considerando individualmente, suas peculiaridades (MELO, 1998, p. 133).

2.2 A Universidade Federal de Santa Catarina

Conforme o Relatório de Gestão de 2006 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2007), a Universidade teve origem no início da década de 60, quando entrou em vigor a Lei nº. 3.849, e foi assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira.

O primeiro Reitor, o Professor João David Ferreira Lima, foi escolhido em lista tríplice, e tomou posse em 25 de outubro de 1961, para administrar a Universidade, que contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provenientes das faculdades isoladas. Segundo a Lei, a Universidade iniciava suas atividades, com uma autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar.

Após a criação legal da UFSC, o Governo do Estado de Santa Catarina, por intermédio da Lei nº. 2.664, de 20 de janeiro de 1961, autorizou a doação à União, para incorporação à Universidade, um terreno no bairro da Trindade, onde funcionara a Fazenda Modelo “Assis Brasil”, com cerca de um milhão de metros quadrados (UFSC, 2006). Atualmente a UFSC ocupa uma área física correspondente a 18.081.541 m² (dezoito milhões, oitenta e um mil, quinhentos e quarenta e um metros quadrados), considerando as escolas agrícolas e unidades fora do município de Florianópolis..

Conforme o Relatório de Gestão de 2006 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2007), e partindo do pressuposto que a Universidade trabalha na perspectiva de reconhecer a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a importância da

divulgação e popularização da ciência, a UFSC se propõe a trabalhar para estimular a reflexão crítica e colaborar com a promoção da qualidade de vida e a formação de recursos humanos. Contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento político, econômico, social, cultural, desportivo, científico e tecnológico, regional e nacional, conforme propõe as diretrizes da Política Nacional de Educação.

Hoje, a Universidade com seus 47 anos, conta com 62 cursos de graduação e ela vem ampliando sua atuação também na pós-graduação; são 49 opções de mestrado e 33 de doutorado (UFSC, 2007).

A sua Biblioteca Universitária, importante fonte de pesquisa, conta com um acervo de mais de trezentos mil livros, quase oito mil periódicos impressos e mais de nove mil periódicos eletrônicos, podendo ser considerada a maior biblioteca do Estado (UFSC, 2007).

A instituição possui ainda, dois colégios de cunho agrícola. O Colégio Agrícola de Camboriú oferece formação profissional de Técnico em Agropecuária, preparando o educando para a gestão de propriedades rurais, além de capacitá-lo para o mercado de trabalho. Além deste, também oferece formação profissional na área de Informática, Meio Ambiente e Transações Imobiliárias. Também são oferecidos cursos de: extensão em inseminação artificial; ensino de línguas estrangeiras; e de informática, em áreas como desenvolvimento de softwares, criação de sítios e instalação de redes.

A UFSC estabeleceu fortes vínculos com a sociedade catarinense e nacional, firmados em importantes participações científicas, culturais, sociais e econômicas. Alguns exemplos testemunham, de forma clara, estas participações. Um deles é a bem-sucedida interação com o parque industrial regional e nacional, que se constitui num dos melhores modelos entre as instituições de ensino superior brasileiras (UFSC, 2007).

Segundo o *Webometrics Ranking of World Universities* (2007) usando indicadores cientométricos (número de trabalhos publicados e citações, relatórios e outros documentos com extensão .pdf, .ps, .doc, .ppt, nos últimos 10 anos) e baseado em diferentes aspectos da presença das instituições na web, tais como visibilidade, tamanho, produtividade e impacto, coloca a UFSC como:

a 3ª universidade no Brasil (sendo que só 5 IES brasileiras estão entre as primeiras 500 universidades do mundo), a 5ª. entre as IES da América Latina (apenas 23 IES brasileiras estão entre as primeiras 500 e 3 entre as primeiras 100 do ranking mundial) e a 342ª. no ranking mundial, dentre as 2.000 universidades classificadas. A UFSC é ainda qualitativamente falando a 4ª. universidade brasileira em produtividade e a 5ª. na visibilidade (8ª. na América Latina nos dois parâmetros), entre as cerca de 1.800 IES do Brasil.

Destaca-se ainda o trabalho desenvolvido por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão: a Editora, o Museu Universitário para a preservação do patrimônio histórico, artístico e cultural de Santa Catarina; o Projeto “Fortalezas da Ilha de Santa Catarina: 250 anos na História Brasileira” que se constitui no maior projeto de restauração do sul do país. Este projeto foi desenvolvido pela UFSC, juntamente com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e financiado pelo Banco do Brasil, resultando na restauração das Fortalezas de Santa Cruz de Anhatomirim, Santo Antônio de Ratonos e São José da Ponta Grossa, construídas no século XVIII para a defesa militar da ilha de Santa Catarina. Hoje, restauradas e preservadas pela Universidade, e que formam um complexo turístico visitado anualmente por cerca de 200.000 pessoas e fomentado a criação de empregos diretos na área do turismo (UFSC, 2006).

Em local de destaque o Hospital Universitário (HU) é uma referência estadual em patologias complexas, com grande demanda na área de câncer e cirurgias de grande porte, nas diversas especialidades; além disso, pesquisas são desenvolvidas, atestando sua eficácia como centro de referência para a sociedade (UFSC, 2006).

2.2.1 A Missão da Universidade Federal de Santa Catarina

Segundo o Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina, a sua existência tem por finalidade: produção, sistematização e socialização do saber filosófico, científico, artístico e tecnológico. E com o intuito de ampliar e aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, com a perspectiva de construir uma sociedade justa e democrática e na defendendo a qualidade da vida.

De acordo com Assembléia Estatuinte em 04 de junho de 1993, foi definida de uma clara missão para a Universidade Federal de Santa Catarina que determina o seguinte:

A Universidade Federal de Santa Catarina tem por finalidade "produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida" (UFSC, 2008).

2.2.2 O Papel do Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina

O Estatuto da Universidade nos seus artigos 30 a 34 definem inúmeras atribuições referentes ao Reitor, que são de grande responsabilidade para a conservação desse ambiente de liberdade e conhecimento como:

- I. representar a Universidade em juízo ou fora dele, administrá-la, superintender, coordenar e fiscalizar todas as suas atividades;
 - II. convocar e presidir o Conselho Universitário, cabendo-lhe, nas reuniões, também, o voto de qualidade;
 - III. promover o planejamento das atividades da Universidade, bem como a elaboração da proposta orçamentária, para exame e aprovação pelos órgãos competentes;
 - IV. conferir graus e assinar diplomas relativos aos Cursos de Graduação e Pós-Graduação;
 - V. administrar as finanças da Universidade, de conformidade com o orçamento;
 - VI. praticar atos pertinentes ao provimento, afastamento temporário e vacância dos cargos do pessoal da Universidade;
 - VII. firmar acordos e convênios entre a Universidade e entidades ou instituições públicas ou privadas nacionais, estrangeiras ou internacionais, depois de aprovados pelos órgãos competentes;
 - VIII. exercer o poder disciplinar na jurisdição da Universidade;
 - IX. dar posse aos Diretores das Unidades;
 - X. propor ao Conselho Universitário a criação, a modificação do regime jurídico ou a extinção de Órgãos Suplementares;
 - XI. submeter ao Conselho de Curadores a prestação de contas anual da Universidade;
 - XII. vetar deliberações dos Conselhos Universitário, de Curadores e das Câmaras;
 - XIII. delegar competência como instrumento de descentralização administrativa;
 - XIV. baixar Resoluções e Portarias decorrentes das decisões dos Conselhos Universitário e de Curadores;
 - XV. apresentar ao Conselho Universitário, no início de cada ano, relatório das atividades da Universidade relativas ao ano anterior;
 - XVI. conceder o título de Livre-Docente aos candidatos devidamente habilitados;
 - XVII. decidir, em casos de urgência, sobre matéria de competência de quaisquer órgãos da Universidade, *ad referendum* do Conselho Universitário;
 - XVIII. intervir nos Departamentos, *ad referendum* do Conselho Universitário, nomeando Chefe *pro tempore*, sempre que motivos de interesse da Universidade justificarem tal procedimento;
- § 1º Efetivada a intervenção, na forma autorizada pelo inciso XVIII, no prazo de 10 (dez) dias será convocado o Conselho Universitário para apreciar o ato, podendo rejeitá-lo por 3/5 (três quintos) de seus membros.
- § 2º Cessados os motivos que justificaram a medida, o Reitor poderá suspender a intervenção.
- XIX. convocar, por sua iniciativa ou por solicitação do Conselho Universitário ou das Câmaras, reuniões de duas ou mais Câmaras, para tratar de assuntos relevantes de ensino, pesquisa e extensão;
 - XX. exercer outras atribuições inerentes à sua competência geral.
- Art. 31.** Para o melhor desempenho de suas atividades, o Reitor poderá constituir assessorias especiais.
- Art. 32.** Das decisões do Reitor caberá recurso ao Conselho Universitário, na forma estabelecida pelo Regimento Geral.
- Art. 33.** O veto do Reitor às deliberações dos órgãos mencionados no inciso XII do artigo 22, deverá ser exercido até 10 (dez) dias após a sessão respectiva.
- § 1º Vetada a deliberação do Conselho Universitário, este será convocado pelo Reitor, para, dentro de 10 (dez) dias, tomar conhecimento e decidir sobre as razões do veto.
- § 2º Quando se tratar de veto a deliberações do Conselho de Curadores ou das Câmaras, o Reitor comunicará aos respectivos Presidentes, para que os convoquem, no prazo de 10 (dez) dias, para tomar conhecimento e decidir sobre as razões do veto.
- § 3º A rejeição do veto por 3/5 (três quintos) dos membros do respectivo Conselho importará na aprovação definitiva da deliberação.
- § 4º Não cabe veto às decisões do Conselho de Curadores, contrárias à aprovação de prestação de contas.
- Art. 34.** O Reitor exercerá o cargo em regime de dedicação exclusiva.

Quadro 03: Papel legal do Reitor da UFSC.

Fonte: Estatuto da UFSC (1978).

Como acréscimo a legislação, sabe-se que o Reitor deve ser um líder intelectual. Ampliando o debate, Cristovam Buarque (1992) argumenta que existem discussões sobre o perfil e o papel de um Reitor. Chegando até a uma correlação entre o Reitor e um gerente, o autor define que isso até seria possível, caso existisse uma consolidação da Universidade. Mas no estágio embrionário em que se encontra, não pode se fazer essa comparação.

Acima de tudo, o Reitor precisa ser um ser político e intelectual, como o autor cita a exemplo de Darcy Ribeiro, que teve a sensibilidade de ver uma Universidade diferente.

O Reitor, para poder contornar as crises internas e externas da Universidade, precisa ter uma grande competência e sensibilidade política, alicerçada em uma capacidade intelectual, com a plena capacidade de imaginar e criar o futuro, sem nunca confundir a política com o partidarismo ou o corporativismo, para não interferir no *statu quo* da Instituição (BUARQUE, 1992).

2.3 Processo de Escolha de Dirigente em Universidade

O processo de escolha de dirigentes de uma Universidade é um ponto bastante interessante para que se faça uma reflexão sobre a sucessão de gestões e continuidade de projetos anteriores, pois não influencia apenas no nível institucional, mas com grandes reflexos junto à sociedade.

Discutir esse processo de escolha envolve muito mais do que determinar regras, e fazê-las cumprir, pois essa instituição chamada Universidade, é o reflexo de um coletivo heterogêneo de pensamentos, idéias e posições.

A discussão é bastante ampliada quanto à forma, direta ou indireta, aberta ou colegiada, democrática ou meritocrática, mas o mais importante é saber que esta instituição está sempre em transformação e que há muito a ser discutido ainda.

Para uma abordagem de pensamentos, na concepção de Cristovam Buarque (1992), o modelo de eleição direta, ao provocar idéias, por meio de candidatos, leva a Universidade a debater seu futuro, os seus projetos, os seus compromissos durante o processo eleitoral, e permite a escolha de alternativas, que de outra forma, nem ao menos chegariam a se manifestar. Em resumo, o autor coloca que está em discussão, não eleição do Reitor, não é um Reitor melhor, mas uma Universidade melhor e diferente.

Todavia, se não for posto em debate a missão, os projetos e a estrutura universitária, concentrando o processo eleitoral em debates partidários ou administrativos, “a eleição direta perde a razão de ser” (BUARQUE, 1992, p. 51).

Para Marcovitch (2006), a eleição direta é de todo um inconveniente, pois o fato de abrir o processo para uma consulta aberta poderia gerar a interferência de interesses escusos ao princípio fim da Instituição. Segundo o autor, **o referencial permanente da Universidade é o docente**, porque ele tem uma missão acadêmica para a vida toda, e os discentes são passageiros e os funcionários estão inculcados ao sistema até o momento que lhes é proporcionada uma oportunidade melhor no mercado.

O projeto de Universidade em sua função plena, segundo Moraes (1997), deve estar necessariamente ligado ao processo de escolha de dirigentes das Instituições de Ensino Superior (IES).

Desde o surgimento das Universidades Federais, presenciaram-se constantes mudanças de modelos de escolha. Segundo Moraes (1997), no fim da década de 70 até a promulgação da Lei nº. 9.192/95, o modelo de escolha de dirigentes em nível nacional nas Instituições de Ensino Superior, passou por transformações significativas, desempenhando um importante papel de democratização não apenas nas instituições Federais, mas nas Particulares e Estaduais.

No que se refere à Lei, que estabelece a forma de escolha de Reitor e Vice-Reitor em Universidades Federais, a Lei nº. 9.192, de 21 de dezembro de 1995, promulgada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, e que altera a Lei nº. 5.540/68, estabelece que:

I - o Reitor e Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e **escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da Câmara ou que possuam títulos de doutor**, cujos nomes figurem em listas **tríplices** organizadas pelo respectivo colegiado máximo [...], sendo a **votação uninominal** (BRASIL, 1995, destaque nosso).

O Decreto nº. 1.916, de 23 de maio de 1996, regulamenta a Lei nº. 9.192/95, acrescenta que qualquer Universidade que seja mantida pela União terá seu Reitor e Vice-Reitor nomeados pelo Presidente da República. Acrescenta ainda, que “somente poderão compor as listas tríplices docentes integrantes de Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular, de Professor Adjunto, nível 4, ou que sejam portadores do título de doutor” (BRASIL, 1995).

Ainda constata que se tratando da qualificação para concorrer ao cargo de dirigente máximo, no ano de 2007, através de uma Medida Provisória de número 361, de 28 de março de 2007, hoje Lei nº. 11.507, de 20 de julho de 2007, o então presidente da República Luis Inácio Lula da Silva, determinou o seguinte, no seu Artigo 17:

aos atuais ocupantes dos cargos de reitor e vice-reitor das universidades federais aplicam-se, para fins de inclusão na lista tríplice objetivando a recondução, a estrutura da Carreira de Magistério Superior e os requisitos legais vigentes à época em que foram nomeados para o mandato em curso (BRASIL, 2007a, p. 4).

Ainda no **Decreto nº. 1.916**, de 23 de maio de 1996, em seu § 2º do art. 1º, afirma que as listas serão “compostas com os três primeiros nomes mais votados em escrutínio único, onde cada eleitor vota em apenas um nome para cada cargo a ser preenchido” (BRASIL, 1996a).

Além disto, a Lei nº. 9192/95 observa que os colegiados são “constituídos de representantes dos diversos segmentos da comunidade universitária e da sociedade, observarão o **mínimo de setenta por cento** de membros do corpo **docente** no total de sua composição” (BRASIL, 1995, destaque nosso).

Para complementar, o mesmo Decreto, em seu § 4º do art. 1º, assegura o direito de o colegiado máximo da instituição de “regulamentar processo de consulta à comunidade universitária, precedendo a elaboração das listas tríplices [...]”, obedecendo “[...] o peso de setenta por cento dos votos para a manifestação do corpo docente no total dos votos da comunidade” (BRASIL, 1996a).

A Lei nº. 9.192/95 versa que “em caso de **consulta prévia à comunidade universitária**, prevalecerão a votação **uninominal** e o peso de **setenta por cento** para a manifestação do pessoal **docente** em relação à das demais categorias” (BRASIL, 1995, destaque nosso).

Ainda a mesma Lei diz que para as “instituições federais de ensino superior, será de quatro anos o mandato dos dirigentes [...], sendo permitida uma única recondução” (BRASIL, 1995).

Vale ressaltar que a referida Lei, em seu inciso VII versa que “os dirigentes de Universidades ou estabelecimentos isolados particulares serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimentos”, ou seja, são autônomas na forma de escolha de seus dirigentes (BRASIL, 1995).

O referido Decreto em seu art. 8º, afirma que “serão aplicadas independentemente das adaptações estatutárias e regimentais decorrentes, ressaltando os processos de elaboração das listas destinadas à escolha e nomeação dos dirigentes” (BRASIL, 1996a).

Por fim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº. 9.394, promulgada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 20 de dezembro de 1996, estabelece que:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional

No parágrafo único, desse artigo, a LDB versa que em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (BRASIL, 1996b).

Dentro da proposta de pesquisa, a Constituição do Brasil (1988), as Leis e os Decretos, são de suma importância para o entendimento da relação para com o processo de escolha e a percepção dos dirigentes. E ressalta-se a necessidade de estudo da regulamentação do processo na Universidade em âmbito interno também.

2.3.1 Processo de Escolha de Dirigente na Universidade Federal de Santa Catarina

Sobre o processo de escolha de dirigente na UFSC são apresentadas neste item as Resoluções 06 e 012, de 1995 e a Resolução 015 de 1995, todas decididas no Conselho Universitário (CUn). Após as Resoluções são apresentadas: a Lei nº. 9.192, de 21 de dezembro de 1995; o Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996, que regem as eleições em Universidades Federais.

A **Resolução nº. 06/CUn/95** foi editada pelo então Reitor Antônio Diomário de Queiroz, em 30 de maio de 1995, resolvendo que:

Art. 1º - O processo de **consulta a comunidade universitária** para escolha dos candidatos a Reitor e Vice-Reitor será organizado coordenado e fiscalizado por uma Comissão Especial, que proporá ao Conselho Universitário o calendário e as normas complementares para a execução da consulta (UFSC, 1995a, destaque nosso).

Comissão esta, composta pelos representantes das seguintes entidades:

- a) Conselho Universitário, como presidente da Comissão Especial;
- b) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) Conselho de Curadores;
- d) APUFSC – SSIND – Sindicato dos Professores da UFSC;
- e) SINTUFSC – Sindicato dos Servidores da UFSC; e
- f) DCE – Diretório Central dos Estudantes.

Além disto, apresentam-se como principais destaques o seguinte:

Art. 2º - São eleitores na **consulta à comunidade universitária** todos os **servidores docentes e técnico-administrativos** ativos da UFSC, integrantes das respectivas carreiras e em efetivo exercício, e **alunos** regulares da UFSC.

Art. 4º - As inscrições serão feitas por chapas, que indicarão os candidatos a Reitor e respectivo Vice-Reitor.

Art. 5º - [...] Incluirá as seguintes determinações: [...] II – tomada de votos em urnas separadas, para cada segmento (professores, servidores e alunos); III - realização da consulta no horário de 8:00 às 22:00 horas, ininterruptamente, em um único dia (UFSC, 1995a, destaque nosso).

Ainda sobre esta resolução, é importante enfatizar que os “votos válidos na consulta à comunidade universitária serão ponderados na **proporção de um terço** para os **docentes**, um terço para os **técnico-administrativos** e um terço para os **discentes**”, sendo vencedora a chapa que “alcançar índice geral superior a cinquenta por cento”, caso contrário ocorrerá o segundo turno com as duas chapas mais votadas (UFSC, 1995a, destaque nosso).

Após esta etapa de eleição, “o Conselho Universitário recomenda ao Colégio Eleitoral previsto no art. 49 do Estatuto da UFSC que **norteie o processo formal** de escolha do Reitor e Vice-Reitor no resultado da **consulta à comunidade**” (UFSC, 1995a, destaque nosso).

Para complementar, a **Resolução nº. 12/CUn/95**, em 29 de agosto de 1995, promulgada pelo Reitor Prof. Antônio Diomário de Queiroz, dispõe sobre normas complementares da consulta à comunidade universitária para escolha dos candidatos a Reitor e Vice-Reitor da UFSC de que trata a Resolução nº. 06/CUn/95:

Art. 1º - A consulta à comunidade universitária para a escolha dos candidatos a Reitor e Vice-Reitor de que trata a Resolução 06/CUn/95 **será paritária**, realizada pelo **voto direto e secreto**, através de sistema de **votação eletrônica**, considerando a participação de cada segmento:

professores, servidores técnico-administrativos e alunos (UFSC, 1995b, destaque nosso).

Além disso, define pelo artigo 6º, § 2º que, “No caso de acumulação, o critério obedecerá à seguinte ordem: a) professor/servidor - vota como professor; b) professor/aluno - vota como professor; e c) servidor/aluno - vota como servidor” (UFSC, 1995b).

Por fim, a Resolução nº. 12/CUn/95, resolveu apresentar as regras da eleição na Universidade Federal de Santa Catarina, tais como: data para lançamento do edital que convoca os candidatos; local e prazos para inscrição dos candidatos; requisitos para se candidatar; requisitos para formação da chapa; quem vota e de que maneira; formas de promoção e publicidade da candidatura, limitações das atividades de ‘boca de urna’ e os requisitos para apresentação de pesquisa eleitoral; prestação de contas da chapa candidata em forma de receitas e despesas; criação de uma Comissão de Ética que fiscaliza a propaganda, analisa denúncias, aplicar as penalidades e abrir inquérito administrativo; procedimentos de votação; horários e locais de votação; forma de apuração dos votos; estabelecer as regras para delegados e fiscais; e outras providências cabíveis.

Todavia, o processo vigente legal ocorre segundo **Resolução nº. 015/CUn/99**, de 26 de outubro de 1999, que “dispõe sobre as normas que regulamentam o processo de escolha dos candidatos para a composição das **listas tríplices** para a nomeação do Reitor e Vice-Reitor da UFSC”. Nesta resolução o Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (UFSC, 1999, destaque nosso), resolve:

Art. 1º - O **processo de escolha** dos candidatos para a composição das listas tríplices para nomeação do Reitor e Vice-Reitor da UFSC será conduzido pela Comissão Especial criada pelo Conselho Universitário [...].

Art. 3º - Serão **eleitores** no processo de escolha [...], os Conselheiros que compõem o Conselho Universitário, na forma disposta no **art. 16** do Estatuto da Universidade.

Art. 5º - A votação será **uninominal**, devendo as listas tríplices serem compostas com os 3 (três) primeiros nomes mais votados, em escrutínio único [e secreto], onde cada eleitor vota em apenas um nome para cada cargo a ser preenchido.

Sendo que a apuração deve ocorrer logo após cada escrutínio, podendo ser acompanhado pelos candidatos (UFSC, 1999).

Sobre o art. 16, destacado na citação direta, este trata da composição dos membros do Conselho Universitário da UFSC (UFSC, 2008), que elegem o Reitor e o Vice-Reitor. Este conselho é apresentado no seguinte quadro:

- I - do Reitor, como Presidente;
- II - do Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- III - dos Pró-Reitores das atividades de Ensino, de Pesquisa e de Extensão;
- IV - dos Diretores das Unidades Universitárias;
- V - de 3 (três) representantes da Câmara de Ensino de Graduação;
- VI - de 3 (três) representantes da Câmara de Pós-Graduação;
- VII - de 3 (três) representantes da Câmara de Pesquisa;
- VIII - de 3 (três) representantes da Câmara de Extensão;
- IX - de 1 (um) Professor representante de cada Unidade Universitária, eleito pelos seus pares, através de eleições diretas, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;
- X - de 1 (um) Professor representante dos Professores de Educação Básica da UFSC, eleito pelos seus pares, através de eleições diretas, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;
- XI - de 6 (seis) representantes dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC, eleitos pelos seus pares, através de eleições diretas, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;
- XII - de 6 (seis) representantes do Corpo Discente, indicados pelo Diretório Central dos Estudantes, para um mandato de 1 (um) ano, permitida uma recondução;
- XIII - de 6 (seis) representantes da Comunidade Externa, sendo 3 (três) indicados, respectivamente, pelas Federações da Indústria, do Comércio e da Agricultura, de 2 (dois) indicados pelas Federações dos Trabalhadores do Estado de Santa Catarina e de 1 (um) indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores do Estatuto da UFSC.

Quadro 02: Composição do Conselho Universitário.

Fonte: Estatuto da UFSC (1978).

Além disso, considera-se como requisito para se inscrever ao cargo de Reitor e Vice-Reitor (UFSC, 1999): “ser docente integrante da Carreira do Magistério Superior, ocupante do cargo de Professor Titular, Professor Adjunto, nível 4, ou que seja portador do título de **doutor**, neste caso independente do nível ou classe do cargo ocupado”.

Com isto, são revogadas as Resoluções nº. 06 e 012/CUn/95, (mencionada acima) e demais disposições em contrário.

2.4 Sucessão e Mudança

A Universidade é uma instituição complexa em constante mudança e faz parte de gestão passar por **processo sucessório** de dirigentes e gestões, por existir um modelo de alternância instaurado é necessário seu estudo e adaptação, com enfoque na Administração Universitária.

Sucessão, segundo o Dicionário de Administração de Francisco Lacombe (2004, p. 293), significa: “a transmissão de direitos, bens e obrigações de uma pessoa física ou jurídica para outra pessoa física ou jurídica”. E na pesquisa em questão, a transição é a transmissão de cargo de um Reitor para outro.

Segundo Gersick *et al* (1997), sucessão diz respeito à transição do controle dos processos decisórios internos à empresa. Em empresas familiares essa transição é corriqueiramente acompanhada por uma transferência de propriedade, o que torna o processo mais complexo e demorado.

Um entrave que pode apresentar grandes desafios à tomada de decisão do dirigente universitário, o Reitor, é o **excesso de padronização da Universidade**. Pois, conforme a visão de Souza (1998, *apud* SILVA JR., 2000), os aspectos negativos da padronização estrutural causam: excessivo número de instâncias decisórias; excessivo envolvimento de docentes em atividades administrativas; ênfase nas atividades administrativas em detrimento das acadêmicas; superposição de competência; descaracterização dos cursos de graduação; e, concentração do poder decisório na administração superior.

Para complementar, Marcovitch (1998, *apud* SILVA JR., 2000, p. 86) afirma que a Universidade é acima de tudo uma **estrutura coletiva**, onde os chefes, diretores, Reitores, são dirigentes transitórios de uma instituição descentralizada, onde cada indivíduo está subordinado a pelo menos um colegiado que constitui elemento de **contra poder**. Esse colegiado coletiva-se em um processo decisório.

Analisando a questão de sucessão, é impreterível que se faça uma correlação às questões de mudança organizacional, defini-la como uma alteração na forma, na qualidade ou no estado, que ocorre em uma entidade organizacional ao longo do tempo, ela pode assumir diversas formas, podendo ser: “planejada ou não planejada, incremental ou radical e recorrente ou sem precedentes” (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 895).

De acordo com os autores, o conceito de mudança organizacional atende a três idéias:

- a) diferença;
- b) em diferentes momentos do tempo; e
- c) entre estados da mesma unidade ou sistema organizacional.

Para Colossi (2004) **mudança**, pode ser uma troca ou transferência de algo ou de pessoas. Podendo também ser qualquer tipo de transformação decorrente de certos fenômenos, ou ainda, a modificação de um estado normal de algo ou de um processo. Assim, mudança em seu sentido amplo, significa movimento.

Cooper e Argyris (2003) ainda argumentam que a mudança organizacional pode ocorrer em **diversos níveis**, sendo: no indivíduo; no grupo, na organização; na população; nas redes de organizações; e nas sociedades.

Em organizações universitárias a mudança pode ser observada na estrutura organizacional ou no comportamento, hábitos e funcionamento (COLOSSI, 2004).

No caso específico deste estudo, que trata do processo sucessório na Universidade Federal de Santa Catarina, se observado de uma ótica simples, a mudança ocorre somente no indivíduo, ou seja, Reitor e Vice-Reitor.

Porém, em uma análise com mais profundidade no Estatuto da UFSC (1978), verifica-se que estes dirigentes nomeiam uma série de outros indivíduos (pró-reitores, diretores e chefias), que possuem atribuições de suma importância ao funcionamento da organização, auxiliando o Reitor no exercício de suas tarefas executivas. Possibilitando que se dê seqüência ou crie uma ruptura na forma de gestão da Universidade, influenciando nas atividades fins da mesma, ou seja, no ensino, na pesquisa e na extensão.

Como contraponto à possibilidade de **ruptura dos projetos** da Universidade, esta possui formas de controle, evitando que possa insurgir qualquer fato que tire a Universidade de sua principal missão, por meio da apreciação e parecer de nomes nomeados que são submetidos, primeiramente, a homologação do Conselho Universitário, e os seus titulares são escolhidos dentre os integrantes da carreira do magistério superior, facultando-se, no caso das Pró-Reitorias, afetas às atividades meio, permitindo a escolha de seus titulares dentre os servidores que integram o corpo técnico administrativo (UFSC, 1978).

Segundo Van de Ven e Poole (1988 *apud* COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 896) existe uma argumentação de que as teorias da mudança organizacional devem demonstrar como as variáveis macro, afetam os motivos e as escolhas individuais, e como essas escolhas alteram por sua vez, a macro-organização.

Na concepção de Cooper e Argyris (2003, p. 896), se uma organização é tida como um sistema social, as mudanças podem incluir as seguintes questões:

- a) **mudança na composição:** por exemplo, mobilidade, recrutamento, promoção ou demissões de funcionários e mudanças na alocação de recursos entre as unidades organizacionais;
- b) **mudança de estrutura:** por exemplo, alterações na estrutura de comando, na centralização as tomadas de decisão, na formalização das regras, nos sistemas de monitoramento e controle e nas desigualdades de Status ou Poder entre as unidades ou posições da organização;

- c) **mudança de funções:** por exemplo, nas estratégias, objetivos, determinações, produtos ou serviços da organização ou de suas subunidades;
- d) **mudanças de fronteiras:** causadas por fusões e aquisições ou desinvestimentos de unidades organizações, pelo estabelecimento de *joint ventures* ou alianças estratégicas, pela modificação nos critérios de admissão dos acionistas, nas expansões ou reduções em regiões, mercados, produtos, serviços, e domínios políticos;
- e) **mudanças nas relações:** entre os níveis e unidades organizacionais. Por exemplo, aumentos ou diminuições nas dependências de recursos, fluxos de trabalho, comunicações, conflito, cooperação, com petição, controle ou cultura ente as entidades organizacionais;
- f) **mudanças de desempenho:** incluindo eficácia, eficiência e ânimo dos participantes (por exemplo, satisfação no trabalho ou qualidade de vida no trabalho); e
- g) **mudanças do ambiente:** como a fartura ou escassez ecológica, turbulência, incerteza, complexidade ou heterogeneidade.

A partir da constatação de que graus variáveis de mudança e estabilidade são um fato em qualquer organização ao longo do tempo, grande parte da literatura distinguiu dois modos de mudança:

- a) a **mudança incremental** (de primeira ordem), que canaliza uma entidade organizacional para que ela adapte sua estrutura básica e mantenha sua identidade de um modo previsível;
- b) a **mudança radical** (de segunda ordem), que cria novas formas que são desvios descontínuos e imprevisíveis em relação ao passado.

De maneira semelhante, Colossi (2004, p. 29) considera duas correntes básicas quanto ao ritmo das mudanças: a Teoria da Evolução e a Teoria da Revolução. Isto posto, ele assegura que a instituição universitária:

caracteriza-se pela abordagem evolutiva, mesmo quando imposta por instrumentos legais como a LDB. Como instituição social, a universidade emana e volta-se ao contexto societário onde ela está inserida e, portanto, seu ritmo de mudança obedece a suas características próprias.

Para que a discussão se clarifique é importante evidenciar o papel do Reitor no contexto universitário

2.5 Gestão Universitária

Segundo Vahl (1986, p. 27), o Brasil, descoberto em 1500 pelos portugueses, amargou mais de três séculos sem um modelo de ensino superior oficial (à época, apenas os Jesuítas ingressavam, em caráter privado, ao ensino da filosofia e da teologia). Demais nações colonizadas pelos espanhóis, a exemplo do Peru e da República Dominicana, instalavam as Universidades de São Marco, já em meados do século XVI, e em demais nações, como Argentina, Uruguai e Chile, o empreendedorismo educacional em todos os níveis também mostrou ser mais arrojado do que o brasileiro. E foi apenas a partir de 1810, aproximadamente, que se iniciou a criação de escolas superiores.

Ainda de acordo com Vahl (1986, p. 27), não existe um consenso sobre qual foi a primeira escola superior do país, mas a maioria cita as Escolas de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e da Bahia, a Academia da Marinha e a Escola de Engenharia e Arte Militares no Rio de Janeiro, como tendo sido as primeiras.

O autor ainda relata que a grande transformação do sistema de educação superior, no Brasil, ocorreu na década de 60, seguindo um fenômeno sul-americano. Foram anos de renitentes e amargos conflitos sociais que serviram, em terras nacionais, para dar partida às Reformas de Base (Agrária, Universitária, Tributária e Administrativa, como as principais) e promover um grande movimento estudantil nacional, patrocinado pela União Nacional dos Estudantes (UNE), cujo escopo era a reforma no Ensino Superior do país. Nesta mesma década, ainda e concomitantemente, explodiam em conflitos político-militares em todo o continente, representados no Brasil pela conhecida Revolução de 64, período de exceção que marcou a educação nacional em amplo sentido.

Segundo Leitão (1985), as Universidades são consideradas organizações complexas, não apenas por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo pelo fato de executarem atividades múltiplas. Cada uma dessas atividades, relacionada com ensino, pesquisa e extensão, têm uma metodologia de trabalho singular, implicando em uma das estruturas organizacionais mais complexas.

As principais características das instituições universitárias apontadas por Baldrige (*apud* ALMEIDA, 1994, p. 67 destaque nosso) são:

a) **Ambigüidade** de metas das instituições universitárias; b) Tecnologias problemáticas, o fato de as universidades atenderem a clientes com **necessidades distintas e complexa** implica na utilização de uma variedade de métodos e técnicas modernas, além de profissionais especializados; c) Predominância de profissionais especializados, a fim de resolverem-se os **problemas complexos e não rotineiros**; d) Vulnerabilidade ao meio-ambiente, em relação ao ambiente, nota-se que as universidades estão **sujeitas a forças externas** que tendem a provocar mudanças tanto nas formas de exercer suas funções como nas suas formas de governo.

Na visão de Colossi (2004, p. 21) a Gestão Universitária, enquanto área de estudo da Ciência da Administração, preocupa-se com:

a estrutura, o funcionamento e o comportamento de pessoas e grupos que atuam nas organizações universitárias. A análise da estrutura e do funcionamento organizacional focaliza fatores tais como, missão e objetivos, tamanho, sistemas hierárquico e de comunicações, métodos e procedimentos em organizações universitárias.

Na mesma linha, Colossi (2004) afirma que em Administração, *gestão* designa um fator para o *desempenho e efetividade* organizacional. Assim, procurando atingir tanto os fatores internos (desempenho) e de legitimidade de suas ações (efetividade).

Nesse complexo estágio das organizações e da sociedade, as Universidades, que desde suas origens mais remotas, vêm evoluindo e constituindo-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações do mundo inteiro, insere-se na “Era Organizacional”, atingindo ao longo do tempo um grau de complexidade poucas vezes alcançado por outras organizações. Essa complexidade tem desafiado seus administradores a rever suas funções e, sobretudo, apresentar propostas que acelerem ainda mais o seu desenvolvimento (FOGUEL; SOUZA, 1993).

Segundo Ito (2007, p. 14), evidencia-se que a Universidade, por sua característica ímpar de estar na vanguarda do conhecimento, com diferentes de pessoas e objetivos, exige profissionais preparados para assumirem o papel de tomadores de decisão. O desafio para a gestão universitária é conseguir manter uma proposta para conservar o papel acadêmico e social das IES com uma administração racional e sensível a mudança. O autor admite que:

Como arte, a administração requer sensibilidade para os problemas universitários e a compreensão de suas complexas interações internas e externas. Ao mesmo tempo, exige o domínio de certas habilidades e competências especiais expressas por meio da visão dos problemas e da busca de soluções e de um complicado processo de decisão e ação envolvendo indivíduos, grupos, interesses, valores e crenças e conflitos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo se ocupa por delinear a maneira como a pesquisa foi aplicada, bem como apresentar a metodologia científica utilizada. Segundo Silva e Menezes (2002, p. 22), a metodologia científica é “entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que você deve vencer na investigação de um fenômeno”.

Para a realização desta pesquisa foram desenvolvidas as seguintes etapas: o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta dos dados, o tratamento dos dados, a análise dos resultados, a elaboração das conclusões e a divulgação dos resultados atingidos (SILVA; MENEZES, 2002).

Neste estudo, pretendeu-se, utilizando a pesquisa científica, superar os desafios da pesquisa em Administração. A pesquisa científica é caracterizada pela “realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica” (SILVA; MENEZES, 2002, p. 22).

3.1 Classificação Metodológica da Pesquisa

Este estudo é eminentemente qualitativo e quanto a este método Richardson *et al* (2007, p. 79) afirmam que: “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

De acordo com Ander Egg (1978 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 19), há dois tipos de pesquisa:

- a) **Pesquisa básica pura ou fundamental.** Aquela que procura o progresso científico, sem preocupação de utilização prática, enfim, é uma pesquisa formal, tendo como finalidade generalizações, princípios e Leis;
- b) **Pesquisa aplicada.** Caracterizada pelo interesse prático e utilidade das soluções de problemas que ocorrem na realidade.

Por isto, esta pesquisa pode ser considerada como aplicada, visto que Gestão Universitária trata diretamente da aplicação de teorias, e não reflexão sobre as mesmas, buscando a aplicabilidade dos conhecimentos aqui desenvolvidos.

Best (1972 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 20) classifica a pesquisa em mais três tipos:

- a) **Histórica**, quando descreve o que era, enfatizando os processos de: investigação, registro, análise e interpretação de fatos ocorridos no passado;
- b) **Descritiva**, quando descreve o que é, enfocando os processos de: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais objetivando o seu funcionamento no presente;
- c) **Experimental**, descreve o que será, acontece quando há controle sobre determinados fatores, utiliza principalmente uma relação de causa e efeito.

Triviños (2006) afirma que alguns estudos descritivos se denominam ‘estudos de caso’ por ter como objetivo o aprofundamento da descrição de determinada realidade, no caso deste estudo descreve a opinião dos Reitores quanto ao processo sucessório na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para Gil (1991 *apud* SILVA; MENEZES, 2001, p. 21) considera como pesquisa descritiva aquela que “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno [...]. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Além disso, Triviños (2006, p. 112) diz que os:

estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis as hipóteses, as questões de pesquisa.

E tendo em vista que o estudo foi desenvolvido, primordialmente, com base na pesquisa **histórica oral**, pretende-se destacar informações que apoiem o seu entendimento.

Assim, segundo Vergara (2006, p. 121) a “história oral é uma metodologia de pesquisa que visa ao estudo e ao registro de acontecimentos, história de vida, trajetórias de organizações, enfim, de temas históricos contemporâneos que permitam acessar pessoas que ainda estejam vivas”. Considera-se que a principal técnica de coleta de dados é realizada por meio de entrevista com depoimentos dos entrevistados.

Este tipo de técnica de coleta de dados serve para reconstituir acontecimentos, sendo utilizado desde a Idade Média. No Brasil, a história oral surgiu em 1975, entre as primeiras

iniciativas está o de Programa de História Oral do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da Fundação Getúlio Vargas (FERREIRA, 1994 *apud* VERGARA, 2006). Sendo que esta técnica foi limitada por fatores políticos e econômicos, sobretudo pelo Regime Militar e pelo **paradigma estruturalista**, que desconsidera a opinião das pessoas.

Atualmente, com o fim da ditadura e com a criação da Associação Brasileira de História Oral, em 1994, esta técnica foi resgatada e hoje é ensinada em cursos de pós-graduação para que a memória individual e coletiva seja resgatada e analisada segundo depoimentos de pessoas que tenham vivido em momentos e situações particulares em nossa sociedade.

Vergara (2006) destaca como características deste tipo de pesquisa:

- a) reconstrução **trajetórias de instituições**, de comunidades e de indivíduos;
- b) registro de percepções de aspectos relacionados a um tema específico, mas desconhecido do público, em geral;
- c) “privilegia a **recuperação do vivido**, conforme concebido por quem viveu” (ALBERTI, 1989 *apud* VERGARA, 2006, p. 122);
- d) aplicável em temas relacionados a: história, antropologia, **administração**;
- e) possibilidade do entrevistado, no decorrer do depoimento ou entrevista, **refletir** e apresentar **novas propostas e soluções**;

Sobre as características acima apresentadas, este estudo obteve através das entrevistas: reconstruções das trajetórias de gestão da UFSC; abordou o tema processo sucessório, sob o ponto de vista dos Reitores; possibilidade de reflexão quanto ao tema, devido a liberdade de tempo que o entrevistado possuía para responder aos questionamentos; e, por fim, pode-se considerar as entrevistas como registros históricos, do ponto de vista de quem viveu em um momento singular em uma posição estratégica, não somente para a Universidade, mas por todo o contexto que a rodeia.

Como características desfavoráveis, a pesquisa através de depoimentos pode sofrer cortes, devido ao excesso de informações e informações não pertinentes; requer experiência prévia do entrevistador quanto ao tema; e há possibilidade de o entrevistado evitar determinados fatos, se a entrevista não for bem conduzida (VERGARA, 2006).

Devido ao amplo conhecimento e divulgação dos outros tipos de pesquisa, buscou-se apresentá-los de forma mais sintética que o a pesquisa oral histórica. Desta forma, as classificações metodológicas podem ser apresentadas no seguinte quadro:

1. Segundo a **utilização dos resultados**: aplicada;
2. Segundo os **processos de estudo**: a) histórico; b) estudo de caso.
3. Segundo o **tipo**: a) histórica; b) descritiva;
4. Segundo o **método**: a) qualitativo.
5. Segundo a **natureza dos dados**: a) pesquisa de dados objetivos ou de fatos;
6. Segundo **procedência dos fatos**: a) dados primários; b) dados secundários;

Quadro 04: Classificação da Pesquisa.

Fonte: Adaptado de MARCONI e LAKATOS (2007, p. 21).

Com a apresentação deste quadro esta pesquisa pode ser classificada, acompanhando o quadro, da seguinte forma: aplicada; histórica e estudo de caso; histórica e descritiva; qualitativa; subjetiva ou de opiniões e atitudes; com dados primários, das entrevistas, e dados secundários, dos documentos, referenciais teóricos e leis.

Quanto aos dados secundários, ou seja, os que já estão disponíveis, sejam em meio físico ou eletrônico, estes foram pesquisados a fim de se obter um referencial teórico que permita a discussão e análise sobre o tema proposto.

3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Foram realizadas principalmente, entrevistas e análise documental como método de coleta de dados, todavia também foram apresentados relatos históricos de acordo com a época de cada entrevistado, pois além da percepção de cada entrevistado também foi considerado a experiência de cada Reitor durante a direção da Universidade Federal de Santa Catarina.

A partir do tema e problema de pesquisa definidos, foi realizada uma revisão de literatura pertinente e selecionadas as teorias que seriam abordadas no estudo, com o objetivo de caracterizá-lo como bibliográfico.

Com isto foram sugeridos, em reunião com a professora orientadora e seu co-orientador, os entrevistados, todos os reitores, com exceção do Professor João David Ferreira Lima (Reitor entre 1961 e 1972), já falecido, e o Professor Roberto Mündel de Lacerda (Reitor entre 1972 e 1976) que estava com problemas sérios de saúde no período da pesquisa.

Então se elaborou um roteiro de entrevistas (apêndice A) que permitisse responder ao problema de pesquisa, bem como evidenciar informações suficientes que apoiem a discussão sobre o tema central e os temas laterais do estudo.

Depois de seguidas reuniões com os orientadores para revisão do questionário-padrão, foram contatados os entrevistados e agendados os horários de acordo com a conveniência dos

mesmos, para que as respostas pudessem ser bastante refletidas e argumentadas, sem restringir o tempo de cada resposta.

Salienta-se que foi permitida aos Reitores a leitura antecipada das perguntas a serem realizadas, bem como os objetivos da pesquisa, para dar transparência ao processo, durante a entrevista. Além disso, a todos os Reitores foi solicitada a permissão de gravação de imagem e som das entrevistas, alegando aspectos de fidelidade da transcrição das informações e registro histórico das mesmas, assegurando-se a estes o sigilo do nome de quem apresentou esta ou aquela idéia ou opinião, assim os Reitores serão nomeados 1 até 7.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com cada Reitor de acordo com a disponibilidade de tempo e local, sendo realizadas em um único encontro, com gravação em imagem e som, por meio de um *laptop*. E dessa forma a gravação permitiu posteriormente que estas fossem transcritas e analisadas pelo pesquisador.

Com as respostas transcritas foram destacados os trechos que melhor responderam ao problema de pesquisa, bem como a comparação das respostas dos entrevistados e correlação com a teoria. Por fim, foram apresentadas as conclusões do estudo.

Quanto à seleção dos elementos da pesquisa, esta pode ser considerada um censo sendo constituído pelos sete últimos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina, conforme exposto anteriormente. Os entrevistados são apresentados na ficha de realização de entrevistas abaixo:

Entrevistado	Data	Horário	Duração	Local
Lúcio José Botelho	15/05/08	16h20min	31min	CCS
Emani Bayer	16/05/08	10h00min	1h18min	INPEAU
Álvaro Toubes Prata	16/05/08	15h35min	19min	Gabinete do Reitor
Caspar Erich Stemmer	19/05/08	17h30min	1h45min	Residência
Bruno Rodolfo Schlemper Jr.	26/05/08	15h10min	1h04min	INPEAU
Antônio Diomário de Queiroz	27/05/08	17h00min	1h16min	FAPESC
Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	28/05/08	10h05min	52min	Secretaria de Educação

Quadro 05: Ficha de realização de entrevistas.

Fonte: da Pesquisa (2008).

3.3 Análise de Dados

Para efeito de entendimento da pesquisa, a análise das dez perguntas foi agrupada em três blocos, de acordo com o tema pré-estabelecido com a orientadora. Sendo o primeiro bloco constituído das três primeiras perguntas, que englobam o tema Papel da Universidade Federal de Santa Catarina, no segundo bloco, abordando da quarta a sétima pergunta, com o tema Escolha de Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina, e no último bloco, com as

três últimas perguntas, e com o tema *Mudança de Gestão e Continuidade de Projetos na Universidade Federal de Santa Catarina*.

Este item serve para descrever a maneira como os dados foram analisados. Em síntese os dados coletados foram os primários, das entrevistas, e os secundários, de referencial teórico-empírico e de legislação pertinente.

Quanto aos dados secundários, estes serviram de apoio para as análises das entrevistas. Já no que diz respeito às análises das entrevistas estas foram primordialmente de conteúdo, após a transcrição das mesmas para que os dados pudessem ser analisados com fidedignidade.

Bardin (1979 *apud* Richardson *et al*, 2007, p. 223), afirma que a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitiam inferir conhecimentos”.

Ao se tratar do análise de conteúdo, Richardson *et al* (2007) afirma esta técnica é adequada para compreender o homem, sua história, seu pensamento, as arte e suas instituições, podendo inclusive analisá-lo no transcorrer do tempo.

Como as entrevistas foram gravadas em vídeo e em seguida transcritas deu-se prioridade às análises dos conteúdos escritos, para que o entrevistador pudesse rever tudo o que foi dito nas entrevistas sem deixar-se levar por uma primeira impressão deste ou daquele Reitor, que pode ser mais ou menos eloqüente no uso do discurso oral.

Ressalta-se que as análises de conteúdo foram primordialmente qualitativas, não observando ou categorizando as respostas de forma quantitativa.

Quanto às pré-análises, análises e tratamento dos dados esta foi realizada por um único pesquisador, além disso, o acadêmico: entrevistou, assistiu, transcreveu e analisou todos os dados, enfim, trabalhou as informações de forma intensa para pudessem ser corretamente analisadas e descritas no trabalho, considerando a representatividade das informações. Contudo, para que o pesquisador não ficasse isolado em seus pensamentos e informações decidiu compartilhá-las com outros pesquisadores do INPEAU e seus orientadores, assim possibilitando debates, reflexões e considerações que ampliaram a visão do pesquisador quanto ao tema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Neste capítulo é feita a apresentação dos dados coletados e análise das respostas dos Reitores, possibilitando responder ao problema de pesquisa, bem como corresponder aos objetivos específicos. Para isso, inicialmente é apresentado um breve currículo dos Reitores e após esta etapa são evidenciados quadros com perguntas e as análises são separadas em três blocos de perguntas. O primeiro bloco envolve as três primeiras perguntas do trabalho bem como as respostas dos Reitores. No segundo bloco são analisadas em conjunto as perguntas quatro a sete, por fim, o terceiro e último bloco abrange da oitava a décima última questão. Respectivamente as análises abrangem: o papel da UFSC; a escolha de Reitores na UFSC; e mudança de gestão e continuidade de projetos na UFSC.

4.1 Os Reitores Entrevistados

No quadro abaixo são apresentados todos os reitores da Universidade Federal de Santa Catarina, desde sua fundação, em 1961:

Reitor	Gestão
João David Ferreira Lima	1961 a 1972
Roberto Mündel de Lacerda	1972 a 1976
Caspar Erich Stemmer	1976 a 1980
Emani Bayer	1980 a 1984
Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	1984 a 1988
Bruno Rodolfo Schlemper Junior	1988 a 1992
Antônio Diomário de Queiroz	1992 a 1996
Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	1996 a 2000
Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	2000 a 2004
Lúcio José Botelho	2004 a 2008
Álvaro Toubes Prata	2008 a 2012

Quadro 06: Reitores da UFSC.

Fonte: UFSC (2008)

Complementarmente podem-se visualizar as fotos de todos os Reitores, no Anexo A, deste trabalho. Apesar da apresentação do período de gestão de cada Reitor, vale destacar que os dois primeiros não foram entrevistados para este estudo por razões já expressas no capítulo de metodologia.

Apresentados os períodos de gestão pretende-se evidenciar o currículo de cada um dos Reitores para que se tenha uma breve noção de quem foram os entrevistados. Assim os quadros são os seguintes:

4.1.1. Currículo resumido do Reitor Álvaro Toubes Prata

Conforme dados obtidos na Plataforma Lattes/CNPq (2008) o Professor Álvaro Toubes Prata é professor titular do Departamento de Engenharia Mecânica. Possui graduação em Engenharia Mecânica e em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília (1977), mestrado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1980), e doutorado em *Mechanical Engineering*, pela *University of Minnesota* (1985). Há 30 anos na UFSC, atua na graduação e pós-graduação. É pesquisador nível 1A no CNPq. Foi pró-reitor de pesquisa e pós-graduação (2000 a 2004), e ocupou a presidência do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior. Atualmente é Reitor da UFSC com mandato de até 2012.

4.1.2. Currículo resumido do Reitor Lúcio José Botelho

De acordo com informações da Plataforma Lattes/CNPq (2008) o Professor Lúcio José Botelho graduou-se em Medicina pela Universidade Federal de Santa Catarina (1977), é mestre em Saúde Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003). Suas atividades abordam os seguintes temas: epidemiologia, mortalidade infantil, indicador de mortalidade infantil, epidemiologia dos desastres e acidentes de trânsito. Foi Sub-Chefe do Departamento de Saúde Pública, vice Reitor, e Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina. É professor adjunto IV da Universidade Federal de Santa Catarina, lecionando na graduação e pós-graduação desde 1979.

4.1.3. Currículo resumido do Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz

Pelos registros apresentados na Plataforma Lattes/CNPq (2008) e na Prefeitura Municipal de Florianópolis (2008), o Professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, graduou-se em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina, especialista em Direito pela

Universidade Federal de Santa Catarina (1973), e pós-graduado pelo Curso Regional Latino-Americano de Programas de Educação (BIRD /CENDEC/MINIPLAN/UnB). Foi Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto em 1993/1994. Foi também Presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior – ANDIFES e do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB. Presidiu, em Florianópolis, o IPUF – Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis, em 1989. É professor do Departamento de Direito. Preside a Junta Governativa da Associação COLUMBUS de Universidades Latino-Americanas e Européias e o Instituto de Estudos e Pesquisas em Administração Universitária – INPEAU/UFSC. Atualmente é Membro Titular do Conselho Estadual de Educação (SC), e atualmente é Secretário Municipal de Educação.

4.1.4. Currículo resumido do Reitor Antônio Diomário de Queiroz

Segundo informações disponíveis na Plataforma Lattes/CNPq (2008) e dados do SUCESU (2008), o Professor Antônio Diomário de Queiroz possui graduação em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (1966), especialista em Programação Industrial, pela ONU, CEPAL/BNDE (1967), doutorado em Economia do Desenvolvimento na Universidade de Paris. Na Administração Pública e Privada, foi da Diretor Geral da FUNCITEC, Chefe da Assessoria de Planejamento e Avaliação do BADESC. Presidente da ANDIFES (1995 a 1996), diretor do CTC/UFSC, presidente da FEESC. pró-Reitor de Pesquisa e Extensão da UFSC, presidente da FAPEU, chefe do Departamento de Contabilidade, Finanças e Controle da ESAG, e UDESC. Atualmente é Presidente da Fundação de Apoio a Pesquisa de Santa Catarina (FAPESC).

4.1.5. Currículo resumido do Reitor Bruno Rodolfo Schlemper Júnior

O Professor Bruno Rodolfo Schlemper Júnior, é graduado em Medicina pela Universidade Federal de Santa Catarina (1969), mestre em Parasitologia pela UFMG (1975), doutor em Doenças Infecciosas e Parasitárias pela UFRJ (1982). Professor da e chefe de departamento de Microbiologia e Parasitologia, pró-Reitor de Ensino (Graduação e Pós-Graduação). Foi professor de Ética Médica e Bioética e Coordenador do Curso de Medicina da Univali. Membro Titular da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do

Conselho Nacional de Saúde, membro do Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria de Saúde de Santa Catarina, membro do Conselho Editorial da Revista *Bioethikos* do Centro Universitário São Camilo/SP e Vice-Presidente da Academia Catarinense de Medicina. Atualmente, é consultor técnico e professor de Ética Médica e de Doenças Infecciosas e Parasitárias do Curso de Medicina da UNOESC (SJBIC, 2008).

4.1.6. Currículo resumido do Reitor Ernani Bayer

O Professor Ernani Bayer foi vice-presidente do Conselho Federal de Educação e ex-Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Foi professor visitante na *George Washington University*, assessor especial do MEC, secretário da Educação Superior (MEC) e vice-presidente do Conselho Federal de Educação. Onde é consultor da Reitoria há mais de 6 anos, e presidente a Comissão de Avaliação Institucional (UNIGRANRIO, 2006).

4.1.7. Currículo resumido do Reitor Caspar Erich Stemmer

Graduado em Engenharia. Professor regente e fundador da disciplina Construção de Máquinas na Federal do Rio Grande do Sul. Na UFSC, de professor convidado e professor regente, chegou a professor titular e a Reitor da Universidade (1976). Diretor da Escola de Engenharia Industrial, diretor do CTC. Foi coordenador do Programa de Expansão e Melhoramento das Instalações do Ensino Superior - PREMESU/MEC, chefe da Assessoria Técnico-Científica e secretário-executivo do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT, e Diretor do Departamento de Coordenação de Programas - DECOP do, hoje, Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT. Foi também secretário-executivo do MCT e, secretário de Desenvolvimento Científico. Pertence às seguintes sociedades científicas e profissionais: Sociedade Brasileira de Comando Numérico - SOBRACON, Sociedade de Engenharia do Rio Grande do Sul, Associação Catarinense de Engenheiros, Associação Alemã de Engenheiros - *Verein Deutscher Ingenieure* - VDI, Associação Brasileira do Ensino de Engenharia - ABENGE, Associação Brasileira de Ciências Mecânicas - ABCM, *Numerical Control Society*, *American Society for Engineering Education* e da *Computer and Automated Systems Associations*, da *Society of Mechanical Engineers* - SME (SJBIC, 2008).

4.2 Análise dos Dados Coletados

Para análise dos dados coletados nas entrevistas decidiu-se separar os temas abordados em três subitens: o papel da UFSC; a escolha de Reitores na UFSC; e mudança de gestão e continuidade de projetos na UFSC.

4.2.1 O Papel da Universidade Federal de Santa Catarina

Pergunta 1	Qual o papel da Universidade, no ponto de vista do senhor, como Reitor?
Reitor 1	Eu sou da filosofia que a Universidade é uma instituição que administra o conhecimento, [...], e o conhecimento é mais importante que o Banco Central, então tem que investir em conhecimento.
Reitor 2	Bom, eu quero salientar em primeiro lugar o seguinte, é evidente que o papel da Universidade está até escrito em lei, Lei de Diretrizes e Base e na própria Constituição. Mas eu entendo que a Universidade tem um papel muito mais amplo, no que se registra em qualquer legislação. Houve assim um interesse muito grande, muito importante, de integração entre empresas, entre instituições públicas e particulares, e a Universidade sempre se mostrou, interessada em prestar essas consultorias e esse trabalho de extensão, que sempre foram realizadas com muita competência, pela Universidade Federal, além evidentemente daquelas funções que nós estamos acostumados a acompanhar.
Reitor 3	Bom, a Universidade tem como missão principal a formação. A formação de pessoas, de quadros, essa é a missão principal. Muitas pessoas diriam que é a pesquisa. Não, pois se fosse a pesquisa seria um instituto de pesquisa.
Reitor 4	Bem, a Universidade brasileira como um todo tem um papel transcendental. Mas o papel que as Universidades vêm desenvolvendo, é de importância capital ao país, e eu me refiro especificamente, vamos nos ater mais a nossa própria Universidade, do grande papel dela de geradora de conhecimento e de formação de novas lideranças, e de formação de cabeças, de cérebros para o país, sobretudo, na formação de recursos humanos.
Reitor 5	Nós sempre percebemos a Universidade como uma instituição responsável do conhecimento, guardiã da tradição e dos saberes e de todo o cabedal desenvolvido ao longo do passado. Mas ao mesmo tempo, responsável pelo desenvolvimento de novos conhecimentos, pela constante contribuição para a geração desses conhecimentos dentro e fora da Universidade, em benefício do conjunto da sociedade, e que alimenta o processo de transformação social.
Reitor 6	A Universidade, o papel fundamental da Universidade, é o processo. A Universidade nunca vai estar pronta, ela vai estar sempre no meio caminho. O papel dela é gerar conhecimento, transmitir conhecimento e fazer com que esse conhecimento chegue de diversas maneiras para a sociedade.

Quadro 07: Respostas dos Reitores à Pergunta 1 (continua)

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 7	O papel da Universidade é formar pessoas e avançar o conhecimento, esse é o papel da Universidade. Simplesmente essa formação das pessoas e essa geração de conhecimento têm que estar comprometida com o ideal acadêmico, e com a legitimidade social. Por isso a Universidade tem que ser uma instituição autônoma, precisa ser uma instituição livre no sentido de cada segmento, de cada integrante dessa instituição, se sinta livre para se manifestar abertamente, por isso que eu defendo que a Universidade precisa ser harmônica, não pode haver constrangimentos, em relação a posicionamentos.
----------	--

Quadro 07: Respostas dos Reitores à Pergunta 1 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Pergunta 2	Reitor, o senhor acredita que a Universidade Federal de Santa Catarina está desempenhando o seu papel ou está fora de seu objetivo?
Reitor 1	Eu acho que a Universidade em linhas gerais está seguindo os seus objetivos, é claro que muita coisa podia ser melhor, mas isso aí é uma questão de tempo e esforço.
Reitor 2	Olha, eu sempre critiquei muito a Universidade, por ela se isolar um pouco no campus, eu dizia mesmo, nós não passamos a ponte ainda, nós estamos aqui na Trindade (bairro).
Reitor 3	Eu acredito que a nossa Universidade ela realmente, ela consegue desenvolver bem esse papel de formação, tanto é que notadamente nossos egressos são formados com muita boa qualidade, tanto na graduação, como na pós-graduação, no mestrado, doutorado, especialização, etc. Como também ela tem um papel forte na pesquisa, na extensão, quer dizer, ela é notada na sociedade, não só na formação que para mim é essencial, mas essa formação de qualidade é exatamente por que ela tem um papel também significativo na pesquisa e na extensão.
Reitor 4	Veja, eu sempre defendi, e eu acho que nossa Universidade ela é uma ilha de excelência no contexto nacional. Apesar de não ser uma instituição de grande porte, do ponto de vista de número de alunos, do número de professores, uma instituição média, podemos chamar assim. Mas ela é grande dentro do contexto nacional, sem sombra de dúvida, muito respeitada, muitas pessoas vem para cá em busca de sua formação acadêmica.
Reitor 5	Não, ela continua desempenhando esse papel. E continua desempenhando muito bem, inclusive superando um conjunto de adversidades, que tem dificultado para que ela ainda avance mais. Então essa percepção, essa atitude do resgate da cultura e da liberdade, depois elas se espraíram para a cidade para o estado. Então em resumo, eu continuo confiante de que a Universidade exerceu e continua exercendo essa liderança. É uma instituição revolucionária, por que ela promove pelo conhecimento um processo contínuo de mudança social.
Reitor 6	A Universidade desempenha sim, a Federal de Santa Catarina é hoje uma das melhores Universidades do país.

Quadro 08: Respostas dos Reitores à Pergunta 2 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 7	Tem desempenhado o seu papel, mas não quer dizer que ela não possa melhorar, não quer dizer que ela não tenha dificuldade, mas ela é uma grande Universidade. Ela impacta na sociedade, impacta no município, impacta na sociedade, impacta no país, impacta no mundo. Queremos dar cada vez mais relevância na Universidade, então ela sim está desempenhando o seu papel, mas ela pode melhor em muitos aspectos.
----------	---

Quadro 08: Respostas dos Reitores à Pergunta 2 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Pergunta 3	Existe algum fator limitador do exercício das atividades inerentes a Universidade Federal de Santa Catarina (Ensino, pesquisa, extensão)? Caso exista, quais seriam? Como superá-los?
Reitor 1	As limitações são os recursos financeiros, e depois é a qualificação dos professores.
Reitor 2	Essa é uma pergunta difícil, mas que existem os fatores limitadores, porque em primeiro lugar seria o de orçamento, o financiamento de expansão da Universidade. O segundo, evidentemente os recursos humanos, por que nós estamos tendo dificuldades com um corpo docente capaz e com um corpo docente dedicado exclusivamente na Universidade? Porque os salários são baixos. Sem autonomia a Universidade não pode viver, essa autonomia é muito mais ampla nas Universidades estaduais de São Paulo, então as Federais têm menos autonomia que as Universidades Estaduais de São Paulo, então é um contra senso isso.
Reitor 3	Bom, a óbvia é falta de recursos. Então essa limitação, que é contrária a própria Constituição, que diz que a Universidade é autônoma. A LDB dá essa autonomia, só que na hora do exercício nós temos limitações, menos acadêmicas, pois a acadêmica é menor, mas administrativa, orçamentária e financeira é grande. E a outra é da própria Universidade, que também temos limitadores, até mesmo por questões ideológicas, de concepções entre o público e o privado. Muitas pessoas não aceitam a relação com o setor privado, mas às vezes individualmente faz, e temos esses conflitos. As decisões muitas vezes são lentas, quer dizer, o essencial não é discutido, mas discutimos o secundário.
Reitor 4	Fatores limitantes existem de várias naturezas, já mencionei alguns, inquestionavelmente a questão da autonomia. Outro são os recursos que não são adequados, quer dizer, eles sempre se esgotam com facilidade, o montante de recursos, a maior parte é para manter os salários das pessoas e as obrigações trabalhistas, então sobra muito pouco para investimento. O fator interno que leva a essa limitação, eu diria que são fatores às vezes de ordem ideológicos, fatores de ordem política, que fazem com que certos setores dentro da própria Universidade, setores acadêmicos eu me refiro, não dialoguem.

Quadro 09: Respostas dos Reitores à Pergunta 3 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 5	O principal elemento limitador é sempre a questão orçamentária. Então o conflito interno de natureza estrutural, entre os que querem abrir a Universidade, isso pressupunha uma nova relação com a sociedade, que é retomada hoje ideologicamente pela Lei da inovação, e por um Eduardo Campos que ninguém vai dizer que é um atrasado, que é um retrógrado, que é uma pessoa de ideologia passada.
Reitor 6	As dificuldades externas, fazendo parte a conjuntura, orçamento e etc., como a intervenção, a perda de autonomia, como por exemplo, a intervenção que houve na fundação, a falta de flexibilidade e excesso de controle, por que essa é uma das questões que mais causam problema hoje o salário de um cara no início de carreira na CGU, é o dobro do salário de um docente titular no fim de carreira na Universidade, então há um pêndulo de valor, esse é o maior entrave hoje, o excesso de controle e a baixa remuneração do pessoal altamente qualificado Universidade tem um bloco de pessoas que trabalham muito e levam a Universidade nas costas, um de pessoas que fazem o que tem que fazer, e outro bloco que dorme em berço esplendido.
Reitor 7	O maior fator impeditivo para que a Universidade possa exercer a sua missão com mais plenitude, está associada a sua autonomia. Então a Universidade precisa ter liberdade, para poder decidir o seu próprio futuro.

Quadro 09: Respostas dos Reitores à Pergunta 3 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

A Universidade, para os Reitores entrevistados, no primeiro ponto abordado referente à sua missão, tem um entendimento comum quanto às suas principais funções, entretanto, com ênfase maior na questão da disseminação do conhecimento e formação de capital humano como ponto forte para o desenvolvimento da nossa sociedade.

A missão da Universidade Federal de Santa Catarina, conforme depoimento, transcende ao que é estabelecido em seu Estatuto e nas Leis citadas. Corroborando com o que foi relatado, Melo (*apud* YUNUS, 2000) afirma que, se a Universidade é um depósito do saber mundial, por que não deixar transbordar um pouco desse saber para as populações vizinhas e assim mostrar a sua totalidade? Uma Universidade não deve ser uma torre de marfim onde intelectuais se deixam entusiasmar com o conhecimento sem partilhá-lo com o mundo que os cerca.

Nas percepções dos Reitores e segundo Leitão (1987 *apud* SAMPAIO, 2003) a Universidade possui uma lógica distinta daquelas de natureza econômica ou burocrática. Sendo amplamente caracterizada como uma organização complexa, não apenas devido ao seu grau de especialização, mas, também, pelo fato de ser o espaço onde são executadas tarefas múltiplas que viabilizam as suas atividades principais meios e fins, relacionando o seu ambiente interno e o externo: no ensino, na pesquisa e na extensão (clientela e sociedade).

Embora, tais atividades sejam interdependentes, há uma dinâmica própria para cada uma delas e para a organização como um todo.

Dentre todos os fatores de limitação da Universidade Federal de Santa Catarina para o efetivo desenvolvimento de suas atividades nas áreas de ensino, pesquisa e extensão para os Reitores é unânime no que se refere à questão da limitação orçamentária, e de sua dependência à burocracia estatal decorrente da falta de uma autonomia real, pedagógica, político-administrativa e financeira. De acordo com Cristovam Buarque (1992), a questão da autonomia é uma condição óbvia para o trabalho competente.

De acordo com a Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior (ANDES, 2003), segundo a Constituição do Brasil (1988), foi consagrada a existência de autonomia universitária ao estabelecer em seu artigo 207: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Entretanto, na tentativa de implementar uma proposta de autonomia universitária própria:

O governo lançou mão de vários instrumentos jurídicos, da LDB, Lei nº 9394/96 e de outras leis como a Lei nº 9.131/95 (que criou o exame de final de cursos), da Lei nº 9.192/95 (que regulamentou o processo de escolha dos dirigentes das IFES), sem esquecer decretos, portarias, instruções normativas e propostas de emendas constitucionais como a PEC nº 233/95 (que visa ao fim da autonomia universitária), depois desmembrada, dando origem à PEC 370-A/96, isso quer dizer, tratou de restringir a autonomia universitária, na medida em que, no seu texto, a garantia da “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” foi explicitamente retirada, condicionando sua aplicação à necessidade de regulamentação por lei ordinária (ANDES, 2003, p. 41).

Quanto à questão de autonomia, anteriormente citadas pelos entrevistados, é de importância e relevância para gestão universitária. Na visão dos dirigentes exige-se uma ampla discussão para a busca da efetiva autonomia universitária, considerando o objetivo final e efetivo da instituição.

4.2.2 A Escolha de Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina

Pergunta 4	Na visão do senhor como Reitor, analisando o processo de escolha de um Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina, na forma da consulta a comunidade universitária, com o voto paritário, é a melhor forma de escolha? E para a Universidade é a melhor opção, ou na sua visão, existe uma forma melhor?
Reitor 1	Eu acho que têm que ver quem são as lideranças, as lideranças intelectuais, de gestão, e não lideranças políticas, ou populismo. A eleição de Reitor cria algumas arestas que a gente tem que evitar. Eu acho que a participação dos alunos deve existir, mas limitada, eu sei que vocês não gostariam de ouvir essa resposta, mas é o que eu penso.
Reitor 2	Não, evidentemente que há outros modelos de escolha, mas eu acho que atualmente, não o voto paritário, mas o voto proporcional, que o professor tem que ter mais peso, evidentemente na escolha de seus dirigentes, dentro da universidade, por que são mais permanentes do que os alunos e do que os técnicos administrativos. Não me convenci nunca de qual é o melhor processo de escolha, por que todos eles têm os seus defeitos. Inclusive a democracia brasileira a gente vê ainda, que está ainda caminhando para um processo mais adequado.
Reitor 3	Ela tem a capacidade de escolher os seus dirigentes, e até mais, eu acho que nem Presidente da República, e nem Ministro deveriam nem nomear o Reitor não. Por isso entendo que essa solução hoje seja a melhor. Pode ser debatido, aperfeiçoada evidentemente, mas ainda acredito que seja a melhor nesse contexto. Eu não sou favorável a lista até porque hoje, pela conotação que nós temos, eu diria que é um atraso, e depois não há legitimidade, pelo menos até o momento, Eu ainda acho que a paritária é a melhor. Sou contra o voto universal, por que aí pode campear, para uma solução demagógica, e acho que deve ser valorizado o professor, também o técnico, pois também são permanentes, e conhecem a história.
Reitor 4	Esse é um processo complicado, e eu diria que nossa Universidade, teve um momento histórico por que ela vivenciou tudo. Desde o processo foi a primeira instituição a ter uma escolha direta para Reitor, foi o professor Rodolfo Pinto da Luz, em 1984. foi o processo universal, na qual eu também não sou e não apóio.
Reitor 5	O essencial é que seja um processo democrático, e não se pode dizer que há uma forma melhor e universal de exercício da democracia. Inclusive o próprio processo de escolha de Reitor, ele tem que ser ajustado pela própria evolução da instituição e as condições em que a instituição se insere no contexto social e político sabe que o mundo está sempre em transição, por isso eu digo que eu não posso afirmar que nenhum processo político eleitoral seja o ideal, não existe um que seja universal e que possa ser aplicada a todas as Universidades. Universidade paga um preço pela “democratite”, aí não é mais democracia, é uma espécie de doença. Quer dizer, eleger tudo. O jogo para ser jogado democraticamente, deve haver transparência e deve ser regulamentado. O regulamento eleitoral ele pode ser depois transformado, tem que ser alterado, se a prática não funcionou, defina uma nova prática, mas as regras têm que ser claras. A Transparência é uma das condições necessárias e correta para a democracia.

Quadro 10: Respostas dos Reitores à Pergunta 4 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 6	Então nós não aprendemos a votar ainda. Estamos amadurecendo ainda. Reitor deveria ser de 6 anos, e não ter direito a reeleição quem tem poder tem sempre uma chance de se eleger, porque você tem uma máquina na mão. O processo tem muito que amadurecer ainda, por que muitos de nós podemos votar e não podemos ser votados, então também é uma democracia em parte, por que aí você entra em uma questão da discussão de meritocracia, eu uso o Rodolfo (Pinto da Luz), Então eu acho que é para ser aprimorado, mas enquanto não tiver nada melhor, que seja uma consulta paritária.
Reitor 7	Eu tenho dificuldade de analisar isso nesse momento, por causa da proximidade minha com a escolha, eu acho que determinadas questões precisa se ter um distanciamento maior.

Quadro 10: Respostas dos Reitores à Pergunta 4 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Pergunta 5	O processo de escolha de Reitor no formato atual, e com a homologação pelo Conselho Universitário, e utilizado pela Universidade Federal de Santa Catarina, para o senhor, é considerado democrático?
Reitor 1	O que tem acontecido é que o Conselho tem homologado por que a pressão da eleição é tão grande que o Conselho não tem coragem de decidir uma outra coisa diferente. Quer dizer, o Conselho passa por uma pressão muito grande, e foge de fazer uma escolha mais pelo mérito. A Universidade é uma instituição meritocrática.
Reitor 2	Já está respondida à pergunta, mas já me antecipei um pouco, mas sem dúvida eu acho que é um processo democrático. Pode ser aperfeiçoado? Pode. Acho que ainda estamos caminhando no rumo da democracia.
Reitor 3	Na verdade a Lei é dúbia, ela aceitou de forma “envergonhada” a eleição direta. Na realidade o governo não queria eleição direta. Preferiria uma eleição absolutamente indireta, que nem aquelas escolhas de diretores de institutos de pesquisa, que fazem lá uma procura dos mais competentes academicamente, que eu também não sou contra. Mas sem nenhuma experiência administrativa e política.
Reitor 4	Veja, eu acho que sim, por que todos nós que estamos no Conselho Universitário, quer dizer a nossa Universidade tem seguido dessa forma. Eu acho que é preciso ter o mínimo de posição em que haja um predomínio, uma participação dos professores, que representam a maioria do conselho e do colégio eleitoral. não entendo que o conselho e o colégio eleitoral e superiores fossem alijados desse processo, acho que não.

Quadro 11: Respostas dos Reitores à Pergunta 5 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 5	Como eu disse, é sempre difícil julgar o caso prático para falar do processo atual. Eu não sou a pessoa mais indicada, pois esse processo eu não vivi. Eu não estive realmente no empate, não conheço determinados meandros do processo. Mas eu não tenho dúvida de que o Reitor foi eleito em um processo democrático. A Homologação pelo conselho é uma etapa fundamental, por que a homologação pelo conselho, ela dá a juridicidade e a autoridade institucional, que merecem o pleito dos dirigentes da instituição. Mas efetivamente para a Universidade, qualquer que seja a forma de escolha de seus dirigentes, eu considero fundamental que passe pela decisão ou pela ao menos homologação do Conselho Universitário, e que esta decisão seja respeitada pelas autoridades superiores.
Reitor 6	Essa eu acho a consulta paritária a melhor forma, com as regras que a gente colocou, impedir cartaz, o poder econômico não influencia mais, melhor ainda, depois tem uma consulta regular, talvez até a eleição tenha ficado fria, não da mais aqueles (arranca rabo), mas isso também faz parte do aprendizado democrático.
Reitor 7	Então eu penso que nos próximos meses, ou talvez nos próximos anos, quando eu estarei preocupado inclusive com a sucessão, de quem ocupará a Universidade, eu terei maior legitimidade, mais condições de fazer essa análise.

Quadro 11: Respostas dos Reitores à Pergunta 5 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Pergunta 6	Senhor Reitor, considerando que as Universidades possuem uma autonomia administrativa, o que o senhor pensa sobre a homologação de uma tríplice nominata pelo Ministro da Educação?
Reitor 1	Não vejo que a homologação seja um item essencial, essa homologação sempre ocorreu de uma forma ou de outra. Mas depende da inteligência da Universidade de fazer uma lista que represente.
Reitor 2	É desnecessária, para o ministro. Faz parte da autonomia da Universidade decidir. Se a Universidade já decide e o Ministro homologa apenas, não vejo nenhum interesse que o Ministro se envolva no processo. O MEC tem atrapalhado as Universidades, o MEC tem feito coisas que não são da competência deles. Então eu vejo esse papel do MEC, muito de interferência ainda na gestão das Universidades e em outros assuntos.
Reitor 3	Pois é, foi o que eu já falei. Eu sou, quer dizer eu defendo já que existe a Lei, que se mude a Lei. Mas se não for para mudar a Lei, ela tem que ser cumprida, para evitar exatamente, esses contratemplos que prejudicam a Universidade.
Reitor 4	Bem eu acho que a sua pergunta ela não é adequada do ponto de vista da interpretação da autonomia administrativa da Universidade, ela não tem autonomia administrativa. O processo morrer dentro da Universidade, e se comunica o Ministro, foi eleito o professor tal, para gestão da Universidade.

Quadro 12: Respostas dos Reitores à Pergunta 6 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 5	Foi um retrocesso do processo de escolha dos Reitores em nosso país, sobretudo porque essa escolha era sempre sujeita ao conjunto de influências de naturezas políticas estranhas a própria Universidade. Então não é amordaçando dirigentes, e subordinando a vontade desse ou daquele governante, que se vai fortalecer a Universidade pública.
Reitor 6	Um horror, isso é resquício da ditadura, na verdade a gente deveria fazer a consulta e nomear, sabe, não precisava passar pelo conselho universitário, porque o que ta faltando é a ligação entre a consulta e o conselho universitário, por que a Lei diz que a consulta tem que ser 70% para os docentes e 30% de alunos e técnicos, por isso é que ela vai ser homologado no conselho, por que no conselho em 70% de docentes e 30% de técnicos e estudantes, esse é o furo, senão só homologavam 30, 30, 30, eu penso que na autonomia universitária, cada universidade teria que ter o direito de dizer como que é o processo de escolha.
Reitor 7	Não respondeu

Quadro 12: Respostas dos Reitores à Pergunta 6 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Pergunta 7	Um processo de escolha de Reitor no formato que a Universidade Federal de Santa Catarina adota, validado pelo Conselho Universitário, na visão do senhor, compromete as ações do Reitor em suas futuras ações? E os compromissos assumidos prejudicam o projeto de gestão, uma vez que se necessita de acordos individuais, desde direções de centro, chefes de departamento, colegiados, entre outros?
Reitor 1	Se um deputado, ou um governador do estado dá palpite na gestão de um Reitor, isso pode dar problemas.
Reitor 2	É esse é o aspecto da democracia que falamos agora a pouco, na democracia existe isso, você tem que às vezes negociar para poder chegar a um bom resultado, melhor resultado possível. Então isso faz parte de um menos pior. Eu acho que o Reitor, como cabeça de gestão, ele tem que ter e evidentemente, um compromisso com a comunidade universitária.
Reitor 3	Não, quanto ao Conselho, não afeta por que ele referenda a lista e nunca fez diferença. Quanto aos compromissos, quer dizer, a vantagem é você ter uma proposta de gestão pública, e você tem que cumprir. Então, quanto mais plural for a equipe, melhor você vai poder administrar.
Reitor 4	Eu vou responder do ponto de vista pessoal, absolutamente não. Por quê? Por que você sabe, pelo menos eu tinha essa convicção, de que o Conselho Universitário respaldaria o processo eleitoral, a consulta feita a comunidade. Claro que existia pressões de n natureza, você tem que botar esse, você tem que botar aquele, para que seja o seu pró-reitor, teu chefe de gabinete, tem isso, tem aquilo. Tanto que eu sempre brinco que o melhor período que a gente teve na eleição para Reitor foi o imediato pós escolha pela comunidade e antes, não da posse, mas antes de você definir os seus auxiliares diretos.

Quadro 13: Respostas dos Reitores à Pergunta 7 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 5	Nós fomos eleitos com a proposta de trabalho, e linhas de ação específica, era nossa cartilha. Então não há segredo, então agora você como já disse na pergunta anterior, por qualquer que seja o motivo ao decidir se respalda em interesses estranhos a Universidade, ou em princípios inconsistentes com o próprio conceito de Universidade, atenção, você não pode efetivamente ser fiel ao seu mandato.
Reitor 6	Bom, eu acho, eu fiz uma gestão um pouco diferente, por que eu tinha tanta confiança, que não fiz acordo com ninguém, tive um único pró-reitor, único, que foi um acordo do grupo do sócio econômico.
Reitor 7	Não respondeu

Quadro 13: Respostas dos Reitores à Pergunta 7 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Neste tópico, relacionado ao processo sucessório na Universidade Federal de Santa Catarina, os Reitores entrevistados possuem uma percepção de que o mais importante para a instituição, acima de tudo, é a de que o processo deve ser democrático.

A escolha pela da consulta aberta à comunidade universitária pelo voto paritário foi considerada a mais adequada atualmente, mas mesmo assim não obteve a unanimidade. Fato constatado na pesquisa é a de que os Reitores que estiveram à frente de administrações anteriores à abertura do processo democrático no Brasil possuem uma posição de que o processo deveria ser na ordem estabelecida na Lei nº. 9.192/95, ou seja, pela proporcionalidade de 70% para professores, 30% alunos e técnicos.

Segundo a Lei supra citada, em seu artigo 16, a nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, será feita pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da Câmara ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal, e ainda de acordo com a Lei nº. 11.507/2007, aos atuais ocupantes dos cargos de Reitor e vice-reitor das Universidades Federais aplicam-se, para fins de inclusão na lista tríplice objetivando a recondução. Os colegiados dessas instituições a que se refere anteriormente, serão constituídos de representantes dos diversos segmentos da comunidade universitária e da sociedade, e observarão o mínimo de setenta por cento de membros do corpo docente no total de sua composição. E ainda para o caso de existir uma consulta prévia à comunidade universitária, nos termos estabelecidos pelo colegiado máximo da instituição, sempre prevalecerá a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação à das demais categorias.

Teve-se uma constatação na pesquisa, no que se refere ao cumprimento da Lei, segundo os Reitores, de que o modelo atual utilizado na Universidade Federal de Santa Catarina, não está obedecendo à legislação vigente. Além disso, o processo de escolha que está sendo realizado pela UFSC é direto, e com consulta aberta e paritária à comunidade universitária, ou seja, os votos são proporcionais em 1/3 para as três comunidades acadêmicas: discentes, técnico-administrativos e docentes, enquanto que o definido em Lei é na proporção de 70% para docentes, e 30 % para discentes e técnico-administrativos.

Segundo o Reitor 3, o processo democrático deve ser respeitado, mas acima de tudo a Lei deve ser cumprida, porém a Lei é dúbia e aceitou de forma “envergonhada” a eleição direta.

Para o Reitor 1, o Conselho Universitário, sofre com esse atual modelo de escolha direto e paritário, pois neste formato de escolha existe uma pressão muito grande e não se tem coragem de decidir uma coisa diferente, mas acima de tudo a Universidade é uma instituição meritocrática, e não pode se esquecer disso.

Marcovitch (2006), afirma que o voto direto, que é ideal para a política do Estado, é de todo um inconveniente na escolha de dirigentes de uma Universidade, pois acima de tudo o dirigente da academia, além de ter um sólido conhecimento da área que lhe cabe gerir, precisa ser um articulador. A capacidade desse dirigente além de administrativa, precisa ser na ordem de pleno domínio de questões á atividade fim da instituição.

Todos os Reitores declararam que são contrários ao voto universal, modelo de escolha onde todos da comunidade universitária teriam direitos igualitários no peso do voto, pelo argumento de que os docentes vivem a Universidade mais intensamente. Lisboa (2008), afirma que a Universidade não pode ser comparada a uma república igualitária, pois possui a questão do mérito e da qualidade acadêmica, com o princípio da autoridade em que Universidade deve se fundamentar no saber e na capacidade produtiva (TRAGTENBERG 1982 *apud* LISBOA, 2008), e ainda a existência de diferentes corporações de interesses próprios, os que estão de passagem na vida universitária (alunos), e os que permanecem (professores e técnicos).

O autor afirma que a eleição direta para Reitor pode incorrer em um aparelhamento da Universidade, onde grupos ideológicos se fortaleceriam, e que visariam à partidarização às questões da academia.

Segundo Cruz Junior (2004, p. 381), a decisão por votação, comum aos processos democráticos, conduz à cizão entre vencedores e perdedores, ele caracteriza os processos

democráticos, de maneira geral, como processos desagregadores “porque fazem eclodir o conflito político”.

Os Reitores têm uma posição favorável e quase que unânime referente e homologação pelo Conselho Universitário do nome eleito no processo, apenas o Reitor 7 achou conveniente não responder à pergunta por questões pessoais.

Quando lhes foi perguntado sobre a homologação do nome pelo ministro da Educação, a reação dos Reitores foi contrária. Os Reitores afirmam que o fato ser encaminhado uma lista para homologação, fere a autonomia universitária, e pode influenciar no objetivo fim da Instituição.

Segundo Leis (2007), a autonomia foi outorgada para preservar a Universidade do Estado, em função de interesses conjunturais, dos grupos governantes, contra o necessário exercício da liberdade pela academia. E na discussão sobre a forma de escolha direta dos Reitores, gera o que o autor chama democratismo, e existe um esquecimento da parte que diz “na forma da lei”, para introduzir uma representação corporativa que desqualifica a essência da instituição universitária.

Nenhum dos entrevistados apontou problemas no que tange os compromissos de campanha ou de influências de grupos ou pessoas na execução de seus mandatos. Reforçaram ainda que acima de tudo, o fato de existir previamente os chamados “acordos”, pode influenciar nos objetivos fins da academia, prejudicando a gestão.

Importante salientar que o Reitor 7 respondeu parcialmente a este bloco, por questões pessoais pertinentes ao processo.

4.2.3 Mudança de Gestão e Continuidade de Projetos na Universidade Federal de Santa Catarina

Pergunta 8	Qual a maior dificuldade que um Reitor recém empossado tem ao assumir a cadeira?
Reitor 1	Eu tinha uma vivência universitária grande e tinha um relacionamento muito grande com o Ministério da Educação. Quer dizer as regras têm que ser claras e tem que ser seguidas, pois você não pode ameaçar e depois não cumprir.

Quadro 14: Respostas dos Reitores à Pergunta 8 (continua).
Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 2	Bom, em primeiro lugar sem dúvida a composição da equipe. Então o segredo é realmente ter gente competente ao seu lado. O segundo problema é ter, permanentemente contato com a comunidade universitária. O Reitor se isola muito em seu gabinete, isso é decorrente se suas funções democráticas, mas o Reitor tem que delegar.
Reitor 3	A primeira é essa de fazer a equipe. A segunda é de reordenar todo o trabalho que vem sendo feito, avaliar o que está sendo feito, ter a coragem de manter o que está funcionando bem, e a coragem de mexer no que tem que mexer.
Reitor 4	Por que geralmente ao chegar numa situação dessa de candidato a Reitor, você já vivenciou a Universidade, você já teve uma experiência prévia. Então eu diria que a maior dificuldade interna, vamos levar apenas para o ambiente interno, é realmente esse reflexo talvez do fruto dessa expectativa das pessoas em assumir funções, pelas dificuldades junto ao Ministério, acho que não, pois todo mundo já sabe que vai ter dificuldade, pois não é um processo novo, Talvez seja isso, eu diria que a maior dificuldade não foi de gestão, e sim de relacionamento pessoal, a gestão de pessoas, eu acho que sim.
Reitor 5	A primeira dificuldade é sempre a da formação da equipe. Reitor não administra sozinho, ninguém administra sozinho. Até porque ajudaram a construir de uma maneira participativa com essas propostas, então é isso.
Reitor 6	A maior dificuldade é você não saber o que está fazendo. Eu acho que esse é o ponto central, entender o conjunto das coisas, e ter a humildade de dizer não sei, me ensina, para que a coisa tome determinado rumo, por que de resto, o poder de inércia é muito grande.
Reitor 7	Eu não consigo apontar nada assim, nenhuma. São as dificuldades naturais de tudo aquilo que você faz. Eu não enxergo as coisas, pois eu acho que as coisas estão indo muito bem, que a comunidade está apoiando muito, fizemos uma transição muito suave disso aí, conversando com as pessoas, e tem muita gente.

Quadro 14: Respostas dos Reitores à Pergunta 8 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Pergunta 9	Todo Reitor ao assumir a cadeira, possui um projeto de gestão que defendeu durante o processo de escolha. Dentro de um projeto de gestão, o Reitor, consegue desenvolver o que estabeleceu, ou existe uma dependência para a execução. Do que o Reitor depende?
Reitor 1	Eu no discurso de posse fiz a plataforma, o que eu tenho que fazer pelos estudantes, pelos professores, pela Universidade. Eu sempre fui buscando soluções aos problemas. Soluções que às vezes não eram lá muito populares.
Reitor 2	Tudo aquilo que um Reitor não pode fazer é exatamente está ligado ao processo de autonomia, a falta de recursos financeiros, e o outro ponto que eu destaquei também, foi problema de salário de professores, do entusiasmo do professor, tem que existir.

Quadro 15: Respostas dos Reitores à Pergunta 9 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 3	Bom, entre a proposta e a execução, você precisa ter muita habilidade para convencer as pessoas novamente. Agora, eu não vejo dificuldades não, agora tudo depende de conselhos depois para ser aprovado, por que a eleição não é um salvo conduto, leva o livrinho azul, ou amarelo e diz faz . Não, por que tem todas as correntes e tem coisas que as vezes você vê que já não é mais a oportunidade.
Reitor 4	Não, existe uma dependência sim, sem dúvida. O Reitor não é um regime autocrático. Ele depende de seus colégios eleitorais, ele depende de sua comunidade, então nós tínhamos sim um processo de gestão.
Reitor 5	No nosso nós superamos. Sem falsa pretensão.
Reitor 6	Vontade política, a gente tem que ter vontade mesmo, enfrentando a situação, assumir, assumir, ter a clareza de que tudo que der errado vai ser culpa sua, e se der certo nem sempre é culpa sua. Mas eu acho que tem que ter determinação política, um grupo agregado em volta forte, e ter poder de convencimento.
Reitor 7	Não porque ele não estabeleceu esse projeto sozinho, houve um comprometimento de uma série de pessoas que o apoiaram. Então eu acho que caberá a nova administração desenvolver o projeto que estabeleceu.

Quadro 15: Respostas dos Reitores à Pergunta 9 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

Pergunta 10	Na mudança de gestão de um Reitor para outro, o senhor acredita que independente de quem é empossado, existe uma continuidade nos projetos em andamento? Como é feita a continuidade dos projetos existentes e as novas propostas defendidas no projeto de gestão do novo Reitor?
Reitor 1	Há projetos que envolvem tantos compromissos que você não consegue rever. Teve gente que tinha muito discurso e que não conseguiu professores e a maneira dele foi de reclamar do antecessor, que era um maluco, que criou um monte de cursos e que precisava agora de professores. Mas se eu consegui os cursos você consegue os professores, metade eu consegui. Eu acho que quando eu estive a frente de Universidade teve um período de progressão ao estilo de JK.
Reitor 2	Olha, isso não é comum no Brasil, mas felizmente na Universidade Federal de Santa Catarina, tem acontecido, há uma continuidade. Por que sempre foi aquilo de que a Universidade formou uma bela estrutura, teve bom pessoal com capacitação suficiente para tocar, e os Reitores sempre foram bem conscientes de que a Universidade tinha que ser a melhor.
Reitor 3	Bom, a primeira coisa que eu sempre defendo é a continuidade. Mesmo quando eu assumi em oposição, a primeira coisa que fiz foi reunir os diretores de centro e disse que tinha vários prédios que foram começados e não há dinheiro para terminar, não ficou dinheiro no orçamento e não há previsão, e a situação é crítica.

Quadro 16: Respostas dos Reitores à Pergunta 10 (continua).

Fonte: Dados Primários (2008).

(Continuação)

Reitor 4	Não, eu diria que em comprometimento não existe. Quer dizer, nenhum Reitor que eu saiba leva para a sua gestão compromissos firmados ou apalavrados com o Reitor anterior para que determinados projetos dêem continuidade. Os bons projetos seria tolo o Reitor que não desse continuidade, já citei o caso da reforma acadêmica da graduação, tivemos continuidade na época.
Reitor 5	O plano de trabalho é uma renovação. A continuidade ela existe e deve ser preservada, mas não em tudo. As pessoas querem que haja mudança sempre. Você avança na direção desejada, mas você controla e avalia continuamente ao movimento de avanço para poder ir mudando ao longo do tempo naquilo que é necessário.
Reitor 6	É muito cru, é muito “crueto” de dizer isso, mas tem os projetos que vão andar mesmo que o Reitor não queira, por que estão tão consolidado, Eu tive a felicidade de ver praticamente todos os pontos, poucos foram os pontos. E também acho que os 8 anos de Vice, me deram o aprendizado de não colocar pontos demais (rs...), que às vezes a gente abre muito, e daí tu não consegue correr atrás, por que o foco tem que estar em algumas, 2 a 3 ações, senão você não consegue fazer.
Reitor 7	Existe uma continuidade dos projetos em andamento, como deve existir. E eu penso que, cada vez mais com o amadurecimento da nossa instituição, a administração venha para servir a essa missão que estará posta. Então o destino da Universidade, não dependerá da cabeça do Reitor e da sua equipe, e sim de metas e diretrizes de planejamento que a Universidades se colocou para si próprio.

Quadro 16: Respostas dos Reitores à Pergunta 10 (continuação).

Fonte: Dados Primários (2008).

No tópico em estudo constatou-se que a percepção dos Reitores referente à questão da dificuldade de gestão, no momento que assumem a cadeira, é diferenciada. A dificuldade predominante que se verificou, pela visão do gestor, foi a da questão de quadros para composição de equipe, segundo o Reitor 4, problemas na gestão de pessoas para composição de equipe.

Na pesquisa desenvolvida, os pontos abordados pelos Reitores nas respostas da questão 3 quanto às limitações no exercício das atividades fim da Universidade, são diferentes, pois definem como limitador uma questão externa, que seria de autonomia e orçamento, e para a questão de dificuldade para o gestor em específico, seria um fator interno de quadro de pessoal.

Os Reitores 1 e 7 não apontaram nenhuma dificuldade no início de suas gestões, alegando um profundo conhecimento da instituição e experiência em gestões anteriores.

A autonomia a todo o momento é citada como o maior entrave na gestão de um dirigente de Universidade. Conforme anteriormente abordado, o artigo 207, define que as

Universidades gozam, por direito, de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, mas o que se constata pelas entrevistas e análise documental é que o Governo através de Leis, como a Lei nº. 9.192/95, o Decreto nº. 1.916, entre outras, continua interferindo de forma sistemática na instituição.

Os Reitores concordam que existe uma dependência para execução seu plano de gestão. E que depende de sua própria comunidade universitária, e uma aprovação do colegiado maior (Conselho Universitário).

Na pesquisa houve a percepção de que o Reitor precisa ter um poder de convencimento fora do comum, e a sua equipe de gestão deve ser a mais competente e com crédito. O gestor deve ter a plena consciência de que é o líder maior e que deve assumir os atos de sua administração, sejam eles bons ou não.

Segundo Buarque (1992), a Universidade necessita de uma liderança intelectual, com competência administrativa, e grande sensibilidade política.

Os Reitores entrevistados, com exceção do Reitor 4, afirmam que existe e que deve haver continuidade de projetos de gestões anteriores, e acreditam que a continuidade é importante para a instituição.

Para Colossi (2004) mudança, pode ser uma troca ou transferência de algo ou de pessoas. Podendo também ser qualquer tipo de transformação decorrente de certos fenômenos, ou ainda, a modificação de um estado normal de algo ou de um processo. Assim mudança significaria movimento. No caso da Universidade, a mudança pode ser observada na estrutura organizacional ou no comportamento, hábitos e funcionamento.

Entretanto, diferentemente do ocorre em setores públicos, onde existe uma quebra de gestão constante na transferência ou mudança de gestão, se segundo os Reitores entrevistados, onde ego é maior do que o bem comum da sociedade. Percebe-se que o Reitor é muito mais um estadista do que um político, e mesmo cabendo a ele a decisão, o que prevalece é o bom senso na escolha da continuidade de projetos de gestões anteriores, desde que estejam alinhados com o objetivo da Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma instituição complexa e ágil, e que tem como objetivo fundamental o desenvolvimento do indivíduo através da disseminação do conhecimento, e uma responsabilidade sócio-econômica sem precedentes.

Falar em Universidade é falar em gestão, e essa gestão está diretamente ligada a quem irá comandar a instituição. O Reitor é o seu gestor, mas com uma responsabilidade maior que apenas gerir essa Organização.

Os fatos que foram pesquisados revelam uma participação muito maior do que se imagina da Universidade junto à sociedade, e a cada entrevista com os reitores, percebeu-se uma grande diferença dos perfis e modelos de gestão e que eram ocasionados nos momentos políticos vividos por cada um.

Percebeu-se claramente nas entrevistas o papel de líder que o Reitor sempre teve e que deve ter em suas ações de gestão e dentro do grupo. É muito mais que gestor da organização, o Reitor é e sempre foi um gestor de egos, ideologias e pensamentos. Todas as ações do Reitor estão propensas ao sucesso ou ao fracasso, e, portanto não depende simplesmente dele, e sim de sua equipe que ele forma.

Em resposta ao primeiro objetivo específico estabelecido, quanto à caracterização do processo de sucessão na Universidade Federal de Santa Catarina, percebe-se que desde a chamada democratização brasileira (1984), na eleição de Reitor existe um processo de escolha direta à comunidade universitária, na forma de eleição com escrutínio e com uma participação paritária de 1/3 para cada segmento (docentes, técnicos e alunos). O Conselho Universitário que por Lei deveria ser o fórum deliberativo e eleitoral abriu mão e permitiu que a consulta se desse no âmbito desse modelo de escolha. Porém a forma como decorre o processo fere o estabelecido em Lei Federal, que define claramente que os docentes durante o processo de escolha tenham a participação de 70% no peso dos votos, e não os 1/3 como é prática.

Após essa chamada “eleição”, o Conselho superior da instituição, o CUn, encaminha uma lista tríplice ao Ministro da Educação, onde cabe a ele, em nome do Presidente da República, escolher o docente que bem entender e nos critérios estabelecidos em Lei. Geralmente o primeiro docente da lista enviada é escolhido, respeitando o estabelecido na Universidade, entretanto, em uma análise à questão de autonomia, o fato de o Ministro escolher quem deseja fere de forma intervencionista.

Conclui-se que a Universidade, por meio de seu colegiado, atua de forma “obscura”, para a escolha do cargo mais importante dessa Instituição, e da mesma forma não existe uma manifestação da comunidade para que “faça-se cumprir a Lei” ou, regulamentar um modelo de escolha legítimo.

No que se trata ao papel da Universidade, existe consenso, no que se refere a sua missão e de que todos os reitores entendem que a ela está fazendo o que lhe é cabido, mas de certa forma pensam que ela poderia fazer muito mais.

Os dirigentes entrevistados afirmaram que a Universidade só não consegue ter uma participação maior no desenvolvimento de sua missão devido à limitação de autonomia didática, administrativa e na gestão financeira, principalmente. Isso quer dizer que a todo o momento volta-se a discussão da autonomia como ponto nevrálgico do sucesso da organização.

Se a Universidade possuísse a autonomia plena, a mesma garantida na Constituição, certamente o seu papel seria de maior impacto na sociedade. O Reitor é responsável por lutar por essa autonomia, pois deve sair dos muros acadêmicos e adotar uma postura firme quanto às questões de políticas públicas educacionais em nível nacional.

Percebe-se que a participação do Estado nas decisões junto a Universidade por meio de Leis e Decretos, fere o que é determinado no art. 207 da Constituição (1988), e com isso abre a possibilidade de aparelhamento da instituição, para fins escusos a sua razão de ser.

Por essa razão que os diversos autores e reitores, afirmam que o perfil do gestor de IFES não pode ser simplesmente de um técnico, ou administrador, ou ainda um pesquisador. O que a Universidade precisa é de um líder, pois a realidade de nossa conjuntura exige uma pessoa com o perfil diferenciado e preparado para implementar e aceitar as mudanças.

No que refere-se a visão dos reitores quanto a forma de escolha de Reitor que ocorre atualmente, e nos moldes de consulta direta e paritária, envolvendo toda comunidade universitária, feita a análise dos entrevistados, é de aprovação parcial. E existe uma concordância a consulta, mas uma crítica pelo fato de não haver regulamentação em Lei, isso quer dizer, o processo que transcorre hoje é informal, e ao mesmo tempo ilegal.

Ressalta-se que, que foi percebido uma necessidade de ampliar a discussão quanto aos modelos de processo sucessório e a forma como transcorre.

O modelo de escolha por meio do voto universal, já mencionado, e desaprovado por unanimidade pelos entrevistados na pesquisa, é uma forma de escolha que discorre ao objetivo da Instituição Universitária, pois ao mesmo tempo em que abre para todos a

participação igualitária pelo voto, pode gerar um aparelhamento tanto político quanto ideológico, prejudicando as ações.

Se existe uma Lei Federal que determina o processo na sua forma, então que a faça ser cumprida, ou então que se discuta e aprove uma nova Lei. Mas o que não pode haver é a hipocrisia de achar que a cada mudança de gestão está sendo feito algo “feito” ou “errado”, escondido aos olhos da justiça.

Referente à mudança de gestão, sucessão, e continuidade, na pesquisa, os diversos reitores apontaram que existe uma continuidade nos projetos em andamento pelas gestões de reitores anteriores na Universidade Federal de Santa Catarina. E isso decorre pelo fato de que na grande maioria dos projetos exigiu-se a participação da comunidade acadêmica, em seu desenvolvimento e aprovação através dos Conselhos. Isso quer dizer os grandes projetos da gestão de reitores são de interesse coletivo, e para o bem da sociedade, portanto dificilmente um Reitor não dará continuidade ao que o antecessor estabeleceu. Em se tratando de Universidade, nenhum projeto é simplesmente do Reitor ou do seu grupo, mas de toda a comunidade acadêmica com um fim específico e para a verdadeira existência dessa importante instituição.

Pode-se definir depois desta pesquisa que uma Universidade não funciona sem um gestor, mas não pode ser simplesmente controlada por um homem. E cabe uma maior discussão sobre a forma que deve ocorrer o processo de escolha de um dirigente. Quanto à questão de continuidade, o gestor recém empossado deve analisar seus pares e ao mesmo tempo decidir se o que seus antecessores criaram, estão de acordo com o objetivo fim para a Universidade e para sociedade, ou se estão ultrapassados e merecem serem “mudados”, esse é o grande dilema do gestor público.

5.1 Sugestão para Trabalhos Futuros

A pesquisa apresentada abriu a possibilidade de desenvolver diversos estudos no que se refere à gestão universitária no âmbito de processo de escolha e modelos de gestão. Entretanto o tema é bastante amplo e merece uma análise mais aprofundada e comparativa a outros modelos de gestão, universidades (públicas estaduais, federais, particulares) e ainda processos de escolha.

O trabalho desenvolvido cria a perspectiva de desenvolver uma ferramenta de escolha de dirigente e que melhor se adeque à realidade de cada Instituição e ao mesmo tempo exige

que se faça uma ampla discussão a respeito da autonomia universitária, pelo fato de todo o processo ser dependente do Estado para sua efetiva realização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gilberto Paiva de. **Possibilidades e limitações do planejamento**: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

ALVIM, Gustavo Jackes Dias. **Autonomia universitária e confessionalidade**. São Paulo: Unimep, 1995.

ANDES-SN – SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. Proposta do ANDES-SN para a universidade brasileira. **Cadernos ANDES**. Brasília/DF, 3. ed. atual. revis. n. 2, out. 2003. Disponível em: <http://www.andes.org.br/caderno2_andes.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2008.

ASSOCIAÇÃO DE USUÁRIOS DE INFORMÁTICA E TELECOMUNICAÇÕES DE SANTA CATARINA (SUCEsu – SC). **Currículo de Antônio Diomário de Queiroz**. Disponível em: <http://www.sc.sucesu.org.br/reuniao/curriculo_diomario.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2008.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRASIL. Decreto nº 8.659, de 5 de abril de 1911.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

_____. Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995.

_____. Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996a.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996b.

_____. Medida Provisória nº 361, de 28 de março de 2007a.

_____. Lei nº 11.507, de 20 de julho de 2007b.

BUARQUE, Cristovam. **Pequeno dicionário da crise universitária**. Florianópolis: UFSC, 1992.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

COLOSSI, Nelson; SOUZA PINTO, Marli Dias (Orgs.) **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004.

COLOSSI, Nelson. A Dicotomia crise-mudança no comportamento de instituições de ensino superior. In: COLOSSI, Nelson; SOUZA PINTO, Marli Dias (Orgs.) **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. repensando as funções do executivo. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da (Org.) **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

FERREIRA LIMA, João David. **Princípios gerais de planejamento universitário**. 2. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1970.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.

GERSICK, K. E. *et al.* **De Geração para geração**. São Paulo: Negócios Editora, 1997.

LEIS, Hector Ricardo. A Universidade pública para o Brasil de hoje não pode ser de esquerda nem de direita. **Informativo da Associação dos Professores da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, n. 613, p. 2-3, 8 out. 2007.

LISBOA, Armando de Melo. Repensando a democracia universitária. **Informativo da Associação dos Professores da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, n. 635, p. 3, 5 maio 2008.

ITO, Marcelino Hirofumi. **O Processo de tomada de decisão em duas Instituições de Ensino Superior catarinense**. 136 f. 2007. Dissertação (Mestrado de Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEITÃO, Sérgio Proença. A Questão organizacional na universidade: as contribuições de Etizione e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out-dez. 1985.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCOVITCH, J. Eleições na universidade. In: STEINER, João E.; MALNIC, Gerhard. (Org.). **Ensino Superior – Conceito e Dinâmica**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006, p. 65-78.

MELO, Pedro Antônio de. **Autonomia universitária: reflexos nas universidades estaduais paulistas**. 223f. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MELO, Pedro Antônio de. **A Cooperação Universidade/Empresa nas universidades públicas brasileiras**. 131f. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORAIS, Maria Cristina de. Democracia é base para autonomia. **Revista ADUSP**. Out, 1997.

PINTO DA LUZ, Rodolfo Joaquim. Prefácio. 2004. *In*: COLOSSI, Nelson; SOUZA, Marli (Orgs.). **Estudos e perspectivas em Gestão Universitária**. Blumenau: Nova Letra: 2004.

PLATAFORMA LATTES/CNPQ. **Curriculum Lattes de Álvaro Toubes Prata**. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 1 jun 2008.

PLATAFORMA LATTES/CNPQ. **Curriculum Lattes de Lúcio José Botelho**. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 1 jun 2008.

PLATAFORMA LATTES/CNPQ. **Curriculum Lattes de Rodolfo Joaquim Pinto da Luz**. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 1 jun 2008.

PLATAFORMA LATTES/CNPQ. **Curriculum Lattes de Antônio Diomário de Queiroz**. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 1 jun 2008.

RANIERI, Nina. **Autonomia universitária: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1998**. São Paulo: EDUSP, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica em universidades públicas: o caso da UNIOESTE**. Cascavel: EDUNIOESTE, 2002.

SAMPAIO, Rosely Moraes. Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. 2003. 163f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. *In*: VAHL, Teodoro Rogério (Org.); MEYER JR, Victor (Org.); FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA JR., Ovidio Felipe Pereira da. **Avaliando os sistemas de informações executivas nos processos decisórios das instituições universitárias brasileiras**. 2000. 187f. Tese

(Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SISTEMA JOSÉ BONIFÁCIO DE INFORMAÇÕES CIENTÍFICAS (SJBIC). **Ordem nacional do mérito científico**: Caspar Erich Stemmer. Disponível em: <<http://www.abc.org.br/sjbic/curriculo.asp?consulta=caspar>>. Acesso em: 25 jun. 2008.

SISTEMA JOSÉ BONIFÁCIO DE INFORMAÇÕES CIENTÍFICAS (SJBIC). **Ordem nacional do mérito científico**: Bruno Rodolfo Schlemper Júnior. Disponível em: <<http://www.abc.org.br/sjbic/curriculo.asp?consulta=schlemper>>. Acesso em: 25 jun. 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIA. **ANDIFES apresenta emendas ao projeto da Reforma Universitária**. 2005. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=6630>>. Acesso em: 02 jun. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. 1978. Disponível em: <www.ufsc.br>. Acesso em: 12 maio 2008.

_____. Resolução nº 06 do Conselho Universitário, de 30 de maio de 1995a.

_____. Resolução nº 12 do Conselho Universitário, de 29 de agosto de 1995b.

_____. Resolução nº 15 do Conselho Universitário, de 26 de outubro de 1999.

_____. **Relatório de gestão de 2006**. 2007. Disponível em: <http://www.pip.ufsc.br/arquivos/RELATORIO_GESTAO_2006.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2008.

_____. **Memória da UFSC**. Departamento de Cultura e Eventos. 2008. Disponível em: <http://www.ufsc.br/paginas/downloads/exposicao_posse_prata_Internet.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2008.

UNIVERSIDADE UNIGRANRIO. **Ernani Bayer é o mais novo acadêmico da ABE**. 2006. Disponível em: <http://www.unigranrio.br/noticias/noticia_0079.html>. Acesso em: 25 jun. 2008.

VAHL, Teodoro R. Algumas reflexões sobre a política de educação superior no Brasil. *In: Liderança e Administração na Universidade. Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração da Universidade*. Florianópolis: UFSC, 1986.

VERGARA, Sylvania Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBOMETRICS RANKING OF WORLD UNIVERSITIES. **Ranking das Universidades**. jan. 2007. Disponível em: <<http://www.webometrics.info>>. Acesso em: 10 jun 2008.

APÊNDICE A – Entrevista Padrão para os Reitores

A Entrevista faz parte da pesquisa sobre o processo sucessório na Universidade Federal de Santa Catarina, assim como da percepção dos Reitores, quanto à democratização no processo de escolha, autonomia de gestão e a continuidade dos projetos de administração de gestões anteriores.

1 – Qual o papel da Universidade, no ponto de vista do senhor, como Reitor?

2 – Reitor, o senhor acredita que a Universidade Federal de Santa Catarina está desempenhando o seu papel ou está fora de seu objetivo?

3 – Existe algum fator limitador do exercício das atividades inerentes a Universidade Federal de Santa Catarina (Ensino, pesquisa, extensão)? Caso exista, quais seriam? Como superá-los?

4 – Na visão do senhor como Reitor, analisando o processo de escolha de um Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina, na forma da consulta a comunidade universitária, com o voto paritário, é a melhor forma de escolha? E para a Universidade é a melhor opção, ou na sua visão, existe uma forma melhor?

5 – O processo de escolha de Reitor no formato atual, e com a homologação pelo Conselho Universitário, e utilizado pela Universidade Federal de Santa Catarina, para o senhor, é considerado democrático?

6 – Senhor Reitor, considerando que as Universidades possuem uma autonomia administrativa, o que o senhor pensa sobre a homologação de uma tríplice nominata pelo Ministro da Educação?

7 – Um processo de escolha de Reitor no formato que a Universidade Federal de Santa Catarina adota, validado pelo Conselho Universitário, na visão do senhor, compromete as ações do Reitor em suas futuras ações? E os compromissos assumidos prejudicam o projeto de gestão, uma vez que se necessita de acordos individuais, desde direções de centro, chefes de departamento, colegiados, entre outros?

8 – Qual a maior dificuldade que um Reitor recém empossado tem ao assumir a cadeira?

9 – Todo Reitor ao assumir a cadeira, possui um projeto de gestão que defendeu durante o processo de escolha. Dentro de um projeto de gestão, o Reitor, consegue desenvolver o que estabeleceu, ou existe uma dependência para a execução. Do que o Reitor depende?

10 – Na mudança de gestão de um Reitor para outro, o senhor acredita que independente de quem é empossado, existe uma continuidade nos projetos em andamento? Como é feita a continuidade dos projetos existentes e as novas propostas defendidas no projeto de gestão do novo Reitor?

ANEXO A – Relação dos Reitores da UFSC

Reitores da UFSC



**João David
Ferrelra Lima**

1961 a 1972

Vice-Reitores:
Luz Osvaldo D'Acâmpora (1962)
Roberto Mündel de Lacerda (1968)



**Roberto Mündel
de Lacerda**

1972 a 1976

Vice-Reitor:
Hamilton N.
Ramos Schaefer



**Caspar Erich
Stemmer**

1976 a 1980

Vice-Reitor:
Roldão Consoni



**Ernani
Bayer**

1980 a 1984

Vice-Reitor:
Nilson Paulo



**Rodolfo Joaquim
Pinto da Luz**

1984 a 1988

Vice-Reitor:
Aquilles Amaury
Córdova Santos



**Bruno Rodolfo
Schiemper Junior**

1988 a 1992

Vice-Reitor:
Osvaldo Momm e
José Carlos Zanini



**Antônio Diomário
de Queiroz**

1992 a 1996

Vice-Reitor:
Nílcea Lemos Pelandré



**Rodolfo Joaquim
Pinto da Luz**

1996 a 2000
2000 a 2004

Vice-Reitor:
Lúcio José Botelho



**Lúcio José
Botelho**

2004 a 2008



**Alvaro Toubes
Prata**

2008 a 2012