

**Fim de um modelo de desenvolvimento: lições sobre a universidade**

**Armindo José Longhi**

**RESUMO**

O artigo apresenta reflexões sobre o modelo de desenvolvimento adotado pela Universidade do Contestado - UnC. O objetivo é analisar o modelo de desenvolvimento seguido durante o período de sua existência e culminando com o processo de renovação do credenciamento, contexto histórico vivido pela UnC. O método de análise parte dos documentos oficiais da UnC verificando o desempenho do principal modelo de desenvolvimento posto em prática, desde a sua origem até o presente. A abordagem adota uma perspectiva particular ancorada em articulações historicamente situadas e reflete sobre o presente incerto a partir do recuo crítico possibilitado pelo olhar histórico. A pesquisa mostra que o modelo de desenvolvimento produziu resultados positivos, tendência verificada em uma década e meia. Porém, o modelo mostra-se esgotado. O artigo conclui que apesar dos resultados negativos obtidos nos últimos anos a UnC não consegue construir um novo modelo em decorrência de problemas estruturais e do déficit de capital humano necessário para construir um novo modelo de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Educação. Universidade. Modelo de desenvolvimento.

**1 INTRODUÇÃO**

O artigo<sup>1</sup> rastreia o modelo de desenvolvimento posto em prática na Universidade do Contestado - UnC, nos últimos anos. Refletir sobre o modelo de desenvolvimento tem como finalidade orientar as ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas no âmbito da Universidade. Para entender a finalidade desta escrita é necessário contextualizá-la. Tanto o conteúdo quanto a forma estão determinados pelo contexto histórico vivido pela UnC, conhecidos no processo de renovação do credenciamento<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Este artigo é resultado do projeto de pesquisa sobre o tema “Universidade e Desenvolvimento Regional”. O projeto é vinculado a disciplina “Políticas Educacionais e Desenvolvimento Regional” do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional.

<sup>2</sup> O Relatório Final, elaborado com a finalidade de obter a renovação do credenciamento da UnC como universidade, seguiu o que está previsto no artigo 13 da Resolução nº 001/2001 do Conselho Estadual de Educação – CEE. O trabalho elaborado pela Comissão iniciou no mês de maio de 2005 e o documento final, protocolado junto ao CEE no mês de dezembro de 2005, consiste num conjunto de 20 volumes. O primeiro, com 395 páginas, é o Relatório Final dividido em 7 capítulos. Os outros 19 volumes, atingindo aproximadamente 7.000 páginas, reúnem os 31 documentos apensos ao Relatório Final. No dia 7 de março de 2006 o plenário do CEE aprovou o Processo nº PCEE 628/050, relatado pelo Conselheiro Walter Fernando Piazza, recomendando a renovação do credenciamento da UnC como universidade pelo tempo máximo permitido de 5 anos. O Relatório Final está sendo organizado para ser publicado com o título “Renovação do Credenciamento da UnC: radiografia de um projeto de desenvolvimento regional”.

Apesar de suas rupturas, a história da universidade em geral – segmento decisivo da história da cultura ocidental – possibilita também compreender melhor uma parte de nossa herança intelectual e do funcionamento de nossas sociedades. Cada época necessitou resolver o dilema renovado da preservação do saber socialmente acumulado e da integração da inovação, da avaliação e da mudança de critérios para mediação de idéias. Marx inicia um dos seus livros com uma crítica direta a Hegel. A primeira frase do texto afirma que:

*Hegel observa em uma de suas obras que todos os fatos e personagens de grande importância na história do mundo ocorrem, por assim dizer, duas vezes. E esqueceu-se de acrescentar: a primeira vez como tragédia, a segunda como farsa (MARX, 1986, 17).*

Hoje a UnC vive um dilema não como repetição da história, mas como um problema que é sempre posto quando a comparação dos tempos permite ao pensador elaborar reflexões sobre o presente incerto, graças ao recuo crítico pelo olhar histórico. A continuidade e, freqüentemente, a inércia da UnC não oculta que ela se transformou profundamente através de quase uma década de existência. Com a mesma intensidade ocorreram mudanças no seu entorno. O que não mudou foi seu modelo de desenvolvimento. É necessário agir com o objetivo de criar e implantar um novo modelo de desenvolvimento orientador das ações da Universidade permitindo que tais ações não sejam apenas caricaturas refletindo a farsa da repetição.

A abordagem, a seguir apresentada, adota uma perspectiva particular, ou seja, analisa a experiência da Universidade do Contestado. A intenção é substituir a análise tautológica e anacrônica por uma análise diacrônica, até mesmo descontínua, mas firmemente ancorada em articulações historicamente situadas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A maior tragédia da vida humana é o nascimento. Contradição? Sim, pois necessariamente está embutido em toda certidão de nascimento o seu atestado de óbito correspondente. Isto vale tanto para os indivíduos quanto para as instituições. O primeiro caso é denominado de finitude humana, problema historicamente abordado pela filosofia e outras áreas do conhecimento. Vou me deter na análise do segundo caso o qual denominarei como a questão da finitude institucional.

A análise contempla aspectos sociológicos, filosóficos e estatísticos sobre o caminho trilhado pela Universidade do Contestado enquanto aproxima-se do seu fim. Aproximar-se do fim não significa dizer que ele está próximo. O fim é sempre algo incerto apesar de ser inevitável. O conjunto Legião Urbana encerra a letra da música “Depois do Começo” da seguinte forma: “E depois do começo o que vier vai começar a ser o fim”.

É possível ilustrar o jogo de palavras com um exemplo baseado na clássica corrida de 100 metros. Quando o atleta imaginário “A” tiver percorrido 5 metros é possível afirmar que o mesmo está mais próximo do fim, ou seja, está mais próximo da meta final do que o atleta imaginário “B” que ainda se encontra na marca zero. Estar mais próximo do fim não quer significar que falta uma pequena distância a ser percorrida, significa que está mais próximo do fim se considerar como referência o ponto de partida. É este o sentido pretendido quando afirmou-se estar gestado em toda certidão de nascimento o correspondente atestado de óbito.

Se a universidade, como instituição social, tem uma data precisa ou incerta, próxima ou distante do seu nascimento, então podemos inferir que ela tem uma data precisa ou

incerta, próxima ou distante para atingir o seu fim. Denomina-se finitude institucional a possibilidade futura, próxima ou distante, de uma instituição chegar ao seu fim.

O objetivo não é escrever um réquiem para a universidade. A palavra réquiem, segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, significa repouso ou descanso e se refere, na liturgia católica, ao ofício dos mortos. Na tradição litúrgica o réquiem principia com as palavras latinas *requiem aeternam dona eis*, ou seja, “dai-lhes o repouso eterno”. Um réquiem também pode significar uma música sobre o ofício dos mortos ou a inscrição comum em cemitérios como “descanse em paz”, em Latim é *requiescat in pace*.

Esqueçam o aspecto lúgubre. O subtítulo desta escrita traz a palavra fim e não morte. O ofício dos mortos interpreta teologicamente a finitude humana circularmente, ou seja, a morte marca o fim de um tempo, a passagem ou o retorno para um lugar ou condição anterior. Não existe um céu, inferno ou purgatório para as instituições. Elas não vivem. Elas existem, ou seja, possuem uma existência temporal dentro da finitude do mundo humano. Os seres humanos jamais dão vida, criam ou matam as instituições. Eles constroem, transformam e extinguem instituições.

A questão perseguida é lançar luz sobre aspectos do processo de construção, transformação ou extinção de universidade. São reflexões parciais que somadas às reflexões produzidas por outros pensadores permitem desenvolver novas expectativas e possíveis perspectivas, gerando um entendimento mais amplo dos elementos culturais constitutivos das instituições.

Sobre isso ainda é necessário professar algo óbvio. Quem está no meio acadêmico já ouviu afirmações que indicam nas universidades a qualidade de serem duradouras, ou seja, possuem uma existência quase infinita, não podendo ser contada em décadas, mas em séculos. É verdadeira a afirmação de que muitas universidades existem à vários séculos e algumas foram organizadas a quase um milênio. Exemplo de longevidade é a Universidade de Bologna<sup>3</sup> cuja fundação remonta o século XII, uma das mais antigas. Isto é tanto verdadeiro quanto é possível afirmar a existência de universidades que não duram mais do que algumas décadas ou mesmo menos de que uma década.

Porque algumas universidades possuem uma existência duradoura e outras uma existência breve? O ciclo de existência de uma organização social segue uma dinâmica própria. A estabilidade do ciclo é determinada pelo tempo necessário para que uma organização social desenvolva todas as suas potencialidades, dentro da sociedade em que está inserida. Assim, o ciclo é fortemente marcado por fatores objetivos externos à própria organização social. Tais fatores, sejam jurídicos, econômicos, políticos ou sociais, oscilam em importância em cada época histórica. Sobre isso, apóio o argumento em Marx quando afirma que:

*uma organização social nunca desaparece antes de desenvolver todas as forças produtivas que ela é capaz de conter; nunca relações de produção novas e superiores são substituídas antes que as condições*

---

<sup>3</sup> A Universidade de Bologna marca o início do surgimento das primeiras universidades. Segundo Charle e Verger (1996) o desenvolvimento remonta o início do século XII. Em 1155, as escolas de Direito bolonhesas já detinham uma importância apesar de serem ainda tão-somente de escolas privadas e independentes, assim como de pequenas *societates*, cada uma delas reagrupadas ao redor de seu mestre. Foi em torno de 1190 que se iniciou a mudança decisiva. Subtraindo-se à autoridade individual dos doutores, os estudantes começaram a se reagrupar, de acordo com sua origem geográfica. Pouco a pouco, as “nações” estudantis reagruparam-se em “universidades”, a dos estudantes de origem italiana e a dos estrangeiros. Por volta de 1230, a Universidade de Bologna, pelo menos quanto aos direitos Civil e Canônico, estava solidamente constituída.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

*materiais de existência destas relações se produzam no próprio seio da velha sociedade (MARX, 1977, 29).*

Da tese de Marx é possível fazer uma nova questão: será que os ideais, herdados do passado, podem servir de modelo para a construção de uma universidade radicalmente democrática do futuro? O cenário de hoje é marcado por uma formação socioeconômica determinada – a região na qual a UnC está inserida – e por um contexto histórico – o da globalização financeira. O contexto histórico imprime no cenário presente uma tendência totalmente avessa a tudo o que esteja vinculado a categorias orientadas para processos democráticos como igualdade, justiça social e solidariedade. A busca por uma universidade democrática implica em travar enfrentamentos com um cenário assinalado por categorias que evocam a ideologia da naturalização das desigualdades, o dogma da eficácia absoluta do mercado e a culpabilização dos ineptos pelo próprio fracasso.

Os dados apresentados na seqüência apontam para a tendência na qual o ciclo do modelo de desenvolvimento adotado pela UnC esgotou-se, a força produtiva do modelo esvaiu-se e não consegue mais produzir modificações nas atuais relações de produção impostas pelo modelo neo-liberal. É difícil precisar quanto está próximo do fim o modelo de desenvolvimento adotado pela UnC. Com os dados a seguir expostos é possível inferir que a realidade mudou e o sucesso de projetos implantados aos moldes das décadas passadas não produzem resultados tão animadores.

O tema do ciclo da existência de uma organização social pode ser apresentado sob uma outra perspectiva. O filme “Casamento Grego”, de 2001 e dirigido por Joel Zwick, conta a história de Toula Portokalos representada pela atriz Nia Vardalos. Toula é uma grega de 30 anos que trabalha no restaurante da família, o Dancing Zorba’s, na cidade de Chicago. Como já passou dos 30 anos, o sonho de seu pai é vê-la casada, logicamente com um grego. Só que ela quer mais do que casar. Começa a fazer um curso de informática e acaba conhecendo Ian Miller, representado pelo ator John Corbett, um professor por quem se apaixona. Ele também gosta de Toula. O casal começa a namorar secretamente porque ele não é grego como o pai de Toula sonhou. Os dois são descobertos e tanto o casal quanto a família precisam se “adaptar” rapidamente. Num momento do filme Toula ouve do seu irmão uma frase emblemática. Diz ele para Toula: “Não deixe seu passado impor o que você é. Deixe seu passado ajudar a ser o que você será”.

Tanto a pergunta feita logo acima quanto o conselho proferido à Toula por seu irmão assinalam uma tendência que busca no passado os modelos que servem como medida para a interpretação do futuro. Em tal dilema é possível visualizar uma tensão dialética entre duas atitudes que emergem também do cenário criado pelos problemas postos pela renovação do credenciamento da universidade: deve-se prosseguir na linha dos ideais tradicionais, tentando construir um passado futuro, o futuro que havia sido projetado ainda no passado ou, ao invés disso, apreender simplesmente o futuro em categorias do passado, um futuro passado?

Existe uma terceira alternativa, porém mais agressiva: a crise vivida pela universidade diante dos novos desafios encerra uma deficiência intransponível, ela não consegue despertar do pesadelo, uma vez que descobre ser ela própria o pesadelo. Será que a universidade não está prestes a se transformar em algo diferente porque já desenvolveu todas as suas forças produtivas? Para algo se transformar é necessário que as condições reais da existência tenham se realizado ou, no dizer de Marx, “se produzam no seio da velha sociedade”. Não será esta a deficiência da universidade? As forças produtivas da comunidade abrangida pela Universidade do Contestado já produziram as condições

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

necessárias para o surgimento de uma nova organização social? Despertar de um pesadelo ou tomar consciência da crise não significa a solução do problema gerador do mal-estar. Porém, toda solução sempre parte de um despertar dos encantos produzidos pela ilusão do berço esplendido ou de uma tomada de consciência.

Para dar conta de tantos problemas é necessário posicionar-se criticamente em relação aos modelos utilizados para interpretar a universidade. Desejar uma nova UnC ou resignar-se ao modelo existente? Observa-se nos discursos acadêmicos oficiais um comportamento híbrido quando abordam a questão do modelo desenvolvimento adotado pela universidade: num momento é multicampi e em outro é multiuniversidade; numa determinada situação é pública e em outra é privada; ora desenvolve suas ações visando o lucro e em outro se diz filantrópica.

A questão da identidade da Universidade é cíclica, repetitiva, posta incontáveis vezes e outras tantas vezes não é respondida satisfatoriamente. Quem não presenciou a atitude de uma criança diante do pai que responde de forma incompleta ou míope a sua pergunta? Diante de respostas difusas é necessário fazer uma outra pergunta e dependendo da resposta ela poderá nos remeter a mudança. Se o ciclo da universidade desenvolveu todas as suas forças produtivas não está na hora de pensar em outras alternativas? As condições materiais para o surgimento de uma nova e diferente organização já estão suficientemente maduras?

A pergunta feita tantas vezes é a seguinte: a UnC é uma universidade multicampi ou é uma multiuniversidade? Esta questão nos remete ao futuro, ao que queremos construir e consolidar, qual o modelo de desenvolvimento adotar, à política institucional para o ensino, a pesquisa e a extensão, tripé da universidade.

Olhando de dentro e envolvido no processo, todos respondem sem vacilar ou mesmo pestanejar: “a UnC é uma universidade multicampi, em processo de construção”. A criança que ainda está dentro de cada um não fica satisfeita com a resposta pronta e repete a mesma pergunta. A criança imaginária sofre porque não consegue esclarecer que a sua dúvida é gerada pelo descompasso existente entre a resposta e o fenômeno descrito, entre a explicação e a causa do fenômeno.

Ao analisar o modelo de desenvolvimento utilizado pela UnC, deixando um pouco de lado os imaginários, motivos ou desejos, é possível identificar uma tendência bem clara que confirma a seguinte tese: o modelo utilizado indica que a UnC é uma instituição com características cada vez mais típicas de uma multiuniversidade e a cada dia que passa fica mais distante do modelo idealizado de ser multicampi.

Neste momento da argumentação é importante investigar se o modelo de desenvolvimento utilizado pela UnC, materializado nas atividades meio e fim, desde seu início até a atualidade, tendeu mais para a multiuniversidade ou para universidade multicampi.

O que caracteriza ou no que se diferencia uma universidade multicampi de uma multiuniversidade? A Constituição Brasileira de 1988, no seu artigo 207, diz que “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”. (CURY, 2003, 23) Este artigo, que já existia na constituição anterior, é mantido em vigor, porém modificado em parte. O termo “autonomia universitária”, comum nas duas últimas constituições nacionais, nunca teve uma interpretação unívoca, sempre foi objeto de muita discussão e motivo de polêmicas no meio acadêmico e jurídico.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

A Lei 9.394, aprovada em 20/12/1996<sup>4</sup>, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. No artigo 52 define o que é uma universidade da seguinte forma:

*As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional, e nacional. II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação de mestrado e doutorado. III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral. Parágrafo único: é facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber. (CURY, 2003, 44)*

Nesse contexto entendemos por multiuniversidade o tipo de organização promotora de educação superior que privilegia a edição de cursos seguindo o modelo do processo de replicação semiconservativa. Para a genética este processo consiste na replicação da molécula de ácido desoxirribonucléico na qual as suas cadeias polinucleotídicas se separam e cada uma é utilizada como molde para a polimerização de uma nova cadeia, resultando numa molécula composta da cadeia original e da recém sintetizada. Um processo semelhante ao da replicação semiconservativa da genética ocorre nas instituições aqui denominadas de multiuniversidades. Cria-se um curso de graduação num campus da UnC e na seqüência ele é replicado semiconservativamente, ou seja, utilizando o jargão acadêmico diz-se que o curso está sendo editado em diversos locais e de forma concomitante. A nova edição do curso é semelhante ao original, porém incorpora novos elementos entre os já existentes, resultando num curso cujos componentes originais são modificados.

Utilizo o termo replicar em detrimento do termo duplicar. Este encerra em si a idéia de um processo controlado, medido e avaliado. Cada novo curso duplicado deveria manter as mesmas características originais, atendendo prioridades e objetivos específicos. O termo replicar, por sua vez, encerra a idéia da cópia que não possui outra identidade que não seja a de atender a demanda em si mesma. O fim perseguido é um modo de multiplicar livre do contexto de origem e adaptável a qualquer situação, necessidade ou interesse.

Com o termo multicampi nos referimos a um modelo idealizado de organização que privilegia a existência de centros de excelência, em locais específicos. Cada campus buscaria desenvolver um ou mais centros de excelência. A criação ou duplicação de cursos somente poderá ocorrer quando existir um centro de excelência em áreas afins. Neste tipo de organização a duplicação de cursos não seria uma prática totalmente eliminada.

Esta afirmação poderá constranger alguns. Porém, a intenção não é ofender e nem desmerecer os que estiveram ou estão na direção da UnC. O objetivo é trazer para a pauta de discussões o tema da política de expansão que norteou, para alguns, o crescimento e, para outros, o desenvolvimento da UnC.

Analisemos a situação dos cursos de graduação nos cinco campi da UnC em 1990. O Campus de Caçador possuía cinco cursos, Concórdia quatro, Mafra três, Canoinhas e Curitiba dois, totalizando 16 cursos (UnC, 1991, 66). Deste total é importante observar que os cursos de Pedagogia e de Letras ocorriam em dois campi e Administração e Ciências Contábeis em três. Sem contar as repetições, a UnC totalizava dez cursos diferentes, distribuídos nos cinco campi. No início da criação do projeto do

---

<sup>4</sup> Publicada no Diário Oficial da União de 23/12/1996.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

que viria ser chamado de Universidade do Contestado a realidade apresentava 10 cursos dos quais quatro, ou seja, 40 % repetiam-se apenas duas ou três vezes.

O cenário da oferta de cursos de graduação na UnC mudou sensivelmente 5 anos depois. Não citando os cursos vinculados ao Programa Magister<sup>5</sup>, em 1996 o quadro geral assumiu uma outra configuração: Caçador, incluindo o Núcleo de Fraiburgo, possuía no total, doze cursos; Concórdia sete; Canoinhas, incluindo o Núcleo de Porto União, sete; Curitiba três e Mafra nove, totalizando 38 cursos em funcionamento na UnC (UnC, 1996, 33-35).

Deste total é importante observar que os cursos de Pedagogia e Administração repetiam-se em seis locais diferentes; Ciências Contábeis em cinco; Tecnólogo em Processamento de Dados em quatro; Educação Física e Serviço Social em dois. O mecanismo de expansão entrou em funcionamento, produzindo resultados rapidamente.

A UnC passou de 10 cursos em 1990 para 13 cursos diferentes em 1996. Neste período foram criados somente três novos cursos de graduação: Engenharia Florestal, História e Tecnólogo em Processamento de Dados. Uma evolução de 30 % em sete anos. Porém, se considerarmos os cursos duplicados e/ou replicados, a evolução no mesmo período foi de 16 para 38, ultrapassando 137 %. O mecanismo de expansão utilizado no modelo de desenvolvimento da UnC mostrou-se extremamente eficaz.

Qual é a situação da UnC no ano de 2005? Do período entre 1996 até 2005 o número de cursos de graduação evoluiu vertiginosamente, de 38 para 124 (LONGHI; SOUZA, 2006a, 78-85), uma evolução em torno de 226 % em 10 anos. No mesmo período foram criados 37 novos cursos, saltando de 13 em 1996 para 50 em 2005 (LONGHI; SOUZA, 2006a, 74), uma evolução de 284 %. No ano de 2005 o cenário de cursos de graduação nos campi ficou assim: Caçador com 27 cursos; Canoinhas com 33; Concórdia com 26; Curitiba com 15 e Mafra com 23, totalizando 124 cursos de graduação.

O período de 1996 até 2005 caracteriza-se por uma forte evolução tanto no número de cursos novos quanto no número de cursos duplicados e/ou replicados. Considerando os três períodos, até 1990, de 1990 até 1996 e de 1996 até 2005 observamos que a evolução foi diferente se compararmos o número de cursos novos com o número de cursos duplicados e/ou replicados. O modelo de desenvolvimento utilizado pela UnC de 1990 até 2005 gera uma uniformização dos campi tornando-os cada vez mais parecidos entre si. Este fenômeno indica que a UnC aproxima-se cada vez mais do modelo multiuniversidade, afastando-se do modelo multicampi. A saída de um campus durante o processo de criação da UnC na década de 90 do século passado implicava, em alguns casos, na redução de até 30 % no número de cursos de graduação distintos. Hoje, 15 anos depois, a saída de qualquer um dos cinco campi implicaria numa redução pouco expressiva no conjunto dos cursos de graduação da UnC.

Dentro do modelo de desenvolvimento adotado, a criação de cursos de graduação tem como objetivo expandir a UnC por meio do aumento no número de alunos matriculados, buscando com isso adequar receitas e despesas já que as mensalidades dos alunos correspondem a mais de 95 % do total de receitas da UnC.

---

<sup>5</sup> O Programa Magister, criado em 1995 pela Diretoria de Ensino Superior da Secretaria Estadual de Educação, consistiu numa ação do Governo do Estado de Santa Catarina que buscava a formação de professores das áreas mais deficitárias do magistério catarinense. A meta era a formação de professores da rede pública estadual e municipal de ensino que atuavam sem habilitação na educação superior. Os cursos oferecidos abrangiam principalmente as áreas mais deficitárias do magistério catarinense, ou seja, a área de Ciências e a formação de professores das Séries Iniciais do Ensino Fundamental. Para a execução do Programa Magister foram firmados convênios com as Universidades e Instituições de Ensino Superior instaladas no Estado que ministram os cursos totalmente financiados pelo Governo Catarinense.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Considerações sobre a relação entre o número de alunos e o número de cursos precisam ser feitas. Para isso é necessário investigar uma outra hipótese: se o importante crescimento no número de cursos de graduação gerou um aumento correspondente também no número de alunos dos mesmos períodos. No ano de 1990 a UnC possuía 3.302 alunos matriculados nos 16 cursos de graduação, no ano de 1996 eram 4.337 nos 38 cursos e no ano de 2005 passou para 12.442 alunos matriculados nos 124 cursos. Comparando os três períodos podemos observar que o melhor desempenho no crescimento do número de alunos matriculados nos cursos de graduação foi no período de 1996-2005, uma evolução de 186 % que representa uma média anual em torno de 18,6 % na década. É uma evolução forte, porém, muito abaixo da média anual da evolução na oferta de cursos realizada no mesmo período que foi de 22,6 %, ou seja, de 226 % para a década de 1996-2005.

Podemos interpretar a evolução dos dados sob outra perspectiva. No ano de 1990 a média de alunos por curso era de 206, no ano de 1996 caiu para 114 e no ano de 2005 reduziu novamente ficando próximo de 100 alunos por curso. O modelo de desenvolvimento baseado na explosão da oferta de cursos não obteve resultados positivos quando comparamos, mesmo que de forma genérica, o número de alunos com o número de cursos. Podemos inferir com muita probabilidade de acerto que o aumento no número de cursos está produzindo uma situação insustentável para a UnC. É necessário e urgente avaliar qual seria o número ideal de cursos a serem ofertados em cada um dos campi da UnC. O que os dados mostram é que a quantidade atualmente ofertada de cursos está além do que a realidade comporta. O modelo de expansão atualmente utilizado assemelhasse ao vôo kamikaze: se atingir o alvo o avião é destruído e o piloto morre. A redução da oferta de cursos é inevitável e dela depende a própria existência da UnC, a manutenção dos empregos dos docentes e funcionários técnico-administrativo, e as perspectivas geradas na sociedade em que os campi da UnC estão inseridos.

O que mais estes dados também podem mostrar? O modelo de desenvolvimento da UnC, consciente ou inconscientemente, preferiu repetir a mesma fórmula utilizada pela grande maioria das instituições educacionais. Aumentar o número de alunos a partir da criação, duplicação e/ou replicação de cursos de graduação. Este modelo é característico de que tipo de instituição educacional? É o sistema “fordista” de produção. Repetir sempre a mesma tarefa, o quanto mais possível. Esta repetição, por meio da duplicação e/ou replicação, pretende obter uma produtividade maior. Porém, a estratégia de criar e posteriormente duplicar e/ou replicar os cursos de graduação com o objetivo de conquistar um aumento correspondente no número de alunos não está produzindo resultados muito animadores. É um modelo que pode ter funcionado no passado, mas hoje se mostra esgotado.

A face mais visível do esgotamento é a ociosidade de vagas, que está próxima dos 40 % no ano de 2005. Ela é causada por diversos fatores. Cada nova edição do processo seletivo confirma que o modelo está perdendo forças para atrair novos alunos. O dogma da existência ilimitada de demanda por vagas na educação superior mostrou-se falso. Associado a isso é necessário somar a perda de poder aquisitivo dos alunos já matriculados, fator importante no aumento do número de evasão. É comum uma turma iniciar um curso com 50 alunos e somente 10 ou 15 concluírem o curso.

Até o momento esta análise comparou somente os dados relativos ao número de alunos com o número de cursos de graduação. Isto porque este segmento é a fonte principal e porque não dizer, em alguns casos, a única fonte geradora de receita para a manutenção dos campi. Outras análises poderão ser feitas comparando dados obtidos dos balanços



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

financeiros, do aumento do patrimônio, do número de laboratórios ou da estrutura física, entre outros.

A pergunta com a qual nos questionamos neste momento é a seguinte: os investimentos feitos na abertura de novos cursos produziram um retorno positivo à UnC? A resposta somente será positiva se não se efetivaram estes investimentos necessários, na oferta dos novos cursos. Para a oferta de um novo curso é óbvia a necessidade de investimentos em determinados indicadores de qualidade: qualificação e regime de trabalho do corpo docente, expansão da área física, aparelhamento dos laboratórios e aumento do acervo bibliográfico. Estes elementos são necessários, porém, não suficientes. A partir deles nós poderemos avaliar com grande possibilidade de acerto se as condições de oferta dos cursos de graduação estão atendendo a demanda de forma, no mínimo, digna.

Mais duas perguntas serão formuladas. A UnC, através dos seus campi, investiu nestes indicadores na mesma proporção do aumento do número de cursos? A defasagem entre o índice de aumento do número de alunos e o índice de aumento do número de cursos foi causada pela falta de investimentos nos indicadores de qualidade acima referidos? Se a resposta a esta questão for afirmativa significa o cumprimento dos princípios organizacionais da UnC.

O artigo 9º do Estatuto da UnC afirma que “sem prejuízo da unidade de patrimônio e administração e da integração acadêmica, a Universidade adota um regime de administração descentralizada nos seus Campi Universitários”. (LONGHI; SOUZA, 2006b, 16) O regime de administração descentralizada, posto como um princípio organizacional obstrui sistematicamente as ações planejadas, pois confere poder máximo da parte sobre o todo. Essa questão merece e precisa ser investigada urgentemente.

Foi discutido anteriormente que a evolução do número de alunos matriculados foi inferior à evolução do número de cursos ofertados no mesmo período. A explicação mais provável, haja vista que salta aos olhos, recai sobre o modelo de desenvolvimento adotado pela UnC. Durante anos o princípio foi o mesmo: financiar os cursos em fase de implantação com a criação de novos cursos. Certas verdades nunca foram questionadas, tais como a existência de uma demanda ilimitada de candidatos com relação ao número de vagas ofertadas. Partindo da crença neste dogma optou-se por abrir mais e mais cursos de graduação.

A realidade está mostrando que não existe uma demanda ilimitada, que uma parcela importante dos candidatos potenciais não tem condições de pagar o atual valor das mensalidades e que a concorrência entre as instituições de ensino superior dá-se principalmente pelo valor da mensalidade. A educação superior vive um processo parecido com a disputa pela comercialização de produtos de baixa qualidade realizado pelos estabelecimentos denominados de Loja de 1,99. A escolha do produto é principalmente influenciada pelo valor do mesmo. Quanto menor a mensalidade, maior será a procura, não importando se o regime de funcionamento do curso for presencial, semi-presencial ou a distância.

O que precisa mudar é o modelo de desenvolvimento apoiado na abertura de novos cursos como fórmula para adequar receitas e despesas. Precisamos criar um novo modelo que seja viável e que não obrigue a instituição a abrir mão da qualidade alcançada até o momento.

Analisemos outros dados retirados do Projeto da Universidade, elaborado em 1991, do Relatório Final do Processo de Reconhecimento, elaborado em 1996, e do Relatório

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Final do Processo de Renovação de Credenciamento<sup>6</sup>, elaborado em 2005, todos documentos oficiais da UnC e que apresentam uma radiografia representativa destes períodos.

Quanto ao acervo bibliográfico os dados mostram um crescimento de 81,59 % no número de títulos, passando de 27.986 títulos em 1991 para 50.820 títulos em 1995 e um crescimento de 76,42 % no número de volumes, passando de 45.491 em 1990 para 80.259 volumes em 1995 (UnC, 1996, 125). O acervo bibliográfico, em 2005, passou para 96.231 títulos e 182.037 volumes (UnC, 2005, 281). Comparando o ano de 1995 com o ano de 2005, observamos um aumento de 89,35 % no número de títulos e de 126,81 % no número de volumes. Verificamos que o acervo bibliográfico teve um aumento médio anual de 8,9 % no número de títulos e 12,6 % no número de volumes, muito inferior, tanto em relação ao aumento do número de alunos que foi de 18,6 % quanto do aumento de novos cursos que foi de 22,6 % para o mesmo período.

O que os dados mostram sobre o corpo docente? Em 1991 o corpo docente era constituído por 282 professores (UnC, 1991, 160), dos quais 1,06 % eram doutores, 6,73 % mestres, 61,34 % especialistas e 30,85 % graduados. Em 1996 o corpo docente apresentava um total de 351 professores (UnC, 1996, 196), dos quais 3,42 % eram doutores, 12,82 % mestres, 74,07 % especialistas e 9,69 % graduados. No primeiro semestre de 2005 (LONGHI; SOUZA, 2006a, 231) o corpo docente da UnC apresentava 1.086 professores, dos quais 5,34 % eram doutores, 37,2 % eram mestres, 48,44 % eram especialistas e 9,02 % eram graduados.

Os dados acima mostram um crescimento importante do nível de qualificação do corpo docente. Os atuais índices atendem o que está previsto no inciso II do artigo 52 da Lei 9.394, ou seja, para ser universidade é necessário ter no mínimo um terço do corpo docente com mestrado e doutorado. No sentido oposto estão os índices relacionados com o regime de contratação do corpo docente. O inciso III, do mesmo artigo citado acima, preconiza que um terço do corpo docente deveria ser contratado em regime de tempo integral. Como está a situação da UnC diante do que prevê este inciso?

Quanto ao regime de trabalho do corpo docente a situação da UnC em 1992 era a seguinte: do total de 282 professores, 58,9 % eram contratados com carga horária de até 20 horas/aula semanal, 27,3 % com carga horária semanal de 21 a 39 horas/aula e 13,8 % em tempo integral. No ano de 1996 a situação passou a ser a seguinte: do total de 351 professores (UnC, 1996, 210), 74,36 % do corpo docente era contratado com carga horária de até 20 horas/aula semanal, 17,09 % com carga horária semanal de 21 a 39 horas/aula e 8,55 % em tempo integral.

À primeira vista é possível verificar um aumento de 15,5 % no número de professores horistas e uma redução de 10,3 % no número de docentes contratados com 21 a 39 horas/aula semanal e de 5,3 % no número de docentes contratados em tempo integral. Esta variação demonstra que a política de recursos humanos para docentes segue uma via contrária quando analisamos os dados sobre o regime de contratação. Estamos andando na contramão da história. A política de recursos humanos, especialmente no que se refere ao corpo docente, deveria apontar claramente para a necessidade de aumentar o número de professores contratados em regime de tempo integral, conforme prevê a LDB que define como parâmetro mínimo para uma instituição ser universidade,

---

<sup>6</sup> O “Relatório Final do Processo de Renovação de Credenciamento da UnC” reúne dados da UnC de 1996 até 2005. Os dados ali contidos serviram de base para produzir o livro “Renovação do credenciamento da UnC: radiografia de um projeto de desenvolvimento regional” organizado por Armindo José Longhi e Sérgio Antonio de Souza.

a existência de um terço do corpo docente contratado em regime de tempo integral. Apontar claramente significa mostrar resultados concretos e não somente anunciar planos de expansão, prática realizada na UnC desde 1990. Os resultados dessa política são desastrosos. A Universidade está ficando cada vez mais longe desta exigência legal, e o hiato existente entre a UnC e a legislação está sofrendo o efeito sanfona. Isto é verificável quando observamos que de 1991 para 1996 houve uma redução caindo de 13,8 % para 8,5 % e um acréscimo para 17,14 % em 2005 (LONGHI; SOUZA, 2006a, 361) no número de docentes contratados em tempo integral. Este retrocesso e posterior avanço é em parte consequência, por um lado, do aumento geral do número de professores e, por outro, do aumento do número de novos cursos, principalmente de graduação. Em números absolutos esta modificação significou que em 1991, trabalhavam 39 professores em tempo integral, caiu para 30 no ano de 1996 e em 2005 subiu para 157.

A política institucional da UnC está permitindo, consciente ou inconscientemente, a implantação de um modelo de desenvolvimento que não é necessariamente ruim. O modelo produziu resultados positivos frente ao que se propunha: aumentar o número de alunos matriculados nos cursos de graduação. Porém, diante da nova realidade o mesmo modelo perdeu força e começa apresentar suas deficiências. É importante e necessário definir uma política e um novo modelo de desenvolvimento para que as ações sejam coordenadas e melhor desempenhadas. Em algum momento a UnC deverá decidir e assumir as consequências positivas e negativas delas advindas. Qualquer projeto novo a ser iniciado ou mesmo reformulado deve ter um caminho anteriormente definido.

Projeto é um termo que possui um significado histórico. Utilizamos o termo com o significado ilustrado de forma brilhante por Argan<sup>7</sup> quando diz:

*o primeiro homem que fabricou um copo para beber e, depois de bebido, guarda-o para se servir dele novamente, tinha a memória da utilidade do copo e previa que voltaria a servir-se dele. Sobre uma experiência passada construiu um projeto para o futuro. Dos mínimos aos máximos fatos, o comportamento histórico se desenvolve num arco temporal que vai da experiência ao projeto: aquilo que é objeto no presente foi projeto do passado e é condição do futuro (ARGAN, 2000, 16)*

Construir um projeto é uma inclinação exclusivamente humana. Assim, o mais primitivo e vulgar dos arquitetos será sempre maior que uma abelha, que reproduzirá infinitamente as mesmas formas de uma mesma colméia, já programada nos seus movimentos pela própria cadeia da naturalidade.

### 3 CONCLUSÃO

O novo projeto de desenvolvimento da UnC necessita conter especificações fundamentais, para que a avaliação e medição de idéias torne-se, ao mesmo tempo, utópica e realista. Primeiro, por um lado que as teses do projeto não se rendam ao

---

<sup>7</sup> Esta citação de Argan também foi utilizada por Tarso Genro, na época Ministro da Educação, quando proferiu a palestra “A reforma da educação superior no Brasil” na abertura do Seminário Internacional “Reforma e Avaliação da Educação Superior: tendências na Europa e na América Latina”, realizado em São Paulo no período de 25 a 27 de abril de 2005, promovido pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES/MEC.

objetivismo economicista, que tem perseguido a maioria das modificações institucionais no mundo de hoje, e, por outro, que elas versem sobre uma realidade concretamente realizável.

Segundo, não se pode esquecer que a universidade, enquanto instituição complexa, somente existe como significação. Vivemos no mundo físico, por certo, mas cabe lembrar que os tijolos também residem nele. O que existe de original no modo humano de existir é que vivemos na significação e os tijolos, não. E como se organiza essa significação? É uma tensão viva entre três pólos. O primeiro é o pólo do signo. Se eu pronuncio a palavra “biblioteca”, esse som é signo. No segundo pólo está o referente, aquilo do qual estou falando, é a “coisa”. Como terceiro há o espírito, para quem a “biblioteca” significa a “coisa”, algo que é muito mais do que apenas tijolos e sons.

A terceira especificação é a inteligência das pessoas que estão na universidade, o capital humano. Se observarmos o comportamento de uma multidão, percebemos que ela é menos inteligente do que um indivíduo que faz parte dela. O fato de diversos indivíduos inteligentes estarem reunidos numa universidade não é garantia de um desempenho de qualidade. Se depararmos com uma administração muito burocrática, centralizadora, com uma hierarquia rígida, diríamos que ela é provavelmente mais inteligente do que uma multidão. Afinal, pode realizar muitas ações planejadas e chegar a certo resultado. Porém sua capacidade de trabalho não equivale à multiplicação de todas as inteligências das pessoas que participam dessa hierarquia burocrática. Provavelmente a administração burocrática é menos inteligente do que o grupo de dirigentes.

É necessário construir um novo projeto de desenvolvimento para a Universidade que supere o fracasso, as ambigüidades e escassez tão presentes na história recente. O novo deve superar as carências produzidas pelos fatores estruturais relacionados as questões metodológicas, epistemológicas e ideológicas. Necessita atender uma formação socioeconômica determinada, aquela existente na região de abrangência da UnC, e situada no contexto histórico da globalização financeira, contexto totalmente avesso não somente à afirmação das funções públicas do Estado, mas também a tudo que remeta para igualdade, justiça social e solidariedade. Estas categorias, ordinariamente são substituídas, hoje, por outras que evocam a ideologia da naturalização das desigualdades, o dogma da eficácia absoluta do mercado e a culpabilização dos ineptos.

A construção do novo projeto de desenvolvimento deveria partir de pré-figurações racionais que precedem os modelos reais. Tais modelos mentais são definidos por Boisier como “representações simbólicas”. Ele defende que os modelos mentais, enquanto categoria de análise da realidade, “são descritivos ou previsíveis. Constituem, em parte, o mundo do *que é* e, em parte, o do *que deve ser* e sua utilidade prática está em sua possibilidade de conduzir a ação, e esses últimos deveriam ser resultado dos primeiros” (BOISIER, 1999, 321). A pré-condição do processo de construção dos modelos mentais inclui a crença no potencial democratizar do desenvolvimento regional.

A política institucional precisa de um novo modelo de desenvolvimento regional que fuja da “síndrome de camaleão” tão presente nas práticas administrativas da Universidade. A escassez de capital humano e fatores estruturais impelem a Universidade para a mimetização de modelos de desenvolvimento originalmente elaborados para setores estranhos ao seio acadêmico. Assim, mantida a atual perspectiva o mimetismo surge no horizonte da escassez de capital humano como o único caminho possível de ser trilhado. A ausência de modelos mentais específicos para a Universidade conduz seus dirigentes a mimetizarem modelos de desenvolvimento geradores de

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

projetos não relevantes para a região em que a universidade está inserida e da qual emerge.

O momento é delicado: vive-se o fim agonizante de um modelo de desenvolvimento. Tudo indica que a alternativa ainda não foi gestada. Porém, “mesmo em circunstâncias que parecem sem esperança, há maneiras de avançar, se forem aplicadas as estratégias corretas e se houver uma combinação certa de investimentos” (SACHS, 2005, 37). Hoje, mais do que nunca, é necessário escolher as estratégias de forma ponderada a fim de direcionar os poucos recursos de investimento para os setores definidos como prioritários e relevantes à região em que a Universidade está inserida e da qual emerge.

## REFERÊNCIAS

ARGAN, Giulio Carlo. **Projeto e destino**. São Paulo: Ática, 2000.

BOISIER, Sergio. *Post-scriptum* sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais. **Planejamento e políticas públicas**, Brasília, n. 19, p. 307-343, jun. 1999.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: UNESP, 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Lei de diretrizes e bases da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

LONGHI, Armindo José; SOUZA, Sérgio Antonio de. (Org.) **Renovação do credenciamento da UnC: radiografia de um projeto de desenvolvimento regional**. Caçador (SC): Nova Letra, 2006<sup>a</sup> (no prelo).

\_\_\_\_\_. **Ordenamentos jurídicos da Universidade do Contestado**. (Org.) 4<sup>a</sup> ed., Caçador (SC): Nova Letra, 2006b.

MARX, Karl. **Contribuição para a crítica da economia política**. Lisboa: Estampa, 1977.

UnC. **Projeto da Universidade do Contestado**. Caçador, 1991.

\_\_\_\_\_. **Relatório final do processo de reconhecimento da Universidade do Contestado**. Caçador, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório final do processo de renovação do credenciamento da Universidade do Contestado**. Caçador, 2005.

SACHS, Jeffrey. **O fim da pobreza: como acabar com a miséria mundial nos próximos vinte anos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.